

INTERVIEW

Jo Sanders,
Johan Carton
et Sven Ghyselincx

2-3

UN PROCESSUS DE CHANGEMENTS

'Blitzkrieg' ou
'Longue Marche'?

4

LES POUVOIRS PUBLICS

Changement est difficile,
mais réalisable

5

CONSTITUER UNE DREAMTEAM

Les gens qui font
la différence

6

LA PRATIQUE

Choisir la meilleure approche

7

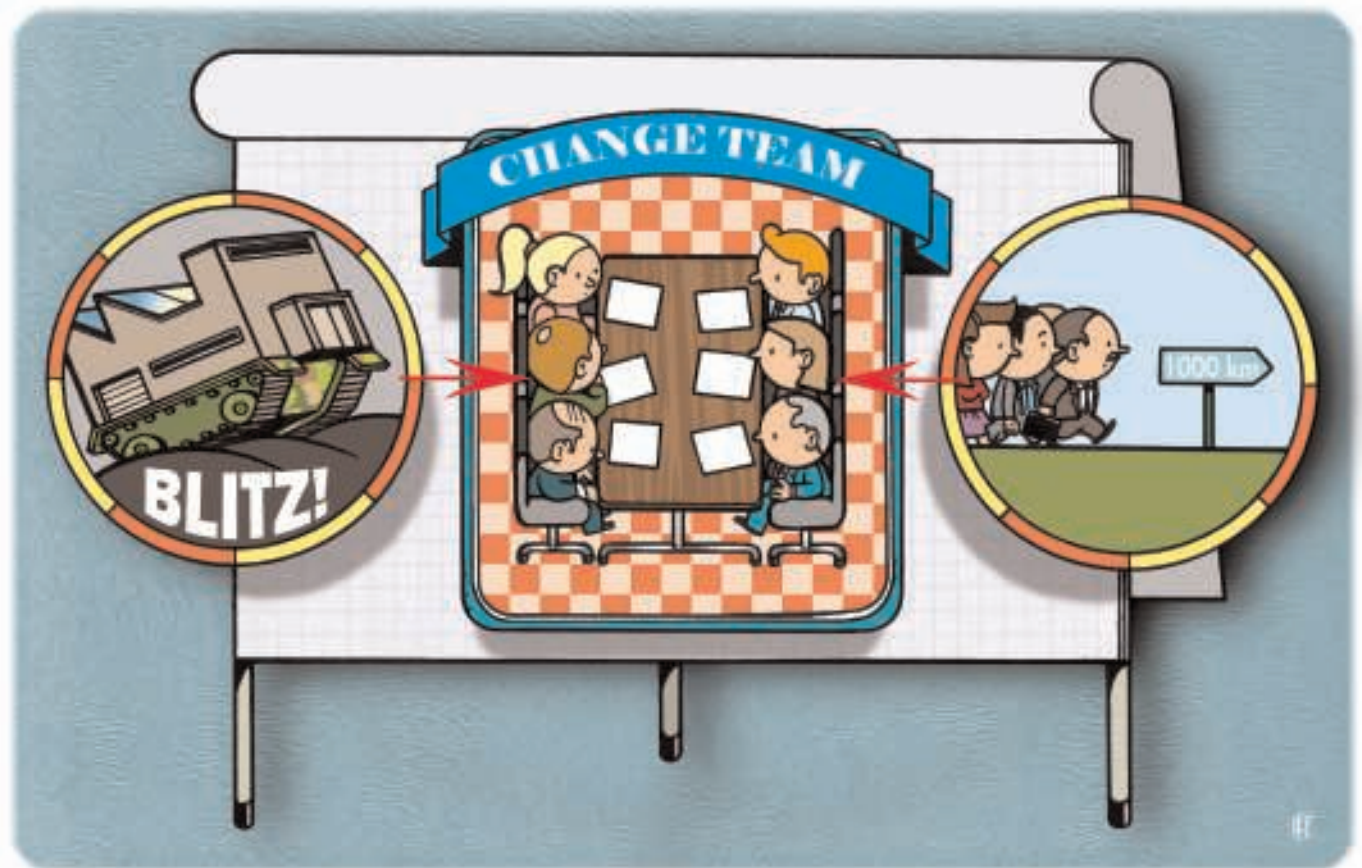


ILLUSTRATION: IEF CLAESSEN

CHANGER POUR AVANCER

POUR SURVIVRE DANS CE MONDE EN ÉVOLUTION CONSTANTE, LES ENTREPRISES DOIVENT S'ADAPTER. CEPENDANT, C'EST SOUVENT CONTRAINTES ET FORCÉES QU'ELLES S'ALIGNENT À LA NOUVELLE RÉALITÉ. TROP FRÉQUEMMENT, AUSSI, CE CHANGEMENT S'IMPOSE SUITE À DES CRISES. IL EST POURTANT POSSIBLE DE PROCÉDER AUTREMENT: LES ENTREPRISES PEUVENT AGIR DE MANIÈRE PROACTIVE ET À LONG TERME, CE QUI EXIGE NÉANMOINS UNE VISION ET UN CHANGEMENT DE MENTALITÉ. ICI, LE MOT-CLÉ EST ENTREPRENARIAT : POUR ACCOMPLIR AVEC SUCCÈS UN PROCESSUS DE CHANGEMENT, CHACUN DOIT SE RETROUSSER LES MANCHES. IDÉALEMENT, LE RÉFLEXE DE CHANGEMENT DEVIENDRA MÊME UN ÉLÉMENT ESSENTIEL DE LA CULTURE D'ENTREPRISE. DANS CES PAGES, LES SPÉCIALISTES D'ERNST & YOUNG EXPLIQUENT COMMENT PROCÉDER AU MIEUX.

Des questions concernant
cette problématique ?
Vous voulez consulter ce
dossier également en ligne ?

 www.lecho.be/avancer



EDITORIAL

Philippe DESOMBERE & Jo SANDERS
Partners

LE CHANGEMENT

PERMANENT SEMBLE,

ALORS, CONSTITUER LA

SOLUTION.

NE DIT-ON PAS QU'IL FAUT

« BATTRE LE FER TANT

QU'IL EST CHAUD »?

Une des thématiques abordées lors de la conférence internationale sur l'entreprenariat, organisée par Ernst & Young il y a quelques années, était « Change or Die ». Pour survivre, les entreprises se voient contraintes de s'adapter continuellement à leur environnement. Identifier des opportunités, faire des choix, tenter des choses, corriger le tir... Depuis plus de dix

ans, on nous demande d'assister des entreprises et des organisations publiques dans leurs changements cruciaux. A première vue, il semble souvent que quelques ajustements apportés à l'organigramme et l'un ou l'autre speech suffiront pour convaincre et motiver les gens à changer. Malheureusement, c'est largement insuffisant.

Fréquemment, les entreprises et organisations se voient contraintes subitement au changement en profondeur, à la suite d'une crise grave: de très mauvais résultats financiers, ou un concurrent qui ne cesse de lancer de meilleurs produits. La meilleure manière de s'attaquer à de telles crises est de mettre en œuvre une « stratégie blitzkrieg », puisque l'objectif reste d'enregistrer des résultats à très court terme. Souvent, il s'agit de sauver l'entreprise ou de prendre une série de mesures d'urgence, destinées à maintenir l'organisation à flot. Cette approche se révèle autoritaire, top-down, et pauvre en apport des collaborateurs sur le terrain. Une fois que le bateau se montre apte à reprendre la mer, cependant, l'expérience accumulée s'avère utile pour lancer un processus de changement et d'amélioration permanents. Cette fois, tous les collaborateurs seront impliqués dans la « longue marche » que constitue le processus de changement.

Les deux approches partagent une caractéristique : elles n'ont des chances de réussir que si une équipe adéquate utilise une méthodologie appropriée. Notre expérience nous permet d'affirmer que tant les entreprises que les organisations publiques peuvent appliquer ces méthodologies. L'équipe de changement entreprendra les interventions adéquates de manière efficace pour obtenir des résultats, prendra le temps nécessaire, mais n'hésitera pas à faire preuve de fermeté si cela s'avère utile ou obligatoire.

Le changement permanent semble, alors, constituer la solution. Ne dit-on pas qu'il faut « battre le fer tant qu'il est chaud »? Le changement permanent est d'ailleurs la meilleure manière d'éviter les crises. Cette approche crée, cependant, une certaine incertitude et exige du management comme des collaborateurs une grande flexibilité. Lors des nombreux processus de changement que nous accompagnons, nous constatons que la clé du succès ne réside pas dans les « individus idéaux » mais dans la composition d'une « équipe idéale » qui initie et développe les changements.

Philippe Desombere

Jo Sanders

COLOFON

Une initiative de :
Ernst & Young Business Advisory ServiceUne réalisation de :
Mediafin PublishingLieven Bauwens, Associated Senior Manager
Johan Carton, Director
Philippe Desombere, Partner
Sven Ghyselinck, Associated Senior Manager
Jo Sanders, PartnerCoordination : Veronique Soetaert
Rédaction : David Hendrickx
Lay-out : Mediafin
Photographe : Sofie Van Hoof
Editeur : Dieter Haerenswww.ey.com/be
Tél. 09 242 51 11
Tél. 02 774 91 11

Info ? publishing@mediafin.be

QUI N'AVANCE PAS, RECULE

L'AVIS DE TROIS SPÉCIALISTES SUR LA GESTION DES CHANGEMENTS

LE MONDE ÉVOLUE SANS CESSER. TANT L'ENVIRONNEMENT EXTERNE QUE LA SITUATION INTERNE DES ENTREPRISES CONTEMPORAINES SE TROUVENT EN PERPÉTUEL MOUVEMENT. DANS LE JARGON PROFESSIONNEL, LE TERME « CHANGEMENT » DÉSIGNE LE FAIT D'ANTICIPER CETTE NOUVELLE RÉALITÉ OU DE S'Y ADAPTER EN PERMANENCE. TROIS SPÉCIALISTES EXPÉRIMENTÉS D'ERNST & YOUNG ÉCLAIRENT LA PROBLÉMATIQUE DU CHANGEMENT.

PAR DAVID HENDRICKX

Pouvez-vous fournir quelques exemples d'évolution dans l'environnement externe ou interne d'une entreprise, qui l'amènent à mettre en œuvre un processus de changement ?

Jo Sanders: « Les exigences et les attentes des clients qui évoluent en permanence, l'apparition incessante de techniques innovantes, un nouveau concept commercial proposé par la concurrence, un produit novateur lancé sur le marché : autant de facteurs externes susceptibles d'intensifier la pression qui pèsent sur une entreprise, autant de signaux qui incitent au changement. La pression interne peut également rendre le changement nécessaire. Ainsi, une toute nouvelle méthode de management s'est développée ces quinze dernières années. Les attentes, l'attitude et l'approche des directeurs et des cadres ont subi une transformation fondamentale, ce qui a modifié la manière de diriger, voire nécessité d'autres formations et d'autres compétences que celles de la génération précédente. Une organisation qui ne s'y adapterait pas ne pourrait pas survivre. »

La « gestion du changement » a-t-elle la même signification aujourd'hui qu'il y a 10 ans ?

Sven Ghyselinck: « Non. Dans les années '90, le changement était symbole de crise et de restructuration. Il se produisait surtout de manière réactive, comme après un « blitzkrieg ». Tout a changé à la fin de la décennie. Les processus de changement sont devenus de plus en plus proactifs, avec une

vision plus lointaine, et concentrés sur le long terme. Nous visons, dans ce cas, la révision en profondeur de la culture d'entreprise ou une modification d'importance dans le concept d'affaires. De tels changements s'avèrent plutôt positifs, parce qu'ils anticipent et ne partent pas d'un élément négatif tel qu'une crise. Ils s'assimilent plutôt à une longue marche. »

Johan Carton: « Une autre évolution tient au fait que le changement ne reste plus l'apanage du directeur général. Les cadres y pensent également de plus en plus. Auparavant, lorsqu'un nouveau système de rémunération était mis sur pied, par exemple, le changement se produisait *manu militari*, à l'initiative du directeur. À présent, on agit de manière beaucoup plus réfléchie, après analyse de la situation et discussion. Le même phénomène se produit pour la mise en œuvre de grands projets informatiques. Jadis, un système ERP, par exemple, s'introduisait de manière exclusivement informatique. Désormais, les décisions se prennent davantage en équipes, puisqu'elles ont un impact sur toutes les ramifications de l'organisation... »

Pourtant, le processus de changement part encore souvent d'une situation de crise...

Jo Sanders: « En effet: les trois quarts des processus de changement partent toujours d'une crise. De nombreux dirigeants d'entreprise n'ont pas encore eu le déclic, il reste du pain sur la planche car, dans un environnement en mutation rapide, on se trouve, tôt ou tard, confronté à une crise si on ne réfléchit pas

de manière proactive, à long terme. A ce moment-là, il est souvent trop tard. Qui n'avance pas, recule. »

Johan Carton: « L'un n'exclut pas l'autre: même si le processus de changement part d'une crise, l'organisation peut se familiariser à lui et en faire une constante. »

Sven Ghyselinck: « Exact. Le processus de changement se révèle alors moins tangible et dure souvent plus longtemps. J'ai, par exemple, aidé une entreprise belge à se développer sur le plan international, notamment par le biais d'une délocalisation de la production vers l'Europe de l'Est. Pour accomplir un tel processus avec succès, il faut beaucoup plus de temps ainsi qu'un dévouement exclusif. Des dizaines de projets et sous-projets s'avèrent nécessaires, qui sont tous liés l'un à l'autre: technique, marketing, commerce, innovation de produits, etc. Pour réussir l'opération, les choses doivent s'aborder de manière globale et méthodologique. »

Jo Sanders: « Une approche aussi globale est impossible sans entreprenariat. On ne peut réussir un changement si l'on ne parvient pas à motiver ses propres collaborateurs, à devenir soi-même entrepreneur au sein de son entreprise. »

Pouvez-vous donner un exemple d'un tel processus de changement contemporain ?

Jo Sanders: « Ce qu'a réalisé Bert De Graeve, il y a six ans, à la VRT. La chaîne télévisée employait les meilleurs cameramen et les meilleurs scénaristes. La seule chose qui lui manquait, c'était l'esprit d'en-



PHOTO: SOFIE VAN HOOF



PHOTO: SOFIE VAN HOOF

« LES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE QUI OPTENT POUR LE CHANGEMENT DOIVENT AVOIR DE TRÈS BONNES ANTENNES, TANT POUR CE QUI SE DÉROULE ENTRE LES MURS DE L'ENTREPRISE QUE POUR CE QUI SE JOUE AU DEHORS. »

JOHAN CARTON



PHOTO: SOFIE VAN HOOF

« DANS UN ENVIRONNEMENT EN MUTATION RAPIDE, ON SERA CONFRONTÉ, TÔT OU TARD, À UNE CRISE, SI L'ON NE RÉFLÉCHIT PAS DE MANIÈRE PROACTIVE, À LONG TERME. A CE MOMENT-LÀ, IL EST SOUVENT TROP TARD. QUI N'AVANCE PAS, RECULE. »

JO SANDERS



PHOTO: SOFIE VAN HOOF

« POUR GÉRER UN PROCESSUS DE CHANGEMENT, LA COMPOSITION DE L'ÉQUIPE QUI EN AURA LA CHARGE REVÊT ÉGALEMENT UNE IMPORTANCE CAPITALE. L'ÉQUIPE DOIT, À LA FOIS, RENFERMER DES CONNAISSANCES ET DE L'EXPÉRIENCE, AUTANT DE QI QUE DE QE. »

SVEN GHYSELINCK

treprise. Bert De Graeve a longuement discuté avec le personnel – avec l'ensemble du personnel – et délimité plusieurs champs d'action. Ensuite, il a placé quelques hommes forts aux commandes, avec un message clair : vous êtes, à présent, l'entrepreneur pour ce domaine d'activité, faites-en quelque chose. En fait, il a abattu des murs et transformé des collaborateurs en entrepreneurs. Il y a travaillé pendant six ans, avec beaucoup de succès. »

Un tel processus n'exige-t-il pas un énorme changement de mentalité ?

Johan Carton: « Bien entendu. Les collaborateurs doivent complètement bouleverser leur manière de faire. Pour un être humain, cependant, il n'est pas tellement inhabituel de changer, même si nous sommes naturellement guidés par un instinct de conservation et si nous manifestons tous une certaine résistance face au changement. Gérer de manière adéquate, le changement peut être ancré comme une donnée culturelle et permanente dans une organisation. Pour obtenir l'adhésion des collaborateurs, il peut être opportun de commencer par des réunions en petits comités. Le fait de récolter quelques petits succès permettra de susciter

l'enthousiasme des collaborateurs et de les entraîner dans le processus de changement. »

Sven Ghyselincx: « Pour gérer un processus de changement, la composition de l'équipe qui en aura la charge revêt également une importance capitale. L'équipe doit, à la fois, renfermer des connaissances et de l'expérience, autant de QI que de QE. Il y faut des créatifs, mais aussi des réalistes, pour freiner les idées trop extrêmes. Ce mélange crée généralement des affrontements dynamiques et féconds. L'individu idéal pour le changement n'existe pas. En revanche, l'équipe idéale existe. »

Quel est le profil du bon gestionnaire de changement ?

Jo Sanders: « Pour les changements en situation de crise, on a besoin d'une équipe composée de personnes puissantes, capables d'exécuter un plan préétabli de manière efficace et dynamique. Les personnes qui sont à la fois compétentes pour les changements de crise et les changements axés sur le long terme sont rares mais certains dirigeants d'entreprises sont suffisamment intelligents pour modifier l'équipe en charge du changement, une fois la crise passée, afin d'obtenir le mélange requis. »

Johan Carton: « Les dirigeants

d'entreprise qui optent pour le changement doivent avoir de très bonnes antennes, tant pour ce qui se déroule entre les murs de l'entreprise que pour ce qui se joue au dehors. Les patrons de grandes organisations ont souvent des oeillères et ne capent guère les signaux émis par les clients et les collaborateurs sur le terrain, ce qui les rend souvent trop optimistes. »

Jo Sanders: « Par exemple, l'équipe dirigeante du Persgroep en est parfaitement consciente. À intervalles réguliers, elle rend visite à des clients et des opérateurs sur les marchés, afin de se rendre compte des nouvelles impulsions. Le changement

éventuel part de là. »

Chez Ernst & Young, comment aidez-vous les entreprises dans leur processus de changement ?

Jo Sanders: « La plupart des entreprises qui s'adressent à nous ont identifié, en interne ou sur le marché, une évolution à laquelle elles doivent réagir. Nous montrons alors qu'il est possible de changer de manière méthodique et rationnelle. Nous expliquons les connaissances et le savoir-faire que nous possédons, et la manière dont nous pouvons mettre sur pied un changement à long terme. Nous leur apportons un cadre et une expérience de dizaines d'années dans les processus de chan-

gements concrets. »

Sven Ghyselincx: « Nous pouvons accompagner l'ensemble du processus, ou seulement une partie de celui-ci, mais nous pouvons aussi leur offrir une aide sur certains aspects techniques spécifiques ou intégrer un de nos spécialistes dans leur équipe de changement si, par exemple, il leur manque l'une ou l'autre compétence. »

Jo Sanders: « Nous pouvons également transmettre nos connaissances, afin que le dirigeant d'entreprise puisse les intégrer. Si l'entreprise parvient ensuite à accomplir seule sa longue marche, notre mission est réussie. »

'BLITZKRIEG' OU 'LONGUE MARCHÉ'?

LES DIFFÉRENTES OPTIONS ENVISAGÉES LORS DES PROCESSUS DE CHANGEMENT

C'EST SURTOUT EN PÉRIODE DE CRISE QUE LES ENTREPRISES ONT TENDANCE À METTRE EN ŒUVRE DES PROCESSUS DE CHANGEMENT DRACONIEN. CELA DIT, IL EST POSSIBLE DE PROCÉDER AUTREMENT : QUAND TOUT VA BIEN, L'ENTREPRISE DISPOSE DE LA MARGE, DU TEMPS ET DE L'ARGENT NÉCESSAIRES POUR LANCER UN PROCESSUS DE CHANGEMENT EFFICACE. LES DEUX TYPES DE CHANGEMENT DOIVENT S'ABORDER DIFFÉREMMENT CAR ILS

S'ACCOMPAGNENT D'UNE FORME D'ORGANISATION, MAIS AUSSI DE PROCESSUS DÉCISIONNELS, D'UNE IMPLICATION, D'UNE COMMUNICATION, D'UNE SÉCURITÉ ET D'UN STRESS TOTALEMENT DISTINCTS. NOUS POURRIONS NOMMER CES DEUX PROCESSUS « BLITZKRIEG » ET « LONGUE MARCHÉ ». INUTILE D'EXPLIQUER QUELLE APPROCHE OFFRE LE PLUS DE SÉCURITÉ ET S'AVÈRE LA PLUS RASSURANTE...

trouve largement facilitée.

Les organisations qui optent pour la Longue Marche ne sont pas exclusivement orientées vers l'obtention d'une situation finale stable. Elles se focalisent sur l'accroissement continu de l'aptitude au changement de l'organisation et l'adaptation des fondements de l'entreprise afin de lui permettre de continuer à répondre aux nouvelles opportunités.

1. LE CHOIX DU « BLITZKRIEG »

Le « Blitzkrieg » se caractérise par son aspect rapide et directif. La direction d'entreprise constate un problème: la croissance, la marge ou le bénéfice de l'entreprise se trouvent en péril. Plusieurs décisions draconiennes se prennent, imposées par le management.

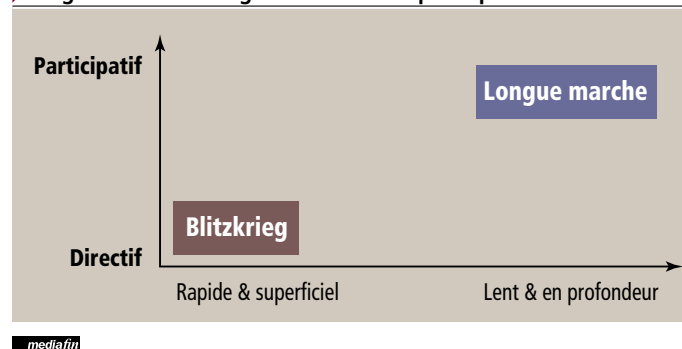
L'objectif consiste à obtenir des effets visibles, à court terme, surtout sur le plan financier. D'autres aspects, souvent sociaux, font, plus souvent qu'à leur tour, l'objet d'un traitement impitoyable. Le changement peut s'avérer totalement opposé à la culture d'entreprise existante, voire la mettre à mal suite à une série de décisions dures.

Si l'on opte pour un « Blitzkrieg », le projet de changement sera instauré top-down, c'est-à-dire sous « l'autorité » du dirigeant d'entreprise. Seuls lui-même et plusieurs membres de la direction disposent d'une vue globale du processus souhaité. Ils ont l'ensemble du processus entre les mains, ils se trouvent aux commandes du changement. Le reste de l'organisation exécute l'ordre et subit les changements. Le retour d'information bottom-up est accessoire. On estime donc que quelques-uns savent ce qui est bon pour le reste. Peu de possibilités d'intervention existent, car tout a déjà été décidé.

Le « Blitzkrieg » constitue une stratégie idéale en situation de crise, dans un contexte d'environnement stable et de relative certitude quant aux paramètres à appliquer. En l'absence de véritable crise, l'approche « Blitzkrieg » n'est pas recommandée. De nombreux « Blitzkriegs » souffrent souvent d'un déficit de communication. Même si tout a été planifié avec beaucoup d'expertise, il faut comprendre qu'entre avoir raison et obtenir l'adhésion de la base, la différence s'avère énorme.

Pourtant, les offensives « Blitzkrieg » se voient plus facilement acceptées lorsque l'entreprise possède une longue tradi-

La gestion du changement dans la pratique



tion de concertation participative. Dans une telle culture, le patron dispose d'une autorité naturelle, portée par la confiance des collaborateurs. La réaction à un « Blitzkrieg » repose généralement sur la pensée : « Il doit avoir de bonnes raisons d'agir ainsi ». Quand les relations avec le sommet de la hiérarchie sont plutôt tendues, les collaborateurs ont, au contraire, tendance à se braquer. Un plan de qualité ne suffit pas, cependant, pour gagner aisément l'implication de ceux qui devront finalement exécuter le projet ni pour disposer des compétences nécessaires à la mise en œuvre des changements ordonnés. Il peut également arriver qu'une telle approche représente la goutte d'eau qui fait déborder le vase.

2. LE CHOIX DE LA LONGUE MARCHÉ

Lorsque l'on aborde un processus de changement comme une Longue Marche, l'organisation n'est pas considérée comme une source de manquements, mais comme une possibilité d'ap-

prentissage et d'expérience continue. Le changement ne se définit pas précisément dans le temps, mais il est considéré comme un processus permanent. L'approche diffère dès lors fondamentalement du « Blitzkrieg ». Il n'existe, dans ce cas, ni recette de base, ni liste sacrée de commandements ou d'interdits à observer aveuglément.

LES TROIS QUARTS DES ENTREPRISES OPTENT ACTUELLEMENT POUR LE BLITZKRIEG, BIEN QUE LES RECHERCHES DÉMONTRENT QU'UNE APPROCHE « LONGUE MARCHÉ » PERMETTE, À TERME, D'OBTENIR DES RÉSULTATS PLUS CONSTRUCTIFS.

Une organisation dans laquelle le changement est prévu par le biais d'une approche « Longue Marche » se caractérise généralement par une culture basée sur un certain nombre de valeurs. On n'y connaît guère de principe contraignant, mais on y stimule le processus d'apprentissage. Chaque étape du processus de changement est déterminée par une forme d'apprentissage par l'expérience, et cette expérience ne peut être induite que par la réalité quotidienne de l'organisation existante. On accepte que la direction ne soit pas omnisciente et que les connaissances comme le savoir-faire de tous les collaborateurs s'avèrent nécessaires. Chacun se trouve impliqué. Le leader fixe une série de priorités et d'objectifs à moyen terme, et fait ensuite fonction de facilitateur, qui collecte les connaissances accumulées et les transmet par tous les canaux possibles.

La Longue Marche se caractérise par le déroulement lent, mais en profondeur, du processus de changement. De plus, tous les niveaux de l'organisation se trouvent impliqués à la fois dans les décisions et dans l'exécution. On prend le temps de consulter tous les acteurs. Le leadership participatif est un must.

Généralement, ce processus de changement se met au diapason de la culture existante, auquel il n'occasionne que des ajustements progressifs. Les véritables résultats n'apparaissent, dès lors, qu'après quelque temps. Cette approche prouve souvent que prendre un peu plus de temps pour la concertation permet d'en gagner au bout du compte, parce que la phase d'implémentation s'en

BLITZKRIEG OU LONGUE MARCHÉ : UNE PRÉFÉRENCE ?

Les chiffres ne mentent pas : les trois quarts des entreprises optent actuellement pour le Blitzkrieg, bien que les recherches démontrent qu'une approche « Longue Marche » permette, à terme, d'obtenir des résultats plus constructifs. Le manque de temps conduit le manager à un réflexe à court terme et, dans ce cas, l'approche Blitzkrieg s'avère plus efficace à plusieurs égards.

Par ailleurs, les entreprises qui maintiennent une grande distance entre l'autorité et le terrain optent souvent de manière spontanée pour le Blitzkrieg. La direction ne voit pas quelle information utile pourrait lui revenir de la base et les collaborateurs sur le terrain n'ont pas conscience qu'ils possèdent un message utile à lui transmettre ou ne savent pas comment communiquer ce message au sommet de l'entreprise. Dans ce cas, le sommet de l'organisation sera toujours privé d'informations-clés permettant de mener à bonne fin le processus de changement.

La Longue Marche prend un peu plus de temps, mais les bénéfices obtenus en matière d'ancrage du changement sont incontestables.

Bien entendu, il existe des formes intermédiaires. De nombreux changements réussis partent d'une nécessité urgente de changer, et donc d'un « Blitzkrieg ». Il s'agit alors d'éviter que le bateau ne coule. À court terme, on crée ainsi une coalition dominante avec laquelle on peut engager la lutte. Une vision définie de manière top-down et des objectifs ambitieux sont imposés. Une fois la crise vaincue, on peut passer à une approche « Longue Marche ». La transition n'est pas aisée : l'entrepreneur doit passer d'une approche autoritaire à un mode de fonctionnement dans lequel il écoute sa base, prend son temps et, surtout, délègue.

Pourquoi certains projets de changement échouent-ils ?

- Trop axés sur le processus, pas assez sur les résultats
- Trop axés sur les résultats, sans prendre suffisamment en compte le processus
- Négation de la « loi de Pi » : le projet de changement dure 3,14 fois plus longtemps et coûte 3,14 fois plus cher avec 3,14 fois moins de résultat que prévu
- La base ne voit pas la nécessité de changement de la même manière que le sommet
- Support insuffisant de la base
- Le sommet ne montre pas l'exemple



Jo Sanders
Partner

Source : Herman Vandenbroecke et Jo Sanders « Onderneming veranderen », Lannoo, 2004

LA GESTION DU CHANGEMENT DANS UN ENVIRONNEMENT PUBLIC

CHANGER UN ENVIRONNEMENT PUBLIC EST DIFFICILE, MAIS POSSIBLE



PHOTO: PHOTONEWS

LES POUVOIRS PUBLICS SONT CONFRONTÉS À UNE SÉRIE DE FACTEURS INHIBITEURS QUI AFFECTENT BEAUCOUP MOINS LES ENTREPRISES PRIVÉES. LES GRANDS PROJETS DE CHANGEMENT Y SONT, DÈS LORS, PLUS DIFFICILES À METTRE EN ŒUVRE. LES ORGANISATIONS PUBLIQUES NE SE

TROUVENT CEPENDANT PAS PIEDS ET POINGS LIÉS : À CONDITION D'IDENTIFIER ET D'INTÉGRER CES FACTEURS PARTICULIERS DÈS LE DÉMARRAGE ET LA PLANIFICATION DU PROCESSUS DE CHANGEMENT, ELLES PEUVENT CONSIDÉRABLEMENT ACCROÎTRE LEURS CHANCES DE SUCCÈS.

Quels sont exactement ces facteurs inhibiteurs ? Certains se réfèrent à une carence en leadership. D'autres parlent d'un « syndrome de l'aquarium » : les services publics sont supervisés par tant de groupements qu'on trouve toujours quelqu'un pour protester contre un changement prévu. Ajoutez à cela le carcan réglementaire, l'influence politique et une touche de protectionnisme, et le cocktail se révèle loin d'être idéal. En outre, trois facteurs importants compliquent considérablement la mise en œuvre des changements au sein des pouvoirs publics : l'absence de motivation externe, leur caractère plus bureaucratique et le flou qui entoure souvent les objectifs fixés par de nombreux organismes publics.

MOTIVATION EXTERNE

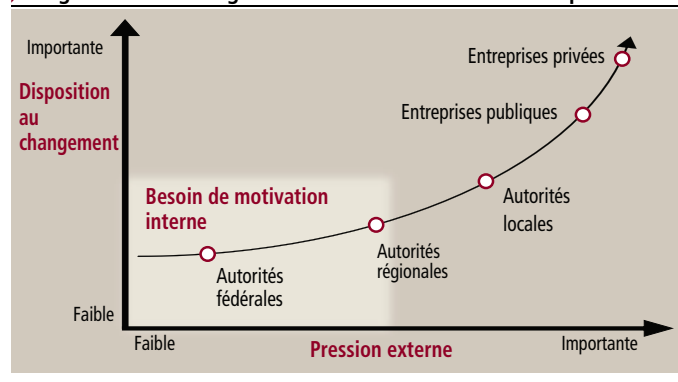
Les entreprises privées n'ont guère le choix : soit elles satisfont aux attentes du marché, soit elles disparaissent. Le marché fonc-

tionne donc comme un facteur externe qui incite au changement.

Une situation semblable se retrouve dans les antennes locales des pouvoirs publics. Par rapport à ce qui se passait il y a 15 ans, les administrations communales ou les bureaux de poste adoptent aujourd'hui une approche différente de leurs « clients ». Le citoyen est devenu plus critique et génère une pression externe.

L'inverse se vérifie également : plus une organisation publique est éloignée du citoyen, moins on y trouve une motivation externe au changement. Ainsi, les fonctionnaires qui travaillent dans certains services publics centraux se trouvent trop rarement confrontés aux conséquences de leur fonctionnement, lui-même trop peu axé sur le client. De plus, la loi du grand nombre intervient : il est peu probable

La gestion du changement dans un environnement public



mediapart

« LES FONCTIONNAIRES QUI TRAVAILLENT DANS CERTAINS SERVICES PUBLICS CENTRAUX SONT TROP RAREMENT CONFRONTÉS AUX CONSÉQUENCES DE LEUR FONCTIONNEMENT, LUI-MÊME TROP PEU AXÉ SUR LE CLIENT. »

qu'une centaine de plaintes anonymes parviennent à faire bouger des dizaines de milliers de fonctionnaires.

Ce manque de motivation externe peut cependant être remplacé par de la motivation interne. La professionnalisation croissante du management et l'arrivée de sang neuf à la suite d'un changement de génération constituent d'excellentes opportunités. Ces arrivants font souffler de l'intérieur un vent nouveau au sein des organismes publics. La disposition individuelle au changement constitue dès lors un critère crucial dans la sélection des collaborateurs. Il faut s'atteler à trouver des gens capables d'apporter des connaissances nouvelles et qui disposent du talent nécessaire pour motiver eux-mêmes et pour motiver leurs collègues à soutenir les changements.

BUREAUCRATIE

Une deuxième raison pour laquelle les pouvoirs publics sont souvent rétifs au changement réside dans la nature de leur organisation. Celle-ci est trop souvent qualifiée de « bureaucratie » par les personnes extérieures. Le fonctionnement des pouvoirs publics se voit entravé par une foule de règles qui rendent, dans certains cas, l'organisation statique. Dans une telle culture, il n'est pas étonnant que le changement soit souvent ressenti comme une menace. Le statu quo devient parfois un but en soi.

Cette attitude conservatrice peut être contournée en identifiant clairement la manière dont les différents groupes devront s'impliquer dans le processus de changement dès la planification. Tant les fonctionnaires individuels (participation directe) que les syndicats ou représentants des pouvoirs publics (participation représentative) doivent faire partie du processus. Ces derniers ont

parfois le réflexe conservateur de se positionner comme défenseurs de la réglementation protectrice. Généralement, les individus se montrent bien plus disposés à réfléchir sur leur fonctionnement et sur son impact vis-à-vis du citoyen.

En se focalisant davantage sur l'individu dans la phase de conception, on peut créer une base de fonctionnement qui offre davantage de possibilités lors de la mise en œuvre des changements. Ce n'est qu'ensuite – dans la phase d'exécution – que l'on fera appel aux structures hiérarchiques pour identifier la manière dont le concept pourra être instauré dans le cadre de la réglementation imposée.

MANQUE DE CLARTÉ DES OBJECTIFS

Les entreprises suivent un objectif clair : réaliser des bénéfices. Il s'agit d'un critère simple et efficace, en fonction duquel tous les changements peuvent s'évaluer.

Les objectifs des pouvoirs publics sont bien plus complexes, et, en outre, évoluent sous la pression politique et sociale. Les priorités, objectifs et critères de performances s'avèrent moins aisés à définir. Or, sans objectif clair, il est difficile de motiver des individus à accepter un changement.

Les contrats de gestion constituent, dès lors, un élément important dans le processus de changement au sein des pouvoirs publics, à condition qu'ils fixent des objectifs réalisables et mesurables, mais ambitieux. En l'absence d'un contrat de gestion, tout processus de changement devrait être précédé d'un exercice stratégique, au cours duquel se définissent des objectifs pour les cinq années à venir. Ce n'est qu'ensuite qu'il est possible de mesurer, à intervalles réguliers, leur degré de réalisation.

Le changement d'environnement public est donc une tâche difficile mais réalisable, à condition de tenir compte d'une série de leviers spécifiques. La présence, dans l'équipe, d'individus motivés ayant du reste suffisamment d'autorité en interne, la participation directe des fonctionnaires dans la phase de conception et la participation représentative dans la phase d'exécution font, moyennant des objectifs clairs et acceptés par tous, des miracles.



Lieven Bauwens
Associated Senior Manager

COMMENT CONSTITUER UNE DREAM TEAM?

POUR UNE GESTION EFFICACE DU CHANGEMENT



PHOTO: AFP

LES PREMIÈRES QUESTIONS QUE DE NOMBREUX MANAGERS SE POSENT, LORS DU DÉMARRAGE D'UN PROJET DE CHANGEMENT, SONT: « COMMENT ALLONS-NOUS PROCÉDER ? QUI, AU SEIN DE L'ORGANISATION, VA NOUS Y AIDER ? EN QUI PUIS-JE FAIRE CONFIANCE ? DISPOSONS-NOUS, DANS L'ENTREPRISE, DE TOUTES LES COMPÉTENCES ADÉQUATES POUR RÉUSSIR LE CHANGEMENT DANS LES DÉLAIS REQUIS? ALLONS-NOUS SOLLICITER L'AIDE D'UN CONSULTANT EXTERNE OU D'UN MANAGER INTÉRIMAIRE? »

Outre la qualité de la planification et de l'exécution, la composition de l'équipe qui aura la charge des différents aspects du changement revêt une importance essentielle dans la procédure de changement. Notre expérience nous apprend que de nombreux managers ne consacrent ni assez de temps, ni assez d'attention à la composition de cette équipe. Cet aspect s'avère pourtant crucial : avec son manager, l'équipe devra porter le projet et remplira ainsi une fonction d'exemple.

Choisissez avec soin les membres de votre équipe

La première question qu'il faut se poser concerne le niveau de l'engagement de l'équipe : se consacrer-t-elle exclusivement au projet de changement, ou seulement en partie? Il va de soi que des projets de grande envergure, comme une fusion ou l'implémentation d'un système informatique complexe, donneront généralement lieu à une affectation à temps plein au projet. Des projets de moindre ampleur, comme l'implémentation d'un nouveau système de gestion du

LE MEMBRE IDÉAL N'EXISTE PAS, MAIS LA DREAM TEAM EXISTE.

talent ou la réorganisation de l'entrepôt, seront, en revanche, plutôt ajoutés aux tâches ordinaires.

Une équipe de changement choisie avec soin comporte un mélange équilibré de collaborateurs. Les membres de l'équipe seront, de préférence, issus de différents départements – sans considération hiérarchique, ce qui permettra d'optimiser la communication formelle et informelle de la « Bonne Nouvelle », de donner des formations, de faire office de modèle pour la nouvelle stratégie et de surveiller l'avancement du projet.

Par ailleurs, il est souhaitable de vérifier que tous les rôles aient été pourvus : avons-nous, dans l'équipe, suffisamment d'experts, de collaborateurs particulièrement compétents en matière de mise en œuvre, de superviseurs, de

coaches...? Outre les compétences des collaborateurs, il est donc important de réaliser une estimation précise que possible du nombre de membres qui composeront l'équipe : pourra-t-elle tout faire ? N'est-elle pas, au contraire, pléthorique, ce qui pourrait nuire à son dynamisme et à son efficacité ?

Vu le besoin de diversité, nous constatons que, dans de nombreuses entreprises, de jeunes « loups » (il s'agit typiquement d'une mission pour les forts potentiels) sont mélangés à de vieux sages, drillés aux questions de mise en œuvre et d'organisation. Même aussi subtil et équilibré que possible, un tel mélange fera parfois des étincelles au début mais, dès que les rouages seront bien huilés, ce genre d'équipe constituera une combinaison idéale de créativité et d'audace, avec, en sus, d'excellentes compétences en matière de mise en œuvre. Car si le membre idéal n'existe pas, la Dream Team existe.



Sven GHYSELINCK
Associated Senior Manager

Règles essentielles de constitution d'une Dream Team

- Sélectionnez des dirigeants très compétents en travail d'équipe
 - Veillez à ce que l'équipe dispose de suffisamment de compétences en matière de mentorat et de coaching
 - Créez rapidement un esprit d'appartenance au sein de l'équipe (la « guiding coalition », ou coalition guide)
 - Désignez les membres de l'équipe qui sont orientés tâches et relation (IQ et EQ)
 - Veillez à ce que tous les collaborateurs comprennent que les rôles et les tâches dans l'é-
- quipe doivent être clairement délimités, mais que des ambiguïtés seront inévitables.
- Mettez sur pied une structure de conception de rapports claire et efficace, à même de mesurer en continu l'avancée du projet et de faire remonter rapidement à la surface les contrecoups ou conflits possibles.
- (adapté de L. Gratton, T. Ericksen, *Eight ways to build collaborative teams*, extrait de : *Harvard Business Review*, novembre 2007)

Les six caractéristiques d'un collaborateur efficace dans une équipe de changement

1. Excellentes compétences analytiques, permettant de résoudre des problèmes complexes
2. Aptitudes interpersonnelles supérieures à la moyenne : l'individu doit également pouvoir gérer les collègues rétifs
3. Bonne capacité d'empathie
4. Excellentes compétences en matière de communication et de négociations
5. Persévérance en cas d'ambiguïté ou de contrecoups
6. Capacité à gérer les conflits de manière constructive

Le rôle du CEO ou du 'sponsor'

Le CEO ou un autre manager-sponsor est appelé à jouer un rôle-clé dans tout projet de changement de grande envergure. Une étude de McKinsey (2006) révèle que le CEO, en tant que directeur de l'entreprise, réussira à mener à bien sa tâche de Change Manager à condition de :

■ **Justifier la transformation :** généralement, les collaborateurs ne seront prêts à parcourir les kilomètres supplémentaires que si le message du CEO est puissant et convaincant. S'il est, en outre, prêt à se retrousser lui-même les manches, il créera presque toujours une inclinaison au changement plus rapide au sein de l'organisation. Les succès – et surtout les collaborateurs qui ont fait le succès – ne pourront, bien entendu, jamais être assez mis en valeur.

■ **Jouer un rôle de modèle pour le comportement souhaité :** les CEO à succès sont souvent les premiers à parcourir leur propre processus de changement – souvent sous le regard attentif de

leurs collaborateurs. Ce changement personnel stimule les collaborateurs à adhérer au changement et à adopter le comportement souhaité. Les promesses, slogans et messages creux ne suffiront pas pour impliquer les collaborateurs dans le processus de changement, surtout si la direction donne le mauvais exemple!

■ **Constituer une équipe forte et engagée :** c'est le CEO qui prend les décisions – parfois difficiles – concernant la composition de l'équipe en charge de changement, qui choisit ceux qui possèdent les compétences adéquates et, surtout, ceux qui ont la motivation nécessaire pour surmonter les résistances au sein de l'organisation.

■ **Rechercher sans cesse des résultats (impact) :** outre l'implication personnelle, il est primordial que le CEO ou sponsor vérifie en permanence que suffisamment d'avancées se produisent, en particulier si des résultats financiers ou symboliques importants sont en jeu.

LA GESTION DU CHANGEMENT DANS LA PRATIQUE

LA « MEILLEURE » APPROCHE EXISTE-T-ELLE ?



ILLUSTRATION: CORBIS

AU COURS DE CES DERNIÈRES ANNÉES, AUCUN DOMAINE N' A FAIT L'OBJET D'AUTANT DE DÉBATS OU D'ARTICLES QUE LA GESTION DU CHANGEMENT. AVEC, POUR RÉSULTAT, UNE PROLIFÉRATION DE MÉTHODES ET DE TECHNIQUES. POURTANT, DE NOMBREUSES INITIATIVES EN MATIÈRE DE CHANGEMENT NE DÉBOUCHENT SUR RIEN OU ÉCHOUENT EN CHEMIN, LOIN D'ATTEINDRE LE RÉSULTAT PRÉVU. N'EXISTE-T-IL DONC AUCUNE APPROCHE EFFICACE, DOTÉE D'UN PANEL DE TECHNIQUES ET D'ÉTAPES PRÉCISES, PERMETTANT D'ACCOMPLIR DES PROJETS À GRANDE ÉCHELLE AVEC UN SUCCÈS CONSTANT ?

Si, l'approche efficace existe mais il faut, alors, placer la gestion du changement dans une perspective plus large qu'une simple matière technique, y voir plus qu'une science axée sur l'amélioration des processus ou la réorganisation. Nous devons comprendre que le changement constitue davantage qu'une simple alternative à la gestion de projets ou une simple somme d'exercices de team-building, de séances de travail et de sessions de motivation.

La gestion du changement est bien plus un processus – idéalement intégré dans la culture

« NOUS DEVONS COMPRENDRE QUE LE CHANGEMENT CONSTITUE D'AVANTAGE QU'UNE SIMPLE ALTERNATIVE À LA GESTION DE PROJETS OU UNE SIMPLE SOMME D'EXERCICES DE TEAM-BUILDING, DE SÉANCES DE TRAVAIL ET DE SESSIONS DE MOTIVATION. »

d'entreprise – qui émane de la force des individus. C'est la conséquence d'une réflexion créative entre un besoin d'informations utiles et d'implication active, d'une part, et un besoin de confort et de sécurité, d'autre part. L'élément central est donc l'aspect humain. Tous les collaborateurs, quel que soit le niveau qu'ils occupent dans l'organisation, se trouvant impliqués dans le processus de changement sont invités à y contribuer selon leurs capacités. Les outils utilisés dans ce cadre sont d'un intérêt subordonné.

COMPRÉHENSION DE L'HUMAIN

Les meilleurs gestionnaires de changement – qu'il s'agisse de managers de grands projets de redressement, de chefs de projets informatiques ou de managers de « projets d'amélioration continue » – ont souvent une qualité en commun. Ils partagent le don de comprendre le fonctionnement humain, d'encourager ainsi les individus à abandonner l'ancien comportement, qui n'est plus souhaité dans l'organisation, et à adopter le comportement nécessaire pour réussir la mise en œuvre du changement. Une fois ces conditions remplies, il est possible de choisir la méthode de gestion du changement.

Sur base de notre expérience, nous pouvons affirmer que les méthodologies de gestion du changement qui mènent au succès ont plusieurs aspects en commun. Fondamentalement, elles sont applicables à tous types de processus de changement, qu'il s'agisse d'un changement de petite envergure, lié à un département, d'un projet informatique à grande échelle ou d'une refonte complète de la manière dont fonctionne une organisation. Elles ne se focalisent pas sur une seule dimension de l'organisation, mais sur quatre domaines cruciaux simultanément : le facteur humain, les processus, les ressources technologiques et l'infrastructure.

ADAPTATION

Ces méthodes et outils ne sont, par conséquent, pas gravés dans le marbre. Du début à la fin, ils subissent maintes adaptations et s'intègrent au plan de gestion du projet, avec différentes phases et des résultats formulés clairement pour chacune d'entre elles. Un autre facteur de réussite tient à la communication : un processus de changement qui n'est pas soutenu par une communication bidirectionnelle ouverte est voué à l'échec. Et ce, tant avant et pendant la transformation effective qu'après l'accomplissement de la transformation, même si ce dernier aspect est souvent considéré comme inutile et donc oublié. Tous les aspects de la gestion du changement sont parcourus lors de chaque phase du processus de transformation, sous la forme d'une sorte de cycle mobile perpétuel et dynamique.

Toutes les méthodologies peuvent être ramenées aux étapes suivantes :

■ Phase de diagnostic :

Identifier le changement exigé
Déterminer le besoin crédible de changement, avec une raison, un objectif, une portée et un résultat clairs, afin que tout le monde ait une idée de ce à quoi l'organisation va ressembler après le changement

Exprimer la vision du changement de comportement souhaité et communiquer en interne qu'à terme, tous les collaborateurs devront non seulement partager cette vision, mais aussi agir en fonction.

■ Phase de conception :

Composer l'équipe en charge du changement, y compris le top-manager qui va intervenir comme sponsor. L'élément crucial, ici, est de ne pas se contenter de soutenir le changement souhaité, mais d'en respecter également les valeurs.

Mobiliser tous les membres de l'équipe, par diverses techniques comme des groupes de guidance, des séances de travail, des interviews, afin de les impliquer activement dans les diverses étapes du projet. Simultanément, identifier tous les risques et les pièges des diverses étapes.

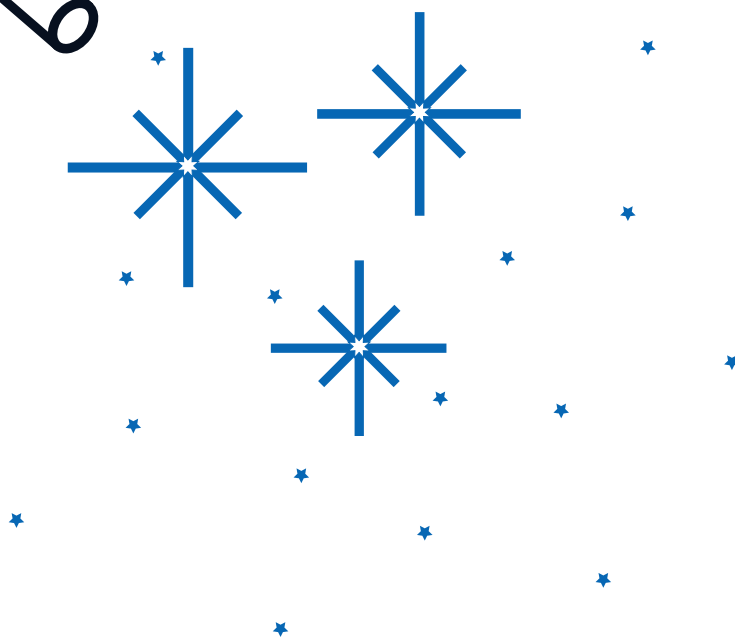
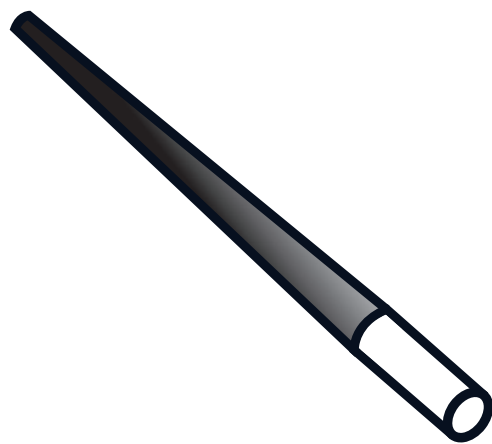
Etablir un plan de gestion du projet de qualité pour le projet de transformation proprement dit (il peut s'agir d'un nouvel environnement informatique, d'autres processus de travail...), mais de manière à ce que les collaborateurs individuels et les équipes du projet perçoivent les étapes comme faisables et se voient allouer le temps nécessaire.

■ Phase d'implémentation :

Accorder une attention continue à l'implication constante de tous les acteurs et au support permanent du changement de comportement souhaité, et ce, au moyen de techniques diverses, comme la communication des « quick wins », les séances de feed-back ou les séances d'analyse des évolutions.



John Carton
Director



Le changement ne va pas de soi.

Et ce n'est pas une question de magie non plus. Mais plutôt de vision claire et précise pour transformer un projet de changement en véritable success story. Dans cette optique, nous mettons sur pied, en étroite collaboration avec vous, l'équipe gagnante. Une équipe consciente que tout changement réussi implique un sérieux travail de fond en termes d'orientation stratégique, de gestion des prestations, d'efficacité du processus, d'accompagnement des collaborateurs, de structure organisationnelle et de ressources IT. Si vous souhaitez savoir comment aborder efficacement et concrètement cette problématique au sein de votre entreprise, contactez-nous via www.ey.com/be et assurez-vous que le changement fasse dès maintenant partie intégrante de votre culture d'entreprise.



Audit - Tax - Transactions - Accountancy - Advisory

ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do