

Organiser et conduire le changement.

Réorganiser, fusionner des équipes, faire passer une transformation sans perdre l'encadrement: la méthode du cabinet en six étapes, avec ses grilles.

Mike Ciabatti

NOTE DE MÉTHODE 2 · VERSION 1.0

Ce que contient cette note

01 À quoi sert cette note

02 Pourquoi les réorganisations échouent au milieu du gué

03 Étape 1: écrire ce qui doit changer, et ce qui ne changera pas

04 Étape 2: établir l'organisation réelle, pas celle du papier

05 Étape 3: nommer les personnes dont dépend le passage

06 Étape 4: construire deux séquencements, pas un plan

07 Étape 5: décider, et annoncer dans l'ordre

08 Étape 6: tenir le rythme jusqu'à ce que le nouveau fonctionnement soit acquis

09 Ce que dit le droit suisse, et ce qu'il ne dit pas

10 Les six étapes en une page

À quoi sert cette note

Cette note s'adresse à un dirigeant qui doit changer l'organisation de son entreprise et qui sait, d'expérience ou d'instinct, que le dessin de l'organigramme est la partie facile. Une structure qui ne suit plus l'activité, deux équipes à fusionner après une reprise, un nouvel outil qui impose de nouveaux gestes, des responsabilités à redistribuer, une transformation dictée par le marché ou par un régulateur: dans tous ces cas, la question n'est pas à quoi doit ressembler l'organisation d'arrivée, mais comment y aller sans perdre en route les gens qui font tourner la maison.

Elle expose la méthode que le cabinet applique dans ses mandats d'organisation, en six étapes, avec les grilles qu'il utilise. Elle se lit en une heure et s'emploie en trois ou quatre séances de travail, seul ou avec deux ou trois cadres de confiance. Elle ne remplace pas un consultant en organisation lorsqu'il faut redessiner des processus en détail; elle traite ce qui précède et ce qui suit ce travail, et qui revient au dirigeant seul: décider dans quel ordre changer, à quel rythme, et qui doit rester.

LA RÈGLE QUI TRAVERSE LA NOTE

Une réorganisation n'échoue presque jamais sur la cible. Elle échoue au milieu du gué, quand l'ancienne organisation ne fonctionne plus et que la nouvelle ne fonctionne pas encore, et que les cadres intermédiaires, sur qui tout repose, ne savent plus ce qu'on attend d'eux. Toute la méthode vise à raccourcir et à tenir ce passage.

Pourquoi les réorganisations échouent au milieu du gué

Trois mécanismes reviennent dans presque toutes les réorganisations d'entreprises de quelques dizaines à quelques centaines de personnes, et il vaut la peine de les reconnaître avant de commencer.

L'organigramme confondu avec l'organisation

Le dirigeant dessine des cases et des liens hiérarchiques et croit avoir décidé. Or l'organisation réelle, celle qui fait que les commandes sortent et que les clients sont servis, est faite de circuits de décision, d'habitudes et de personnes qui tiennent des choses que personne ne leur a confiées par écrit. Réorganiser sans connaître cette organisation réelle, c'est déplacer des cases et découvrir trois mois plus tard ce qu'elles contenaient.

Tout changer en même temps

Une reprise, une fusion d'équipes ou un nouvel outil arrivent avec une tentation: profiter du mouvement pour régler à la fois les personnes, les processus, les clients et les locaux. Chaque chantier est défendable; leur addition dépasse ce qu'une organisation peut absorber. Le résultat est un flottement général où plus rien n'est acquis, et un encadrement qui ne sait plus par quoi commencer sa journée.

L'encadrement oublié

Le dirigeant annonce à tous, en une fois, et considère que l'annonce vaut adhésion. Les cadres intermédiaires, qui apprennent le changement en même temps que leurs équipes, n'ont ni le temps ni les mots pour le porter; ils le subissent devant ceux qu'ils conduisent, et ils cessent de conduire. C'est à ce moment précis que les meilleurs commencent à répondre aux recruteurs.

Étape 1: écrire ce qui doit changer, et ce qui ne changera pas

La question de décision

Écrivez la décision en une phrase. Elle ne doit pas décrire l'organigramme d'arrivée mais le problème que le changement doit résoudre: « faire en sorte que les décisions opérationnelles cessent de remonter à la direction », « servir les clients des deux entreprises avec une seule équipe d'ici douze mois », « rendre la production capable d'absorber un client de plus sans embaucher ». Une décision d'organisation formulée comme un problème résolu ouvre plusieurs chemins; formulée comme un organigramme, elle n'en laisse qu'un.

Ajoutez ce que la décision engage, l'échéance réelle au-delà de laquelle ne pas changer coûte plus que changer, et surtout ce que vous refusez de changer en même temps. Ce dernier point est le plus protecteur de la méthode: il fixe la liste des chantiers qui attendront, et il permet de dire non, plus tard, à ceux qui voudront tout y ajouter.

ÉLÉMENT	VOTRE RÉPONSE
Le problème que le changement doit résoudre, en une phrase	
Ce que la décision engage (équipes, clients, systèmes, locaux)	
L'échéance réelle	
Ce que je refuse de changer en même temps	

LE TEST

Si votre phrase contient un nom de service, une case ou un titre de poste, elle décrit une solution, pas un problème. Reformulez-la jusqu'à ce qu'un cadre qui ne connaît pas l'organigramme puisse la comprendre.

Étape 2: établir l'organisation réelle, pas celle du papier

L'image de situation

Avant de dessiner la cible, il faut savoir comment l'entreprise fonctionne aujourd'hui, ce qui est différent de ce que l'organigramme affirme. On l'établit en trois colonnes, comme pour toute décision: ce que l'on sait, ce que l'on suppose, ce que l'on nous affirme. Dans une réorganisation, la troisième colonne est particulièrement chargée: chaque cadre a une opinion sur qui décide de quoi, et cette opinion sert des intérêts, les siens ou ceux de son équipe.

Ce que l'on sait s'établit par l'observation et par les documents: qui signe réellement quoi, où les décisions se bloquent, quelles demandes remontent au dirigeant alors qu'elles ne le devraient pas, combien de temps une commande met à traverser l'entreprise, quels départs ont eu lieu et pour quels motifs déclarés. Ce que l'on suppose, on l'écrit sans honte: c'est la matière à vérifier. Ce que l'on nous affirme, on le note avec le nom de qui l'affirme.

CE QUE JE SAIS (FAIT, DATE, SOURCE)	CE QUE JE SUPPOSE	CE QU'ON M'AFFIRME (QUI, INTÉRÊT)

Conduisez ensuite deux ou trois entretiens séparés, avec des cadres de niveaux différents, en posant des questions ouvertes: « quand vous avez besoin d'une décision, à qui allez-vous, et combien de temps attendez-vous »; « qu'est-ce qui se ferait moins bien si telle personne partait demain ». La seconde question est celle qui révèle l'organisation réelle.

CE QUE RÉVÈLE PRESQUE TOUJOURS CETTE ÉTAPE

Que trois ou quatre personnes, rarement celles qui portent les titres les plus élevés, tiennent des circuits entiers de l'entreprise: un chef d'équipe qui connaît tous les clients, une assistante qui sait où sont les contrats, un technicien sans qui l'outil ne tourne pas. La réorganisation devra passer par elles, ou elle ne passera pas.

Étape 3: nommer les personnes dont dépend le passage

Les porteurs et les points d'appui

À partir de l'image de situation, dressez la liste courte des personnes dont le départ ou le retrait ferait échouer le changement. Ce ne sont pas nécessairement les plus gradées; ce sont celles qui tiennent un circuit, une relation client, un savoir que personne d'autre n'a. Pour chacune, écrivez ce qu'elle tient, ce que le changement va modifier pour elle, et ce qu'elle a intérêt à voir se passer. Cette dernière colonne est celle qui vous dira comment lui parler.

PERSONNE	CE QU'ELLE TIENT AUJOURD'HUI	CE QUE LE CHANGEMENT MODIFIE POUR ELLE	CE QU'ELLE A INTÉRÊT À VOIR SE PASSER

Puis décidez, pour chacune, du rôle qu'elle aura dans le passage: porteuse d'un chantier, garante d'un circuit qui ne doit pas s'interrompre, ou simplement informée avant les autres. Une réorganisation dans laquelle les personnes de cette liste apprennent le changement en même temps que tout le monde est une réorganisation qui les fera partir.

L'ERREUR DE LA LOYAUTÉ SUPPOSÉE

Le dirigeant tient pour acquis que les anciens resteront par attachement. Ils restent quand ils savent ce qu'ils deviennent dans la nouvelle organisation, par écrit, avant l'annonce générale. Pas autrement.

Étape 4: construire deux séquencements, pas un plan

Le dossier d'options

La décision d'organisation ne porte pas seulement sur la cible; elle porte sur l'ordre dans lequel on y va. Deux entreprises qui visent la même organisation d'arrivée peuvent réussir ou échouer selon qu'elles unifient d'abord les clients et les outils, puis les équipes, ou l'inverse. C'est pourquoi la méthode exige de construire au moins deux séquencements réels et de les comparer sur les mêmes critères, avant de choisir.

Pour chaque séquencement, écrivez les étapes dans l'ordre, ce que chacune rend irréversible, ce qui doit être acquis avant de passer à la suivante, la charge qu'elle fait porter à l'encadrement, le signal qui indiquerait qu'il faut ralentir ou changer d'ordre, et ce qui se passe si l'on s'arrête après cette étape. Ce dernier critère est le plus utile: une bonne séquence est celle où l'entreprise fonctionne à chaque palier, même si le chantier suivant est retardé.

CRITÈRE	SÉQUENCEMENT A	SÉQUENCEMENT B
L'ordre des étapes		
Ce que la première étape rend irréversible		
Charge sur l'encadrement, étape par étape		
Signal qui indiquerait de ralentir ou de changer d'ordre		
État de l'entreprise si l'on s'arrête après chaque étape		

LE TEST DES DEUX SÉQUENCEMENTS

Si vous n'arrivez pas à défendre le second avec la même conviction que le premier, ce n'est pas un séquencement, c'est un repoussoir. Cherchez-en un vrai: en général, il consiste à inverser l'ordre des deux premiers chantiers.

Étape 5: décider, et annoncer dans l'ordre

La décision et ses mots

Fixez le séquençement retenu et écrivez, en trois phrases, pourquoi celui-là: le problème qu'il résout, l'ordre choisi, et la raison de cet ordre. Une réorganisation qui ne s'explique pas en trois phrases n'est pas prête à être annoncée; elle sera comprise comme un mouvement de cases, et interprétée par chacun selon ses craintes.

L'ordre des annonces se prépare dans la même séance que la décision, et il ne se négocie pas: les personnes de l'étape 3 d'abord, individuellement, en face, avec pour chacune ce qu'elle devient; puis l'encadrement dans son ensemble, avant les équipes, avec les mots qu'il pourra reprendre devant elles; puis l'entreprise; puis, si le changement les touche, les clients et les fournisseurs, par ceux qui les connaissent. Chaque cadre doit pouvoir répondre à ses collaborateurs le jour de l'annonce générale; s'il apprend le changement en même temps qu'eux, il ne le portera pas.

À QUI	QUAND	PAR QUI	CE QUI EST DIT (TROIS PHRASES)
Les personnes dont dépend le passage, une à une			
L'encadrement, ensemble			
L'entreprise			
Clients et fournisseurs concernés			

Écrivez enfin ce qui sera observable à trois mois: le fait qui dira que la première étape est acquise et que l'on peut passer à la suivante, et le fait qui dirait le contraire. Ce n'est pas un indicateur de performance; c'est le calendrier de révision de votre propre séquence.

LES PÉRIMÈTRES ÉCRITS

Pendant le passage, chaque cadre doit avoir un périmètre écrit, même provisoire, même d'une demi-page: ce qu'il décide seul, ce qu'il prépare pour vous, qui il conduit. Deux chefs d'équipe qui coexistent six mois avec des périmètres écrits font moins de dégâts qu'un seul chef nommé trop tôt sans périmètre.

Étape 6: tenir le rythme jusqu'à ce que le nouveau fonctionnement soit acquis

Le suivi

L'annonce est faite, la première étape est lancée, et l'urgence quotidienne reprend ses droits. C'est ici que la plupart des réorganisations se défont: non pas par une décision contraire, mais par relâchement. Le dirigeant contourne le nouveau circuit au premier retard, un cadre reprend ses anciennes habitudes parce qu'elles sont plus rapides, et six semaines plus tard l'ancienne organisation est revenue sous le nouvel organigramme.

Le remède est un rythme, pas une volonté: un point hebdomadaire, court, avec les porteurs des chantiers, sur trois questions seulement: ce qui a avancé, ce qui bloque, ce qu'il faut décider cette semaine. Il se tient jusqu'à ce que le fait observable fixé à l'étape 5 soit constaté, et pas avant. Puis la deuxième étape commence, avec le même rythme.

À trois mois, reprenez les deux faits observables, et rien d'autre. Si la première étape est acquise, dites-le à ceux qui l'ont portée, et passez à la suivante. Si elle ne l'est pas, vous n'avez pas eu tort: vous avez atteint le point que vous aviez fixé, et le dossier de l'étape 4 contient déjà l'autre séquençement.

LE CONTOURNEMENT DU DIRIGEANT

Le dirigeant qui contourne son propre circuit, une seule fois, devant témoins, apprend à toute l'organisation que le circuit est facultatif. Le signal de révision existe pour changer d'ordre au moment convenu, en le disant; pas pour improviser au premier écart.

Ce que dit le droit suisse, et ce qu'il ne dit pas

Le droit suisse laisse à l'employeur une large liberté d'organisation. Il peut modifier l'affectation, le rattachement et une partie des tâches d'un collaborateur dans les limites du contrat et du droit de donner des directives, sans qu'il s'agisse d'un licenciement. Lorsque le changement touche à des éléments du contrat, le lieu de travail, le taux d'occupation, la rémunération ou la fonction, il faut l'accord de la personne ou, à défaut, un congé-modification, qui obéit aux règles du licenciement ordinaire et doit être manié avec le conseil juridique. Deux points exigent en outre une attention particulière: les licenciements collectifs, au sens de l'article 335d du Code des obligations, qui déclenchent une procédure de consultation et d'annonce dès dix congés dans une entreprise de vingt à nonante-neuf personnes; et, dans une reprise, le transfert automatique des rapports de travail à l'acquéreur, prévu par l'article 333, avec ses conséquences sur l'ancienneté et les conditions.

La méthode s'applique telle quelle jusqu'à l'étape 4. Lorsque le séquençement retenu comporte des modifications de contrats, des suppressions de postes ou un transfert d'entreprise, l'étape 5 se prépare avec le conseil juridique, avant toute annonce, y compris individuelle.

LA PLACE DU CABINET

Le cabinet traite la décision: le problème à résoudre, l'organisation réelle, les personnes dont dépend le passage, le séquençement et son rythme. Le conseil juridique traite ce que le droit permet et impose. Le consultant en organisation, s'il intervient, dessine les processus. Les trois ne se remplacent pas.

Les six étapes en une page

ÉTAPE	CE QUE VOUS PRODUISEZ	LE TEST
1. Écrire ce qui doit changer	Le problème à résoudre en une phrase, ce que la décision engage, l'échéance, ce qu'on refuse de changer en même temps	La phrase ne contient ni case ni titre de poste
2. Établir l'organisation réelle	Trois colonnes: su, supposé, affirmé; deux ou trois entretiens séparés	On sait qui tient quoi, et non qui a quel titre
3. Nommer les personnes dont dépend le passage	La liste courte, ce qu'elles tiennent, ce que le changement modifie pour elles, leur rôle dans le passage	Aucune ne l'apprendra en même temps que tout le monde
4. Deux séquencements	Comparés sur cinq critères, dont l'état de l'entreprise si l'on s'arrête après chaque étape	Le second se défend aussi bien que le premier
5. Décider et annoncer	Trois phrases, l'ordre des annonces, des périmètres écrits, deux faits observables à trois mois	Chaque cadre peut répondre à son équipe le jour de l'annonce
6. Tenir le rythme	Un point hebdomadaire sur trois questions, jusqu'au fait observable	Le dirigeant ne contourne pas son propre circuit

Si vous avez fait les six étapes et que le changement avance, cette note a rempli son rôle. Si vous êtes resté bloqué à l'une d'elles, le plus souvent la deuxième, parce que l'organisation réelle est difficile à établir de l'intérieur, ou la quatrième, parce que le second séquencement ne vient pas, c'est précisément par là qu'un premier échange avec le cabinet commence: trente minutes, sans engagement, pour dire si le cabinet peut être utile et sous quel format.

CIABATTI, cabinet de conseil en décision, Valais et Genève. La page de fond consacrée à ces décisions et le glossaire des termes employés sont en libre accès sur ciabatti.ch. Ce document peut être partagé et cité librement, dans son intégralité et sans modification, avec mention de l'auteur et de la source. Les corrections éventuelles sont consignées sur ciabatti.ch/fr/errata.