

Mobiliser les collaborateurs sur la transformation de l'entreprise

Par Gilles Verrier,
Directeur général d'Identité RH et Professeur à Sciences Po



De nombreux dirigeants affichent leur volonté de transformer en profondeur leur entreprise. Pourtant, année après année, la réalité de ces organisations n'évolue qu'à la marge. Les conséquences économiques peuvent être graves, comme l'illustre la crise sociale très médiatisée que connaît actuellement Unilever avec Fralib Lipton.

D'un côté un impératif de transformation profonde, dicté par les objectifs économiques de l'entreprise et son environnement. De l'autre des résistances structurelles au changement chez les collaborateurs qui conduiraient à l'immobilisme. Sauf à vouloir « dissoudre le peuple », l'équation semble insoluble.

Faut-il s'étonner qu'il ne suffise pas que la tête de l'entreprise décide pour que la réalité se transforme ? Nous savons tous par expérience que le changement ne se décrète pas.

Et pourtant nous restons marqués par notre culture taylorienne, avec sa dichotomie entre décideurs et exécutants. C'est cet héritage qui conduit trop souvent l'entreprise à adopter une approche descendante du changement, avec une logique de « push ». Un groupe limité décide des moindres détails du projet, le reste de l'organisation doit s'aligner et mettre en œuvre.

Ceci alors que notre conception de l'autorité renforce encore cette approche directive : dans une enquête réalisée il y a quelques années, 96% des dirigeants d'entreprise anglais se déclaraient prêts à voir leurs décisions challengées par leurs collaborateurs, 52% des dirigeants allemands, pour seulement 29% des dirigeants français.

Alors soyons directs : pour un dirigeant d'entreprise, l'enjeu est-il d'avoir raison ou bien d'avancer ?

Poser cette question met en évidence la nécessité pour l'entreprise de procéder autrement pour faire entrer dans la réalité les transformations dont elle a besoin.

Ce n'est pas en dissertant sur le changement (avec les fameux experts de « la conduite-du-changement » ou de « l'accompagnement-du-changement ») que celui-ci sera plus facile. Au contraire : les mots et les concepts s'usent lorsqu'ils sont utilisés à mauvais escient. Ce n'est pas non plus en répétant que le changement est partout. C'est en agissant : le changement n'est pas un thème, c'est une approche.

Tout projet lancé par l'entreprise doit être .../



L'auteur de cet ouvrage est le P-DG du géant indien des services informatiques HCL Technologies. Plus que l'idée iconoclaste et provocatrice de son titre, il y présente en détail la stratégie de changement qui a

permis à son entreprise de faire sa révolution et de démultiplier sa performance : créer un besoin de changement, puis développer une culture de changement basée sur la transparence, inverser la pyramide organisationnelle, et enfin renouveler le cycle du changement. Sans doute le livre de management à lire parmi ceux parus depuis un an.

/... mené en ayant deux objectifs : la qualité des livrables, bien sûr. Mais aussi l'appropriation de ces livrables par ceux qui auront à faire vivre et à porter ces changements.

C'est pourquoi en matière de transformations complexes, la distinction doit être nette entre :

- D'une part le cadre de jeu, qui relève d'une décision de Direction, et qui renvoie aux objectifs majeurs. Ce cadre s'impose à tous, il est en quelque sorte non négociable. Il doit être explicité et communiqué dès l'amont pour donner du sens. Il s'agit de partager les « pourquoi » du changement avec des collaborateurs traités comme des adultes responsables.
- D'autre part ce qui, à l'intérieur de ce cadre de jeu, doit être construit avec ceux qui auront à faire vivre ces transformations, dans une logique de coopération et d'engagement. C'est en leur laissant le soin de définir les modalités des transformations que celles-ci seront pertinentes (enjeu de contenu) et qu'ils en seront porteurs dans la mise en œuvre (enjeu d'appropriation).

Etablir cette distinction permet d'éviter l'ambiguïté des approches traditionnelles en matière de conduite du changement, dans lesquelles le curseur vers du « plus ou moins participatif » fait l'objet de négociations récurrentes entre les acteurs concernés.

L'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris, premier employeur d'Ile-de-France, met en place en ce début d'année un système d'information unique sur l'ensemble de ses 37 établissements. Ce sont les cadres de proximité qui, sur la base de l'écoute de leurs agents et avec un accompagnement méthodologique, vont redéfinir les modes de fonctionnement, le contenu du travail et les interactions entre métiers. Cet exemple illustre le fait qu'un projet complexe dans une organisation complexe n'appelle pas automatiquement une réponse complexe, bien au contraire.

Pour aller plus loin dans la transformation, l'étape suivante consiste à faire de tous les collaborateurs des agents de l'innovation, à l'origine même des changements portés ensuite par l'entreprise. Certaines entreprises en sont déjà à ce stade.

Un projet accompagné par Identité RH : renforcer l'orientation client de la



- Le besoin de l'entreprise : depuis des années, la Direction de la SNCF est porteuse d'un discours interne fort sur la nécessité de développer l'orientation client. Cette communication descendante et les projets associés ont pourtant peu d'effets sur les perceptions des clients eux-mêmes. La SNCF s'interroge sur la démarche à mettre en œuvre pour réaliser des progrès effectifs dans ce domaine.
- La démarche mise en œuvre : via un processus d'immersion terrain et d'interviews, l'écoute des agents permet de faire émerger une réalité : nombre d'entre eux expliquent avoir choisi leur métier parce qu'il s'agit « d'un métier de contact », dans lequel « ils peuvent rendre service. » C'est sur cette base que sont lancés des groupes de travail qui vont produire des centaines de propositions en réponse à une question : « Que faut-il changer pour améliorer ce contact et que vous puissiez mieux rendre service ? » Une grande partie de ces propositions sont ensuite mises en œuvre.
- Les résultats concrets : alors qu'en interne la démarche a créé une véritable dynamique, les enquêtes réalisées par la SNCF auprès de ses clients montrent quant à elles des premiers progrès.

Identité RH est un cabinet de conseil en ressources humaines créé et dirigé par Gilles Verrier, ancien DRH des Laboratoires Fabre et du Groupe Décathlon. En parallèle de son activité de conseil, il est Professeur à Sciences Po, où il codirige l'Executive Master Ressources Humaines.

Avril 2012