

# CAHIER SPÉCIAL ENTREPRISES

## Conduite du changement

Les 7 clés d'un changement réussi



CERCLE  
CONSEIL



# Conduite du changement

## Les 7 clés d'un changement réussi

Toute organisation, publique ou privée, est amenée comme tout organisme vivant à évoluer pour s'adapter à son milieu, qui est forcément changeant. Au-delà des adaptations conjoncturelles, il faut parfois mener un travail complet de réorganisation. Le succès dépendra alors de la prise en compte de plusieurs facteurs clés.

Le changement est une obligation pour l'entreprise : il s'agit ni plus ni moins que de s'adapter à son marché, à de nouvelles technologies, à de nouvelles contraintes économiques, sociales ou environnementales. Ou encore d'améliorer son organisation, de l'adapter à la croissance ou à la diversification de ses activités, de se repositionner sur son marché ou sur de nouveaux secteurs. Le changement est permanent, mais faute de pouvoir toujours adapter l'organisation au fur et à mesure, il est nécessaire de mettre en place des réorganisations, qui seront alors menées en mode projet, sur un temps défini, et avec des objectifs bien identifiés. L'objectif est de mener les équipes vers le résultat attendu, et l'on parle alors de conduite du changement, pour laquelle les entreprises ont rarement en interne toutes les compétences nécessaires. Car la conduite du changement est un métier, qui demande de l'expertise et de l'expérience, tant il implique des savoir-faire en organisation et en management, mais aussi en psychologie et en communication, en droit social, etc.

L'intervention de conseillers extérieurs se révèle donc bien souvent indispensable et bénéfique, car ils vont apporter non seulement les savoir-faire nécessaires en termes de conduite du changement, mais aussi un regard neuf et distancié sur l'entreprise et ses équipes, pour leur permettre



**Il est nécessaire de mettre en place des réorganisations, qui seront alors menées en mode projet, sur un temps défini, et avec des objectifs bien identifiés.**

de se réaligner sur des objectifs partagés et porteurs d'un développement pérenne pour l'entreprise.

Quelles sont alors les clés du succès pour une transformation réussie ?

### 1. Donner un sens au changement

Pour arriver à bon port, le projet de changement a besoin d'un cap. Avant de se demander comment conduire le changement, il faut être au clair sur les objectifs à atteindre. Pour cela, les méthodes ne manquent pas, qui permettent de confronter les points de vue et d'en tirer les conclusions pour définir des objectifs

pertinents, partagés et atteignables. L'intervention d'un coach ou d'un conseil extérieur peut s'avérer précieuse, dès cette phase amont, pour mener à bien la réflexion collective en tirant le meilleur de l'expérience et de la créativité de chacun.

C'est seulement une fois les objectifs définis que la nouvelle organisation pourra être imaginée. Là encore, l'expertise des conseillers en organisation est importante, pour valider ou amender les projets en fonction de leur expérience de ce qui marche ou ne marche pas, et de leur connaissance des différentes formes d'organisation et de

management. Cette expertise est complémentaire de celle des dirigeants, avec lesquels ils établissent un dialogue sans tabous et constructif.

### 2. Ne pas négliger le facteur humain

Les directions et managers prévoient généralement un volet concertation dans leurs plans de transformation, mais cette concertation demande du temps, et la dimension organisationnelle du changement l'emporte trop souvent sur la dimension humaine. « Les changements achoppent toujours sur la non-prise en compte des aspects humains et psychologiques. ●●●

## CERCLE CONSEIL

## Enfin une conduite de changement à visage humain

Son savoir-faire : La conduite du changement. Sa spécialité : L'humain.

Son terrain de jeu : Embarquer tous les collaborateurs d'une même entreprise dans un nouveau challenge. Innovante et atypique, Cercle Conseil propose une autre vision de la conduite du changement.

**E**n rupture totale avec les pratiques traditionnelles déployées habituellement pour aider les entreprises à accélérer leur transformation, le cabinet de conseil Cercle Conseil revendique un modèle totalement innovant pour mettre en cohérence culture d'entreprise et pratiques managériales, gouvernance et relations sociales, vision stratégique et « business model ». Sa botte secrète ? Placer la dimension humaine et sociale au cœur des préoccupations. Comment ? En traduisant la vision des dirigeants de l'entreprise, en véritable stratégie de transformation et en accompagnant tous les acteurs clés (comité de direction, managers, partenaires sociaux), grâce à une approche collaborative mobilisant l'intelligence collective. « Si le dirigeant est un compositeur, alors nous sommes le chef d'orchestre qui va permettre à tous les musiciens de jouer à l'unisson la même partition », commente Denis Carlier, président de Cercle Conseil.

### Une logique de bout en bout au service de l'entreprise

Pour appliquer et surtout donner du sens à une stratégie de transformation, en faisant adhérer tous les collaborateurs, Cercle Conseil va accompagner, conseiller, guider, l'entreprise à travers toutes les étapes de la transformation. « On part de la stratégie qui jaillit dans la tête du dirigeant pour l'aider à la traduire en acte, en lui donnant du sens et en la répandant jusqu'au dernier rouage de l'entreprise. Nous sommes en quelque sorte un Jiminy Cricket de la conscience humaine du dirigeant » détaille Denis Carlier. De l'élaboration de la stratégie, qui comprend l'aide à la réflexion, (conseils et moyens à mettre en place pour atteindre les objectifs), en passant par l'évaluation du contexte, (par le biais d'enquêtes internes et d'études d'opinions) et jusqu'à l'élaboration d'une stratégie de communication pour permettre à tous les acteurs de l'entreprise de comprendre la transformation, Cercle Conseil intervient à tous



**« Si le dirigeant est un compositeur, alors nous sommes le chef d'orchestre qui va permettre à tous les musiciens de jouer à l'unisson la même partition ».**

Denis Carlier, président de Cercle Conseil

les niveaux pour couvrir tout un panel de services, en proposant une logique de bout en bout.

### Faire rêver tous les collaborateurs.

Cercle Conseil est particulièrement compétent en amont du changement. En effet, après avoir écouté le chef d'entreprise décliner sa pensée, sa vision, Cercle Conseil appuie cette nouvelle stratégie en la déclinant en un plan d'actions, qui va converger avec les attentes des managers et des partenaires sociaux. « Il faut prendre du temps pour bien faire saisir les enjeux à tous les acteurs » intervient Denis Carlier. Ce temps de préparation, qui permettra de pointer du doigt les blocages et donc d'anticiper d'éventuelles frictions, ou résistances au changement, permettra de déboucher sur un diagnostic complet et détaillé du contexte social. À partir de quoi, Cercle Conseil élabore sur mesure une feuille de

route, dans laquelle la dimension humaine aura une place prépondérante pour permettre à tous les acteurs de l'entreprise de s'approprier cette transformation. « Il faut faire rêver les personnels en les embarquant dans une histoire où ils sont fiers d'aller de l'avant, et faire en sorte qu'ils n'aient jamais envie de regarder dans le rétroviseur », conclut Denis Carlier. Cercle Conseil intervient principalement chez des grands comptes (entre 1000 et 5000 collaborateurs), tous secteurs d'activités confondus.



**CERCLE  
CONSEIL**

Tél. 06 75 85 83 09

info@cercle-conseil.com

www.cercle-conseil.com



●●● Le secret d'une bonne communication repose autant sur une clarification de son propre discours que sur la levée de ses a priori quand on écoute une autre personne. L'intermédiation d'un conseil extérieur observant les relations avant d'intervenir pour les améliorer est souvent indispensable, en particulier pour prendre en compte la dimension émotionnelle quand une communication trop factuelle n'est plus audible par les équipes.

Si le projet de transformation n'est pas encore lancé, l'important pour les dirigeants est de prévenir ces risques en communiquant clairement dès le départ sur les objectifs du changement, ses modalités, son calendrier, et la façon dont chacun va y être associé et sera sollicité pour contribuer à la réussite du projet. Cet effort de communication

doit aussi devenir un réflexe, car tout au long du processus de changement il faut rassurer, encourager et si besoin rectifier en communiquant sur les résultats intermédiaires, ce que le changement apporte déjà de positif, les éventuelles modifications de stratégie, etc. Cette exigence en termes de communication est la condition sine qua non pour que tout le monde aille dans le même sens.

## 6. Sécuriser le progrès juridiquement

Les réorganisations sont souvent synonymes de modifications de certains contrats, d'aménagement du temps de travail, de renégociation des accords collectifs, d'évolution des postes, des classifications, des rémunérations... Autant de sujets sensibles, sur lesquels il ne faut pas ●●●



●●● prêter le flanc à d'éventuels contentieux, qui seraient catastrophiques en termes d'acceptation du changement. Il faut donc intégrer dès le départ la dimension juridique du changement, quitte à modifier le plan de transformation ou son calendrier.

Le droit peut, de plus, être pacificateur. Respecter les personnes dans leurs droits, les institutions représentatives du personnel dans leurs prérogatives, c'est reconnaître à l'autre son importance et lui permettre de trouver sa place dans le projet.

Le conseil juridique, par son expérience, va également être force de proposition, pour imaginer des solutions nouvelles, ou pour fermer une voie qui, bien que légale, comporte de trop forts risques de contentieux avec derrière une incertitude juridique à même de mettre la transformation en péril.

## 7. Un bon partenariat avec son conseil

Une collaboration réussie entre un dirigeant et son conseil en conduite du changement repose d'une part sur la capacité du dirigeant à définir ses objectifs et à les tenir, tout en sachant se remettre en cause quand cela est nécessaire. Elle repose aussi sur la capacité du partenaire à comprendre les enjeux explicites et implicites du changement, à faire partager son approche méthodique, et à être en phase tant avec la culture de l'entreprise qu'avec les aspects éthiques du projet de changement. A ces conditions peut s'établir une relation de confiance, dans laquelle le coach peut transmettre son expertise et le dirigeant s'épanouir et progresser. ●

\* L'éloge du changement, Gérard-Dominique Carton, éd. Pearson, réédition 2015 aux Éditions du Palio.