

« Faut-il être Jupiter pour transformer ? »

VALERIE LANDRIEU Le 05/09 /2018 à 12:08



La Maison du management propose, le 18 septembre 2018, un colloque sur la transformation. – *Shutterstock*

Tendance La Maison du management, qui entend s'employer à répondre à la question, consacre prochainement un débat d'une journée au sujet de la transformation.

Faut-il un Dieu, voire plus modestement un patron jupitérien, pour réussir le changement ? Le sujet « Faut-il être Jupiter pour transformer » sera l'occasion d'une joute récréative, lors de la prochaine **convention de la Maison du management, le 18 septembre, à Paris**. A l'origine de ce lieu, Philippe Détrie, ancien président-fondateur du cabinet de conseil en management Inergie, a convié, [pour l'occasion](#), deux spécialistes de la conduite du changement : Martin Richer, le fondateur du cabinet Management & RSE et Jean-Pierre Doly, celui de Doly & Partners et auteur de « L'accordeur de talents » (Dunod).

Transformer une organisation : à quel rythme ? En matière de transformation, les partisans de la vitesse sont nombreux. Mais pour une transformation réussie, d'autres critères doivent être pris en considération.

La concordance des temps

En France, entre 60 et 70 % des projets lancés par des entreprises connaissent un échec en termes d'objectifs, de coûts ou de délais. Pour Martin Richer, l'une des premières explications à ces pourcentages _ qui étonnent toujours ses clients _, réside dans un choc temporel. « *En France, la gestation moyenne d'un*

projet est de neuf mois », indique-t-il. Neuf mois, c'est le temps écoulé entre la première discussion amorcée en comité de direction ou exécutif et l'annonce officielle du projet au comité d'entreprise. « *Les cadres dirigeants ont le temps de faire le chemin, psychologiquement, mais peu d'entre eux prennent conscience que le reste de l'entreprise n'est pas sur la même « courbe de deuil » et qu'il n'y a pas concordance des temps* », analyse ce spécialiste de la conduite du changement concerté, pour qui une question qui relève de l'humain ne peut que se traiter sur la durée.

Le temps du dialogue

Beaucoup pensent qu'à partir du moment où le chef a décidé, le projet va se mettre en oeuvre. « *Très peu d'entreprises s'engagent dans des process d'information, de consultation et de collaboration des salariés, parce que cela coûte cher en temps* », regrette le consultant qui juge cette approche minimaliste du changement « très française ». Et de poursuivre : « *De Gaulle disait « L'intendance suivra »... Les trois quarts des dirigeants d'entreprise pensent la même chose ; ils sont dans l'illusion que le changement se décrète* ».

En 2016, Jean-Paul Bailly, l'ancien président de La Poste, militait en faveur d'un accompagnement des acteurs et d'une préparation **dans son ouvrage « Réformez ! par le dialogue et la confiance » (Descartes & Cie), préfacé par Emmanuel Macron** . Pour sa part, Jean-Pierre Doly conseille de donner du sens et de faire comprendre aux managers et aux salariés pourquoi la transformation est inévitable : « *Les collaborateurs savent faire la part des choses entre ce qui est imposé de façon autoritaire, ce qui sacrifie à des modes, et ce qui est nécessaire à la survie d'une entreprise* », explique ce consultant « *élevé à la sauce Danone par Antoine Riboud* ».

Le contenu

Pour autant, Martin Richer voit tous les jours des chefs d'entreprises insatisfaits de leur capacité à déployer le changement et à mettre en oeuvre leur stratégie. « *Peut-être alors faudrait-il s'interroger non pas seulement sur ceux qui sont considérés comme résistants mais aussi le contenu du changement* », interroge le consultant. Le changement envisagé est-il désirable ? Est-il perçu comme tel par les salariés ? Ces derniers, accusés de ne pas voir la « big picture », ont-ils été informés, impliqués ? Une enquête de septembre 2017, réalisée par la Dares, sur les mutations organisationnelles montrait que 56 % des salariés, en France, ayant vécu un changement dans les trois dernières années estimaient avoir été pas du tout ou mal informés.

Dans **l'Observatoire Valtus de la transformation** , les dirigeants de transition ont classé au premier rang des facteurs clefs de succès la « vision stratégique » puis le « soutien de toutes les parties prenantes ». Mais « *on n'y est pas encore, constate Martin Richer, les dirigeants veulent aller vite et passer par-dessus les têtes* ». Passer du temps à convaincre, faire en sorte que chacun puisse sentir que sa parole a été entendue n'est pourtant pas superflu : « *pour qu'un changement soit bien accepté, il faut prendre en considération qu'il n'y a pas que de fidèles soldats qui vont obéir sans réfléchir* », rappelle le consultant qui pousse à « *trouver des formules de fabrication du changement qui soient inclusives* »

En mai 2016, 78 % des salariés interrogés par l'Ifop estimaient que les changements étaient nécessaires et 65 % les jugeaient stimulants. Même s'ils n'en ressortaient pas directement gagnants. Pas si réfractaires que ça les Gaulois !

@ValLandrieu

Les Echos