

NEUF FACTEURS DE SUCCES DES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS

On constate de manière générale que l'engagement de la direction de l'entreprise dans le changement joue un rôle prépondérant pour le succès. Elle doit savoir assumer une responsabilité particulière au niveau des décisions à prendre et agir de manière congruente avec ce qu'elle préconise. Dans le même sens, il importe qu'elle aie la capacité de susciter la collaboration et de soutenir les initiatives et les efforts des porteurs de projets et des acteurs du changement.

La conduite d'un changement d'envergure est cependant une opération toujours difficile. Les observations les plus récentes tendent à montrer que plus de 60 % des changements aboutissent à des échecs ou semi-échecs. La majeure partie de ceux-ci semble due à des insuffisances dans la conduite des processus au niveau humain :

- ⇔ compréhension des vécus des personnes et communication
- ⇔ habilitation et mobilisation des personnes
- ⇔ pilotage de la transition.

On s'interroge actuellement de plus en plus sur les facteurs de succès et d'échec. Force est de constater que notre connaissance est encore bien lacunaire à cet égard.

Il apparaît le plus souvent que les processus de changement gagnent à être développés dans un travail de **collaboration** et à pouvoir s'ajuster et **évoluer** dans le temps. Ils ne peuvent suivre un modèle tout fait, prédéfini ou importé tel quel depuis ailleurs. Ils comportent une part essentielle de création. Les modèles, comme les techniques et outils peuvent être utilisés comme **références** et sources d'inspiration, non comme modes d'emploi ou recettes.

Des études récentes permettent néanmoins de dégager un certain nombre de points de repère sur lesquels les entreprises gagnent à se pencher pour réunir les meilleures chances de succès des changements qu'elles entendent mettre en œuvre.

En suivant notamment Rondeau (1996), Kotter (1996) et Lauzon (1996), on peut mettre en évidence essentiellement les neuf facteurs suivants :

NEUF FACTEURS DE SUCCES DES CHANGEMENTS :

Au niveau des conditions de « départ » :

- 1) Se donner une marge de manœuvre suffisante, prévoir du temps, accepter les essais et erreurs,
- 2) Développer une vision claire de l'avenir et veiller à ce qu'elle puisse être communiquée de manière cohérente et partagée très largement dans l'organisation,
- 3) Obtenir l'appui d'une « haute direction » qui s'engage, qui est crédible et qui donne les moyens nécessaires,
- 4) Avoir une équipe « porteuse » compétente, informée, concernée,
- 5) Pouvoir s'appuyer sur des systèmes organisationnels et une culture qui soutiennent le changement ainsi que sur des succès dans la conduite de changements passés, autant que possible,

Au niveau des processus d'élaboration du changement :

- 6) Elaborer une stratégie intégrée de préparation du changement : compréhension des résistances, communication, sensibilisation, implication des personnes, etc.,
- 7) Habilitier les personnes concernées, accroître leurs compétences, les aider tout au long de la transition,
- 8) Développer les feed-backs, ajuster, améliorer et coordonner en permanence les actions, construire sur des succès visibles et aussi rapides que possibles,
- 9) Renforcer les résultats obtenus, piloter la généralisation de la transformation, instituer les changements réalisés.

Références citées :

Kotter J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.

Lauzon, J.-C. (1996). Communication au 9ème congrès de l'AIPTLF, 27 août 1996, Sherbrooke.

Rondeau, A. (1999). Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en oeuvre. *Gestion*. Ecole des HEC de Montréal. Vol 24 (3), 148-157.

© *Marc Thiébaud*

Rue du Collège 8
2013 Colombier

Tél.: 032 8 412 111
Fax: 032 8 412 787

E-mail: thiebaud@f-d.org
Internet : www.f-d.org