

AGIR ET RÉSOUDRE LES PROBLÈMES

La conduite du changement culturel

Le consultant américain John Kotter présente une méthode de changement originale : plutôt que de lister les principaux facteurs qui permettent de réussir un changement, il pose cette question provocatrice : Vous voulez rater à coup sûr un changement ? Eh bien, il suffit de négliger un seul des 8 éléments suivants !



Au-delà de la provocation, ces facteurs clés de succès sont une bonne manière de s'interroger sur les conditions d'un changement réussi :

1. Créer un sentiment d'urgence

Pour assurer une mobilisation suffisante, il est essentiel que chacun ressente que le statu quo est inacceptable. A défaut, dès que les premiers obstacles surgiront, beaucoup trouveront rapidement d'excellentes raisons de ne pas faire d'efforts. Il faut donc créer un sentiment d'urgence. Par exemple, en créant une crise, en fixant des objectifs impossibles à atteindre avec les méthodes traditionnelles, ou encore en incitant les employés à rencontrer des clients, des fournisseurs ou des actionnaires insatisfaits.

2. Former une coalition

Aucun dirigeant, aussi brillant soit-il, ne rassemble à lui seul les ressources nécessaires pour mener à bien le changement. Il est donc nécessaire de former une coalition avec d'autres personnes, qui regroupe l'ensemble des talents nécessaires : le pouvoir, l'expertise, le leadership, la crédibilité.

3. Développer une vision

Pour mobiliser les hommes et les femmes de son entreprise sur le changement, le leader doit définir une vision, c'est-à-dire une description de l'avenir visé, qui soit ambitieuse, mais réaliste, précise et souple. Cette vision motive chacun à fournir les efforts nécessaires, remplace des centaines d'ordres détaillés en fixant la direction à suivre, et permet de coordonner les actions de tous

4. Communiquer la vision

Pour produire ses effets, la vision doit être partagée par l'ensemble de l'organisation. Le leader doit donc faire d'importants efforts de communication et de dialogue pour capter l'attention des employés, noyés sous une masse de communication interne. Il doit notamment tirer parti de tous les canaux disponibles : grands meetings, petits comités, newsletters, mémos, discussions informelles, etc.

5. Lever les obstacles au changement

Le leader doit veiller à lever les obstacles les plus importants, pour que les équipes opérationnelles puissent mener à bien les travaux de changement. Il peut ainsi avoir à faire évoluer la structure, si celle-ci s'avère un obstacle au changement, ou encore les systèmes de management, comme les modes de rémunération. Et il ne doit pas hésiter à affronter les quelques irréductibles hostiles au changement.

6. Démontrer des résultats à court terme

Pour conserver dans la durée la mobilisation de tous sur le changement, il est essentiel de s'attacher à obtenir des résultats intermédiaires visibles. Un délai de six à dix mois est un maximum pour afficher de premiers résultats tangibles.

7. Bâtir sur les premiers résultats pour accélérer le changement

Les premiers résultats font souvent apparaître que d'autres évolutions imprévues sont nécessaires. Il est indispensable d'engager les efforts correspondants pour entretenir la dynamique de changement. Pour cela, il ne faut pas hésiter à accélérer le mouvement en lançant de nouveaux projets à un rythme soutenu.

8. Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture d'entreprise

Pour opérer un changement durable, il faut ancrer les nouvelles pratiques dans la culture. Mais cette évolution ne peut se faire qu'à la fin du programme de changement : de nouvelles valeurs ne peuvent s'instaurer que si elles reposent sur de nouvelles façons de faire, au succès démontré.

