

S o m m a i r e

<i>Préface de la nouvelle édition</i>	IX
<i>Préface de la première édition</i>	XIII

Première partie

Le problème du changement et sa solution

1. Transformer les organisations :	
pourquoi des entreprises échouent	3
Erreur n° 1 : s'autoriser trop d'autosatisfaction	4
Erreur n° 2 : ne pas parvenir à créer une coalition directrice suffisamment puissante	6
Erreur n° 3 : sous-estimer la puissance de la vision	8
Erreur n° 4 : communiquer la vision dix fois moins qu'il ne faudrait (ou cent, ou mille)	10
Erreur n° 5 : laisser des obstacles bloquer la nouvelle vision	11
Erreur n° 6 : ne pas parvenir à susciter des victoires rapides	13
Erreur n° 7 : crier victoire trop tôt	14
Erreur n° 8 : négliger d'ancrer fermement les changements dans la culture d'entreprise	16
Les huit erreurs	17
2. Le changement réussi et les forces qui le gouvernent	21
La mondialisation des marchés et de la concurrence	22

VI CONDUIRE LE CHANGEMENT

Le processus de changement en huit étapes	24
L'importance de la séquence	28
Des projets dans les projets	29
Management contre leadership	31
L'avenir	36

Deuxième partie

Un processus en huit phases

3. Instaurer un sentiment d'urgence	41
Autosatisfaction : un exemple	42
Sources d'autosatisfaction	45
Relever le sentiment d'urgence	49
Le rôle des crises	51
Le rôle des cadres moyens et agents de maîtrise	54
À partir de quel niveau le sentiment d'urgence est-il suffisant ?	56
4. Former la coalition directrice	59
Agir seul : le PDG isolé	60
À bout de souffle : le comité peu crédible	61
Suivre le rythme du changement : l'équipe	63
Constituer la coalition directrice	66
Des qualités à éviter, ou à encadrer avec soin	68
Constituer une équipe efficace fondée sur la confiance et un but commun	71
Faire advenir le changement	76
5. Définir une vision et une stratégie	79
Pourquoi la vision est essentielle	80
La nature d'une vision efficace	83
Une représentation imaginable de l'avenir	85
Faisabilité stratégique	88
Focalisation, souplesse et facilité de communication	89
Visions efficaces et inefficaces : quelques exemples	90
Créer la vision	93

6. Diffuser la vision	99
Deux échecs de communication	99
L'ampleur de la tâche	101
Faites simple	104
Utilisez des métaphores, des analogies, des exemples	106
Utilisez différents forums	107
Répétez, répétez, répétez	108
Joindre le geste à la parole, ou diriger par l'exemple	110
Remédier explicitement aux contradictions apparentes	112
Écouter et être écouté	114
7. Responsabiliser les salariés pour élargir l'action	117
Éliminer les obstacles structurels	118
Assurer la formation nécessaire	122
Aligner les systèmes et la vision	126
Comment gérer les difficultés dues au petit encadrement	129
Puiser à une source d'énergie énorme	132
8. Obtenir des victoires rapides	135
De l'utilité des victoires rapides : un exemple	138
La nature et le calendrier des victoires rapides	139
Le rôle des victoires rapides	141
Obtenir des résultats par le plan ou par la prière	142
Plus de pression ne fait pas de mal	146
Les victoires rapides ne sont pas des gadgets sans lendemain	147
Le rôle de l'encadrement	148
9. Consolider les gains et accentuer le changement	151
L'opposition est toujours prête à relever la tête	153
Le problème de l'interdépendance	154
La nature du changement dans les systèmes très interdépendants	157
Transformations des organisations	161
Élimination des interdépendances superflues	164
Une longue route	165

10. Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture d'entreprise	169
Pourquoi la culture est puissante	172
Quand des pratiques neuves sont greffées sur une vieille culture	176
Quand de nouvelles pratiques remplacent la culture ancienne	180
Le changement culturel vient en dernier, pas en premier	181

Troisième partie

Conséquences pour le 21^e siècle

11. L'organisation de l'avenir	187
Un sentiment d'urgence persistant	187
Le travail d'équipe au sommet	189
Des gens capables de créer et de communiquer une vision	191
Une responsabilisation étendue	193
Un management délégué pour des résultats excellents à court terme	195
Pas d'interdépendance superflue	196
Une culture d'entreprise adaptable	198
Le chemin à parcourir	199
12. Leadership et apprentissage tout au long de la vie	201
Un prototype de dirigeant du 21 ^e siècle	202
L'avantage d'une capacité concurrentielle	204
La force de la croissance composée	206
Les habitudes de l'apprenti à vie	209
Carrières du 21 ^e siècle	211
Ce nécessaire bond dans l'avenir	212
<i>À propos de l'auteur</i>	215

P r é f a c e
d e l a n o u v e l l e é d i t i o n

Près de vingt ans après sa première parution, le contenu de ce livre reste pertinent aujourd'hui – et je crois qu'il l'est même *davantage*, pour une raison simple : le rythme du changement ne cesse d'accélérer.

Nous en savons beaucoup plus aujourd'hui qu'à l'époque. Dans l'intervalle, j'ai publié cinq autres livres qui approfondissent mes idées de différentes manières. Le plus récent apporte même des idées neuves (et non des suppléments d'idées) sur les conditions de la réussite au 21^e siècle. Mais chaque fois qu'on me demande par où commencer l'apprentissage du leadership dans un monde en changement, je conseille de lire d'abord le livre que vous avez sous les yeux.

Les erreurs les plus fondamentales des gens intelligents qui prétendent accomplir de grands changements, surtout s'ils emploient des stratégies ou initiatives à haut risque, restent essentiellement les mêmes aujourd'hui (chapitre 1). Cela ne signifie pas que les dirigeants n'ont rien appris au cours des dernières décennies. Mais les défis à relever ont grandi aussi vite que leurs compétences, si ce n'est plus.

Le leadership n'est pas le management (chapitre 2) : cette idée simple est mieux comprise aujourd'hui, mais pas encore autant qu'il le faudrait. Le management fait fonctionner un système. Il vous aide à faire ce que vous savez faire. Le leadership bâtit des systèmes ou transforme d'anciens systèmes. Il vous emmène en territoire neuf et moins bien connu, voire

totale­ment inconnu de vous. Ce qui a des consé­quences énormes dans un monde qui bouge de plus en plus vite.

Les problèmes dus à l'auto­sat­is­fac­tion, fût-elle modérée, et la force du senti­ment d'ur­gence (chapitre 3) sont plus impor­tants au­jourd'hui. Je crois vrai­ment qu'on ne saurait exagérer la gra­vité des problèmes dus à un senti­ment d'ur­gence insuf­fisant ou mal placé. Or, il arrive même à des gens très expé­ri­men­tés et très intel­ligents de s'y laisser prendre – avec des consé­quences qui peuvent ne pas appa­raître claire­ment avant une année ou même davant­age – quand une action néces­saire se trouve retardée ou ralentie et que l'accident ferroviaire (ou son équivalent) com­mence à devenir visible.

Nous avons énormément appris depuis dix ans sur le genre de structures et de capacités qui forment un socle assez solide pour lancer et soutenir un changement de grande ampleur. Mais les règles de base restent très mal comprises par l'ensemble de la population des leaders et des dirigeants (chapitre 4). Groupes de travail, « chantiers » et gestion par projet restent les outils les plus couramment utilisés pour animer des opérations de changement importantes. Ces structures peuvent être utiles, mais leurs pesanteurs risquent d'orienter vers de mauvais processus, et elles ne sont tout simplement pas assez puissantes face à un ensemble de tâches très difficiles.

Et c'est le sujet traité du chapitre 5 jusqu'à la fin du livre. Les problèmes décrits se posent toujours à nous. Leur gravité et leurs conséquences négatives restent identiques ou ont empiré au­jourd'hui. Même si les consé­quences profondes de l'accélération du changement dépassent le cadre de ce livre, les pages suivantes sont remplies d'idées et de pistes d'action utilisables un peu partout de nos jours, avec un grand succès.

Si vous m'aviez dit quand j'ai écrit ce livre que le magazine *Time* le classerait parmi les vingt-cinq livres de gestion/entre­prise les plus influents de tous les temps, je ne vous aurais certainement pas cru. Je l'avais considéré simplement comme une étape dans une série de projets de recherche que je condui-

sais à Harvard. Encore aujourd'hui, je reste un peu éberlué par les compliments qui lui ont été adressés. Mais objectivement, je vois bien qu'il décrit le cheminement d'une série de courants très puissants en marche depuis un demi-siècle et qui dureront probablement plus longtemps qu'une vie humaine. Ces évolutions réclament des organisations plus agiles et plus évolutives, davantage de leadership de la part de gens plus nombreux au-delà des hauts dirigeants, des stratégies plus élaborées et, à la base, une capacité bien plus grande à exécuter vite des initiatives stratégiques hardies tout en limitant le nombre et la brutalité des cahots susceptibles de ralentir votre route.

La rapidité du changement commande. Une seule réponse : diriger le changement avec compétence.

John Kotter
Cambridge, Massachusetts

P r é f a c e
d e l a p r e m i è r e é d i t i o n

Au cours de l'été 1994, j'ai rédigé pour la *Harvard Business Review* un article intitulé « Leading Change: Why Transformation Efforts Fail » (Conduire le changement : pourquoi les efforts de transformation échouent). Il reposait sur l'analyse de dizaines d'actions engagées dans des organisations depuis quinze ans afin de produire des changements utiles et importants par différents moyens : restructurations, *reengineering*, refonte stratégique, acquisitions, rationalisations, programmes de qualité, renouveau culturel. À peine cet article achevé, j'ai eu envie d'approfondir le sujet. J'ai donc entamé ce livre peu après.

« Leading Change » est paru dans le numéro de mars-avril 1995 de la *HBR*. Presque aussitôt, cet article s'est installé à la première place des milliers de tirés à part vendus par la revue – phénomène étonnant si l'on songe à la qualité et à l'ampleur du catalogue ainsi qu'au temps normalement nécessaire pour que les commandes s'accumulent. Il est toujours difficile d'expliquer des phénomènes aussi improbables mais, d'après mes conversations et mes correspondances avec des lecteurs de la *HBR*, il semble que cet article ait touché deux points sensibles. Premièrement, devant la liste des erreurs fréquemment commises par les organisations en quête d'un vrai changement, les managers se sont dit : *Yes!* Voilà pourquoi nous n'avons pas obtenu autant qu'espéré. Deuxièmement, le cadre des huit phases du changement a séduit les

lecteurs. C'était une feuille de route raisonnable qui aidait les lecteurs à débattre des transformations, des problèmes du changement et des stratégies *ad hoc*.

Dans ce livre, j'ai essayé de cultiver ces deux vertus et d'en ajouter quelques autres. Contrairement à l'article, il contient des dizaines et des dizaines d'exemples de ce qui semble efficace – ou pas. En ce sens, il est davantage pratique et opérationnel. J'ai aussi montré plus explicitement le lien entre mon exposé et le moteur du changement – le leadership – ainsi que les raisons des échecs des mentalités purement managériales, indépendamment de la qualité des personnes impliquées. Enfin, j'ai élargi la période de temps couverte en montrant comment des événements du siècle passé nous ont menés là où nous en sommes et quelles sont leurs implications pour le 21^e siècle.

Les lecteurs familiers de mes travaux constateront que ce volume reprend et prolonge plusieurs idées initialement présentées dans *A Force for Change: How Leadership Differs from Management, Corporate Culture and Performance* et dans *The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World*. Par son sujet, ce livre est une extension logique de mes travaux antérieurs, mais il s'en écarte dans la forme. Contrairement à mes précédents ouvrages, il n'est pas bourré de notes et de références. Je n'ai tiré ni exemples ni grandes idées de quelque source publiée que ce soit, sauf de mes propres écrits ; je n'ai pas non plus étayé mes conclusions en citant des témoignages extérieurs. En ce sens, ce travail est plus personnel que toutes mes publications précédentes. J'expose ici ce que j'ai vu, entendu et conclu sur un ensemble de sujets connexes dont l'importance semble aller croissant.

De nombreuses personnes ont lu ce livre avant son achèvement et ont formulé d'utiles suggestions. Je citerai Darrell Beck, Mike Beer, Richard Boyatzis, Julie Bradford, Linda Burgess, Gerald Czarnecki, Nancy Dearman, Carol Franco, Alan Frohman, Steve Guengerich, Robert Johnson Jr., Carl

Neu Jr., Charlie Newton, Barbara Roth, Len Schlesinger, Sam Schwab, Scott Snook, Pat Tod, Gayle Treadwell, Marjorie Williams et David Windom. Quelques autres ont beaucoup inspiré les travaux sur lesquels ce texte repose, en particulier Ed Schein et Paul Lawrence. Merci à tous.

PREMIÈRE PARTIE

**LE PROBLÈME
DU CHANGEMENT
ET SA SOLUTION**

C h a p i t r e

Transformer les organisations : pourquoi des entreprises échouent

Objectivement, de quelque manière qu'on les mesure, les changements de grande envergure, souvent traumatisants, se sont multipliés dans les organisations au cours des dernières décennies. Certains assurent qu'une bonne part de ces efforts de reconfiguration, de réorientation stratégique, de fusion, de rationalisation, de qualité et de renouveau culturel ne tarderont pas à disparaître. À mon avis, c'est hautement improbable. De puissantes forces macroéconomiques sont à l'œuvre, et elles risquent de s'accroître encore dans les prochaines décennies. Des organisations toujours plus nombreuses se trouveront ainsi contraintes de réduire leurs coûts, d'améliorer la qualité de leurs produits et services, de rechercher de nouvelles opportunités de croissance et d'accroître leur productivité.

À ce jour, de grands efforts de changement ont aidé certaines organisations à s'adapter à un bouleversement de leur conjoncture, à améliorer leur standing concurrentiel ou, pour un petit nombre, à se positionner en vue d'un avenir bien meilleur. Mais trop souvent, les améliorations sont décevantes

et le gâchis consternant : des ressources sont gaspillées, des salariés se retrouvent épuisés, apeurés ou mécontents.

Jusqu'à un certain degré, les inconvénients du changement sont inévitables. Toute collectivité humaine obligée de s'adapter à une variation de son contexte en ressent de la douleur. Mais les gaspillages et les angoisses auxquels nous avons assisté depuis une dizaine d'années *sont* en bonne partie évitables. Nous avons commis beaucoup d'erreurs. Voici les plus courantes.

Erreur n° 1 : s'autoriser trop d'autosatisfaction

L'erreur la plus importante, et de loin, commise par ceux qui tentent de changer une organisation est de se lancer d'emblée sans instaurer un sentiment d'urgence suffisamment fort chez leurs collègues cadres et salariés. Cette erreur est fatale car une transformation n'atteint jamais ses objectifs si les degrés d'autosatisfaction sont élevés.

Nommé directeur de la division spécialités chimiques d'un grand groupe, Adrien vit pointer à l'horizon bon nombre de problèmes et d'opportunités, dus pour la plupart à la mondialisation de son industrie. Dirigeant expérimenté et sûr de lui, il travailla jour et nuit en vue de lancer une douzaine de nouvelles initiatives destinées à renforcer l'activité et les marges sur un marché de plus en plus concurrentiel. Il était conscient que peu d'autres dans l'entreprise discernaient les dangers et les possibilités aussi clairement que lui, mais il se disait que le problème n'était pas insurmontable. Il suffirait de convaincre les gens, de les contraindre ou de les remplacer.

Deux ans après sa promotion, Adrien vit ses initiatives s'abîmer l'une après l'autre dans un océan d'autosatisfaction. Il eut beau supplier, il eut beau menacer, la mise en œuvre de la première phase de sa nouvelle stratégie de produit réclama tant de temps que les ripostes des concurrents annihilèrent

tout avantage important. Il ne put obtenir du groupe un financement suffisant pour son grand projet de *reengineering*. Une réorganisation fut anéantie par d'habiles médisances de certains de ses collaborateurs. Dépité, Adrien renonça à convaincre son équipe et préféra acquérir une firme bien plus petite qui appliquait déjà beaucoup de ses idées avec succès. Puis, au cours d'un subtil bras de fer étalé sur les deux années suivantes, il constata surpris et horrifié que les gens de sa division, peu conscients de l'urgence, non seulement ignoraient les excellentes leçons tirées du passé récent de la société acquise mais empêchaient celle-ci de continuer à agir comme elle l'avait fait avec tant de succès.

Pourquoi des individus intelligents comme Adrien ne parviennent-ils pas à créer un sentiment d'urgence suffisant au début d'une transformation d'entreprise ? Cela tient à de nombreuses raisons différentes mais connexes. Ils surestiment l'ampleur des changements qu'ils sont capables d'imposer à une organisation. Ils sous-estiment la difficulté de faire sortir les gens de leur zone de confort. Ils ne s'aperçoivent pas que leurs propres actions peuvent par mégarde renforcer le *statu quo*. Ils manquent de patience : « Assez de préliminaires, maintenant on y va. » Ils se trouvent paralysés par les risques possibles de la lutte contre l'autosatisfaction : les gens adoptent une posture défensive, l'ambiance et les résultats à court terme se dégradent. Ou bien, pis encore, ils confondent sentiment d'urgence et anxiété ; en angoissant les gens, ils les poussent plus loin encore dans leur trou de souris et suscitent encore plus de résistance au changement.

Cela ne serait pas trop grave si l'autosatisfaction était faible aujourd'hui dans la plupart des organisations. Mais la vérité est tout autre. Trop de succès antérieurs, pas de crise visible, des normes de performance peu exigeantes, des retours d'information insuffisants de la part des interlocuteurs externes, tout s'additionne pour arriver à : « Oui, nous avons nos problèmes, mais ils ne sont pas si graves et je fais bien mon travail » ou

« Bien sûr, nous avons de gros problèmes et ils se posent un peu partout. » Sans un sentiment d'urgence, les gens ne fourniront pas le supplément d'effort qui est souvent essentiel. Ils ne consentiront pas les sacrifices nécessaires. Au contraire, ils se cramponneront au *statu quo* et feront obstacle aux initiatives venues d'en haut. Avec pour résultat un *reengineering* qui s'embourbe, de nouvelles stratégies appliquées de travers, des acquisitions mal assimilées, des rationalisations jamais dirigées vers les dépenses les moins nécessaires, des programmes de qualité tournés plus vers une bureaucratie superficielle que vers la réalité pratique.

Erreur n° 2 : ne pas parvenir à créer une coalition directrice suffisamment puissante

Il ne peut y avoir de changement majeur sans un soutien actif du patron de l'organisation, dit-on souvent. Ce dont je parle ici va encore plus loin. Dans les transformations réussies, le président, le directeur général de la division ou le chef de service plus les cinq, quinze ou cinquante personnes qui s'engagent à améliorer la performance forment ensemble une équipe. Ce groupe comprend rarement toutes les personnes les plus haut placées car certaines d'entre elles ne seront pas d'accord, au moins au début. Mais dans la plupart des cas réussis, la coalition est toujours puissante – en termes de titres officiels, d'informations et de compétences, de réputation et de relations, et de capacité de leadership. Des individus solitaires, si compétents et charismatiques fussent-ils, n'ont jamais tous les atouts nécessaires pour surmonter les traditions et l'inertie, sauf dans des organisations très petites. D'ordinaire, les comités faibles sont encore moins efficaces.

Une tentative dépourvue d'une coalition directrice suffisamment puissante peut prospérer en apparence pendant quelque temps. On modifiera l'organigramme, par exemple,

ou bien on lancera une opération de *reengineering*. Mais tôt ou tard, des forces contraires sapent les initiatives. Dans le bras de fer invisible qui oppose un dirigeant isolé ou un comité faible aux traditions, intérêts à courte vue et autres pesanteurs, les seconds gagnent toujours. Ils empêchent le changement structurel de produire le changement comportemental nécessaire. Ils tuent le *reengineering* par la résistance passive des salariés et des cadres. Ils transforment les programmes de qualité en sources de bureaucratie supplémentaire et non de satisfaction des clients.

Directrice des ressources humaines d'une grande banque américaine, Claire était très consciente que son autorité était limitée et qu'elle était mal placée pour diriger des initiatives en dehors de la fonction personnel. Néanmoins, de plus en plus irritée par l'incapacité de son entreprise à réagir aux nouvelles pressions concurrentielles autrement que par des licenciements, elle accepta de présider un groupe de travail sur « l'amélioration de la qualité ». Les deux années suivantes allaient être les moins satisfaisantes de toute sa carrière.

Le groupe de travail n'incluait aucun des trois principaux cadres opérationnels de la firme. Après avoir eu du mal à programmer la première réunion – quelques membres du comité prétextaient une surcharge de travail exceptionnelle –, elle comprit qu'elle était mal partie. Et la situation n'alla guère en s'améliorant. Le groupe de travail devint une caricature de comité Théodule : lent, ergoteur, chicanier. L'essentiel du travail était accompli par un sous-groupe peu nombreux et motivé. Mais les autres membres du comité et les dirigeants opérationnels ne s'intéressaient guère à ses efforts et les comprenaient mal ; presque aucune de ses recommandations ne fut appliquée. Le groupe de travail fonctionna cahin-caha pendant dix-huit mois avant de sombrer dans l'oubli.

De tels échecs tiennent d'ordinaire à la sous-estimation des difficultés rencontrées dans la production du changement, et donc de l'importance d'une coalition directrice solide. Même

si leur degré d'autosatisfaction est relativement modeste, les firmes peu habituées à la transformation ou au travail d'équipe sous-évaluent souvent la nécessité de cette coalition ou s'imaginent qu'elle peut être dirigée par un cadre fonctionnel issu des ressources humaines, de la qualité ou du planning stratégique plutôt que par un manager opérationnel. Or, quelles que soient les capacités et la motivation du patron fonctionnel, il semble qu'une coalition directrice dépourvue d'un leadership opérationnel fort n'acquiert jamais la puissance requise pour surmonter des sources d'inertie souvent massives.

Erreur n° 3 : sous-estimer la puissance de la vision

Un sentiment d'urgence et une équipe directrice solide sont des conditions indispensables mais non suffisantes pour un changement majeur. Parmi les autres éléments toujours présents dans les transformations réussies, le plus important de tous est une vision judicieuse.

La vision joue un rôle capital dans la production d'un changement utile car elle aide à diriger, harmoniser et inspirer les actions d'un grand nombre de personnes. Sans une vision appropriée, un effort de transformation risque fort de se dissoudre dans une liste de projets déroutants, incompatibles et chronophages qui vont dans la mauvaise direction, ou qui ne vont nulle part. Sans une vision solide, le projet de *reengineering* du département comptable, la nouvelle évaluation de résultats à 360 degrés des ressources humaines, le programme de qualité de l'usine ou la tentative de changement culturel au sein de l'équipe commerciale n'apporteront pas grand-chose ou n'impulseront pas le genre d'énergie nécessaire pour mettre en œuvre correctement l'une ou l'autre de ces initiatives.

Certaines personnes, s'apercevant des difficultés du changement, tentent de manipuler les événements en douceur

depuis les coulisses et évitent délibérément tout débat public sur l'orientation future. Mais sans une vision pour guider la prise de décision, tous les choix auxquels les salariés sont confrontés risquent de se perdre dans des débats interminables. Les plus petites décisions peuvent engendrer de vifs conflits qui sapent les énergies et ruinent l'ambiance. Il arrive que les discussions tournent autour de choix tactiques insignifiants, un temps précieux étant ainsi gaspillé.

Dans beaucoup de transformations ratées, on trouve des plans et des programmes qui essaient de jouer le rôle d'une vision. « Tsar de la qualité » dans une entreprise de communication, Conrad consacrait beaucoup de temps et d'argent à la production d'épais registres qui décrivaient ses efforts de changement avec une précision stupéfiante. On y trouvait des procédures, des objectifs, des méthodes, des dates limites. Mais nulle part on n'y voyait un énoncé clair et convaincant du but vers lequel tout cela conduisait. Bien entendu, le jour où il distribua ces registres par centaines, la plupart de ses salariés se montrèrent perplexes ou agacés. Jamais ces gros bouquins ne les mobilisèrent ni ne les incitèrent à changer. En fait, ils pourraient bien avoir eu l'effet exactement inverse.

Dans les efforts de transformation infructueux, l'encadrement a parfois le sentiment de suivre une orientation, mais celle-ci est trop floue ou trop compliquée pour être utile. J'ai un jour demandé à un dirigeant d'une grosse PME industrielle britannique de décrire sa vision. J'ai eu droit à une demi-heure de cours à peine compréhensible. Cet homme m'a parlé de l'acquisition à laquelle il espérait procéder, d'une nouvelle stratégie commerciale pour l'un de ses produits, de sa définition du « client d'abord », d'un projet d'embauche d'un nouveau cadre de haut niveau, des raisons de la fermeture du bureau de Dallas, etc. Les éléments essentiels d'une orientation raisonnable pour l'avenir étaient bien présents dans ce fatras. Mais ils y étaient enfouis. Profondément.

Voici une règle empirique utile : dès lors qu'il vous faut plus de cinq minutes pour décrire la vision directrice d'une initiative de changement en suscitant chez vos interlocuteurs des signes de compréhension et d'intérêt, vous allez vers les problèmes.

Erreur n° 4 : communiquer la vision dix fois moins qu'il ne faudrait (ou cent, ou mille)

Un changement majeur n'est possible d'ordinaire que si la plupart des salariés sont disposés à y contribuer, souvent au point de consentir des sacrifices dans l'immédiat. Mais, même si la situation actuelle ne leur plaît pas, ils n'accepteront ces sacrifices que si les bénéfices potentiels du changement leur paraissent attrayants et s'ils croient vraiment qu'une transformation est possible. Sans une communication crédible, et à haute dose, on ne mobilise jamais le cœur et l'esprit des salariés.

Il existe trois syndromes courants de communication inefficace, tous trois dus à des habitudes acquises en des périodes plus stables. Dans le premier, un groupe formalise une vision transformatrice plutôt bonne puis s'efforce de la faire partager au moyen de quelques réunions ou de quelques mémorandums seulement. Ses membres, qui ont à peine écorné le budget annuel de communication interne, s'étonnent de constater que les gens n'ont pas l'air de comprendre la nouvelle démarche. Dans le deuxième syndrome, le patron de l'organisation consacre un temps considérable à discourir devant des groupes de salariés mais la plupart de ses cadres ouvrent à peine la bouche. La vision absorbe une partie du budget annuel de communication plus grande que dans le premier cas, mais le volume reste tristement insuffisant. Dans le troisième syndrome, discours et bulletins d'information sont beaucoup plus largement utilisés mais certaines personnes très en vue se

comportent d'une manière antithétique avec la vision : en fin de compte, dans les rangs des troupes, le scepticisme est à la hausse tandis que la foi dans le nouveau message est à la baisse.

L'un des meilleurs PDG que je connaisse admet avoir failli sur ce plan. « À l'époque, me dit-il, nous avons l'impression d'accomplir de grands efforts pour essayer de faire passer nos idées. Mais quelques années plus tard, nous avons constaté que nous étions à des kilomètres de notre but. Pis encore, il nous est arrivé de prendre des décisions que les autres voyaient comme contradictoires avec notre communication. Je suis sûr que certains salariés nous considéraient comme une bande de sales hypocrites. »

La communication passe par les mots et par les actes. Et en général, les seconds sont plus forts que les premiers. Rien ne fragilise davantage le changement qu'un comportement contradictoire avec la communication verbale de la part de personnages importants. Or cela arrive tout le temps, y compris dans des sociétés prestigieuses.

Erreur n° 5 : laisser des obstacles bloquer la nouvelle vision

Mettre en œuvre un changement majeur, quel qu'il soit, requiert des actes de la part d'un grand nombre de gens. Trop souvent, les nouvelles initiatives échouent au moment où les salariés, même s'ils adhèrent à la nouvelle vision, baissent les bras devant les obstacles énormes rencontrés sur leur chemin. Il arrive que les barrages soient uniquement dans leur tête ; le problème est alors de les convaincre qu'il n'existe pas de barrière externe. Mais dans bien des cas, les obstacles sont très réels.

Ils résident quelquefois dans l'organigramme. Des définitions de poste étroites peuvent désarmer les efforts visant à accroître la productivité ou à améliorer le service aux

clients. Les systèmes de rémunération et d'évaluation peuvent obliger les gens à choisir entre la nouvelle vision et leur intérêt personnel. Le pire, ce sont peut-être les détenteurs d'une autorité qui refusent de s'adapter aux nouvelles circonstances et dont les exigences sont en contradiction avec la transformation.

Un cerbère bien placé peut stopper un changement tout entier. Ralph l'a fait. Il travaillait dans une grande société de services financiers ; ses collaborateurs l'appelaient « le Roc », surnom dans lequel il préférait voir un compliment. Ralph faisait mine d'approuver les efforts de changement majeur de son entreprise sans pour autant modifier son comportement ou inciter ses managers à évoluer. Il ne récompensait pas les idées inspirées par la vision du changement. Il laissait inchangé un système de gestion du personnel qui était pourtant manifestement incompatible avec les nouveaux idéaux. Ce genre de comportement aurait été nocif dans n'importe quel poste d'encadrement. Mais Ralph n'occupait pas n'importe quel poste d'encadrement. Il était le numéro trois de son entreprise.

Ralph agissait ainsi parce qu'il ne croyait pas que son organisation avait besoin d'un grand changement et parce qu'il craignait de ne pouvoir produire à la fois le changement et les résultats opérationnels qu'on lui demandait. Il pouvait se permettre ce comportement parce que l'entreprise ne s'était jamais souciée des problèmes de personnel chez ses cadres dirigeants, que certaines personnes le craignaient et que son PDG n'avait pas envie de perdre un collaborateur de talent. Le résultat net fut désastreux. Les cadres subalternes se dirent que les dirigeants les avaient trompés sur leur détermination en faveur de la transformation, le scepticisme se développa et toute la tentative adopta une allure de tortue.

Chaque fois que des gens intelligents et bien intentionnés évitent d'affronter les obstacles, ils coupent les bras aux salariés et affaiblissent le changement.

Erreur n° 6 : ne pas parvenir à susciter des victoires rapides

Une vraie transformation prend du temps. À défaut d'objectifs de court terme à atteindre et célébrer, les efforts complexes destinés à changer de stratégie ou à restructurer une entreprise risquent de perdre leur élan. Pour persévérer dans une longue marche, la plupart des gens ont besoin de voir dans un délai de six à dix-huit mois des preuves incontestables que des résultats attendus sont atteints. Sans victoires à bref délai, trop de salariés renoncent ou rejoignent la résistance active.

Créer des victoires rapides n'est pas synonyme d'espérer des victoires rapides. La seconde formule renvoie à un comportement passif, la première à un comportement actif. Dans une transformation réussie, l'encadrement recherche activement comment parvenir à de claires améliorations des résultats, introduire des objectifs dans le système de planification annuelle, atteindre ces objectifs et récompenser le personnel impliqué par des félicitations, des promotions ou des primes. Dans les initiatives de changement qui échouent, il est bien plus rare que des dispositions systématiques aient été prises pour garantir des victoires incontestables dans un délai de six à dix-huit mois. Soit les managers supposent que tout se passera bien, soit ils sont si préoccupés de leur vision grandiose qu'ils en négligent le court terme.

Nelson était par nature amateur de « grandes idées ». Aidé de deux collègues, il mit au point une méthode qui permettrait à son service de gestion des stocks, grâce à une nouvelle technologie, de réduire rapidement le coût des stocks sans risque de multiplier les ruptures d'approvisionnement. Tous trois se mirent en devoir d'appliquer leur vision pendant une année, puis deux. À l'aune de leurs propres critères, leur travail fut très fructueux : de nouveaux modèles de contrôle d'inventaire furent mis au point, de nouveaux matériels furent achetés, un nouveau logiciel fut développé. De l'avis des

sceptiques, à commencer par leur contrôleur de gestion, qui aurait aimé que les frais engagés soient compensés par un bénéfice financier tel qu'une forte réduction des stocks, les trois cadres n'avaient abouti à rien. Interrogés, ceux-ci expliquèrent qu'un grand changement demande du temps. Le contrôleur de gestion accepta cet argument pendant deux ans puis leur coupa les vivres.

Les gens se plaignent souvent qu'on les oblige à obtenir des victoires rapides mais, quand les circonstances s'y prêtent, une telle contrainte peut être un élément utile dans un processus de changement. Quand il devient clair que les programmes de qualité ou les campagnes de changement culturel demanderont beaucoup de temps, le sentiment d'urgence tend à s'affaiblir. S'engager à obtenir des victoires rapides peut aider à limiter l'autosatisfaction et pousser à une réflexion analytique détaillée propice à une clarification ou à une révision utile des visions guidant la transformation.

Dans le cas de Nelson, une telle contrainte aurait pu imposer quelques corrections de trajectoire visant à dégager des économies ainsi qu'une mise en œuvre partielle plus rapide des nouvelles méthodes de gestion des stocks. Et avec deux ou trois victoires rapides, ce projet très utile aurait probablement survécu, pour le bien de l'entreprise.

Erreur n° 7 : crier victoire trop tôt

Après quelques années de dur labeur, on peut être tenté de proclamer le succès d'un effort de changement majeur dès la première amélioration majeure des performances. Célébrer une victoire a du bon, mais laisser entendre que l'essentiel du travail est achevé est en général une terrible erreur. Tant que les changements ne sont pas profondément intégrés dans la culture de l'entreprise, ce qui peut prendre entre trois et dix ans, les nouvelles méthodes sont fragiles et susceptibles de régresser.

J'ai suivi une douzaine d'opérations de changement sur le thème du *reengineering*. Dans tous les cas sauf deux, la victoire a été proclamée – et les coûteux consultants payés et remerciés – dès le premier grand projet achevé, alors que rien ou presque ne prouvait que les buts initiaux avaient été atteints ou que tous les salariés acceptaient les nouvelles méthodes. Dans les quelques années suivantes, les changements utiles qui avaient été introduits commencèrent à disparaître doucement. Dans deux des dix cas, on aurait du mal aujourd'hui à trouver la moindre trace du travail de *reengineering*.

De tels cas sont-ils rares ? J'ai posé la question à la responsable d'un cabinet de conseil spécialisé en *reengineering*. « Pas du tout, hélas, m'a-t-elle répondu. Il est extrêmement frustrant, quand on a travaillé pendant quelques années et accompli quelque chose, de voir l'effort interrompu prématurément. Or, c'est bien trop fréquent. Dans beaucoup d'entreprises, le calendrier est trop resserré pour que ce genre de travail soit achevé et pérennisé. »

Depuis des décennies, j'ai vu le même genre de choses arriver à des projets dans les domaines de la qualité, du développement d'organisation, etc. Classiquement, le problème naît dès les débuts du processus : le sentiment d'urgence n'est pas assez intense, la coalition directrice n'est pas assez puissante, la vision n'est pas assez claire. Mais crier victoire trop tôt coupe tout élan. Alors, les puissantes forces traditionalistes prennent le dessus.

Paradoxalement, ce problème est souvent dû à l'association de partisans du projet idéalistes et d'adversaires du changement égocentriques. Enthousiasmés par quelque signe de progrès clair, les premiers forcent le trait. Les seconds y repèrent aussitôt une occasion de saper la tentative et s'empressent d'en rajouter : passé les cocoricos, ils font valoir que puisque la victoire est acquise, la guerre est finie, on peut renvoyer les troupes à la maison. Fatiguées, ces troupes se laissent convaincre qu'elles ont gagné. Une fois démobilisés,

les fantassins n'ont aucune envie de retourner au front. Bientôt, le changement s'interrompt et les traditions néfastes reviennent subrepticement.

Crier victoire trop tôt est comme trébucher dans un gouffre sur la route d'un changement significatif. Et pour diverses raisons, même des gens intelligents ne se contentent pas de trébucher. Il arrive qu'ils sautent à pieds joints dans le trou.

Erreur n° 8 : négliger d'ancrer fermement les changements dans la culture d'entreprise

En dernière analyse, le changement ne s'incruste que lorsqu'il devient « la manière dont on travaille chez nous », quand il perfuse dans le système sanguin de l'unité de travail ou de l'entreprise. Tant qu'ils ne sont pas enracinés dans les normes sociales et les valeurs partagées, les nouveaux comportements sont toujours susceptibles de se dégrader dès que disparaissent les pressions attachées à l'effort de changement.

Deux facteurs sont particulièrement importants pour l'ancrage de nouvelles méthodes dans la culture d'une organisation. Le premier est de chercher consciemment à montrer aux gens en quoi des comportements et attitudes précis ont contribué à améliorer les résultats. Si on leur laisse le soin d'établir le lien eux-mêmes, ainsi qu'il arrive souvent, les gens risquent fort de commettre des erreurs. Comme un changement s'était produit dans un service sous la houlette de la charismatique Coleen, de nombreux salariés reliaient l'amélioration des performances au style flamboyant de celle-ci plutôt qu'à la nouvelle stratégie du « client d'abord » qui en était en réalité la cause. De ce fait, la leçon intégrée à la culture était « Vive les managers extravertis » plutôt que « Aime ton client ».

Ancrer un changement requiert aussi qu'on prenne assez de temps pour veiller à ce que la génération de cadres suivante incarne réellement la nouvelle approche. Si l'on ne reconsidère

pas les critères de promotion, autre erreur fréquente, les transformations durent rarement. Un mauvais choix successoral au sommet d'une organisation peut menacer dix ans de travail acharné.

Or, ce genre d'erreur est probable quand le conseil d'administration ne prend pas part intégralement à l'effort de changement. J'ai observé il y a quelque temps trois cas où les champions du changement étaient des PDG à la veille de la retraite. Sans s'y opposer, leurs successeurs n'étaient pas du genre à diriger le changement. Faute de comprendre en détail les transformations, les conseils d'administration n'avaient pas vu le problème que les successeurs choisis allaient poser. Dans l'un des cas, le dirigeant sur le départ tenta sans succès d'orienter le conseil vers un candidat moins expérimenté qui incarnait mieux la nouvelle manière de travailler de l'entreprise. Dans les deux autres, les dirigeants ne s'opposèrent pas au choix du conseil d'administration parce qu'ils pensaient leurs transformations irréversibles. Ils se trompaient. Dans les trois entreprises, quelques années suffirent pour que les signes d'une organisation nouvelle et renforcée commencent à disparaître.

Les gens intelligents misent à côté de la plaque quand ils ne prêtent pas attention aux questions culturelles. Le thème des normes et valeurs sociales paraît peut-être trop éthéré à des financiers férus d'économie ou à des ingénieurs à l'esprit analytique. Ils l'ignorent donc – à leurs risques et périls.

Les huit erreurs

Aucune de ces erreurs du changement ne serait très coûteuse si le monde n'était pas aussi instable et concurrentiel. Exécuter promptement de nouvelles initiatives n'est pas un facteur essentiel de réussite dans un contexte stable ou cartellisé. Le problème qui se pose à nous aujourd'hui est que la stabilité

n'est plus la norme. Et la plupart des experts sont d'avis que le contexte des affaires ne fera que devenir plus volatil encore dans les prochaines décennies.

N'importe laquelle des huit erreurs communes des efforts de transformation peut avoir des conséquences graves (voir la figure 1.1). En ralentissant le changement, en soulevant des oppositions superflues, en agaçant sans cesse les salariés et parfois en étouffant totalement le changement nécessaire, elle peut mettre une entreprise dans l'incapacité de proposer les produits et services que les gens désirent à des prix qu'ils peuvent payer. Des budgets sont alors réduits, des gens sont licenciés et ceux qui restent sont traumatisés. Cela peut avoir un effet dévastateur sur des familles et des collectivités.

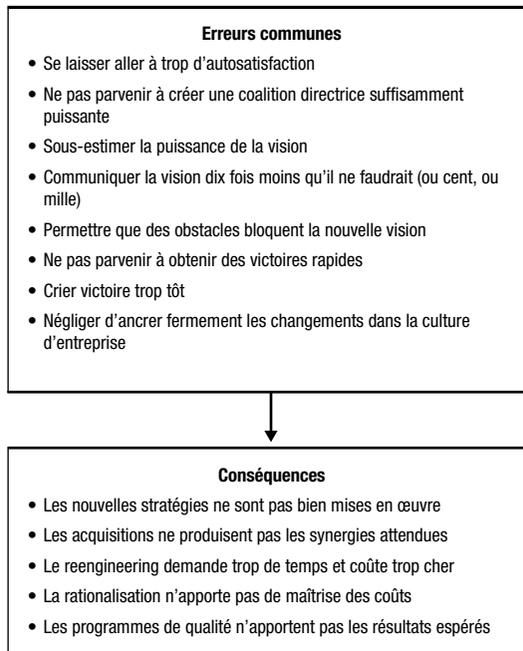


Figure 1.1 Les huit erreurs communes des efforts de changement organisationnel et leurs conséquences

Ces erreurs ne sont pas inévitables. Avec de la vigilance et des compétences, on peut s'en prémunir, ou du moins les atténuer grandement. L'essentiel est de comprendre pourquoi les organisations s'opposent à un changement nécessaire, ce qu'est exactement le processus multiphasé capable de surmonter l'inertie destructrice et, surtout, en quoi le leadership nécessaire pour diriger ce processus d'une manière socialement saine va au-delà du bon management.