

Chapitre

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'allait 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.