

Collection
MENTION

Gestion & management

Organisation

JEAN-CLAUDE THOENIG

Annexe 5

Les dix commandements du management du changement organisationnel

L'art de manager le changement est différent de l'art de manager la routine. Le premier exige même des approches et des compétences qui peuvent être contradictoires avec ce dernier.

1. Il importe de bien gérer l'horizon de temps. Détruire prend peu de temps. Pour construire, le temps doit être mieux maîtrisé et plus long.
2. Traiter les symptômes apparents sans toucher à leurs causes profondes ne mène à rien.
3. Modifier une culture (à savoir les comportements qui sont considérés comme allant de soi) exige de la persistance. Récompenses et sanctions ne suffisent pas, ne durent pas, voire ne donnent pas grand-chose.
4. Le manager du changement doit considérer le changement comme une priorité impérative par rapport à son temps de travail à son attention.
5. Il vaut mieux, au départ, qu'il ne passe pas trop de temps *ex ante* à définir de façon détaillée l'organisation telle qu'elle devrait être dans le futur.
6. L'important dans un premier temps est de lancer un mouvement, d'empêcher l'organisation de continuer à fonctionner comme elle le fait, de prendre une ou deux mesures irréversibles, mais surtout pas de vouloir tout changer brusquement.
7. Il ne faut pas négliger le processus de mise en œuvre, et notamment ne pas hésiter à le déléguer à un tiers. Mais en même temps, il ne faut pas croire que les gens disposent de beaucoup de temps pour cela.
8. Il faut expliquer pourquoi la situation actuelle n'est pas la bonne ; préciser quelles compétences et comportements seront nécessaires ; indiquer comment les obtenir et souligner que cela peut être fait par chacun, que cela en vaut la peine pour chacun parce que l'intérêt individuel et le bien de l'entreprise convergent.
9. Si l'on s'attend à rencontrer des résistances, on provoque les résistances. Ne pas faire confiance, cacher sa copie, jouer double jeu sont des comportements à éviter.
10. Il faut accorder de l'importance et de l'attention aux niveaux intermédiaires, car ils accélèrent ou tuent le changement. Il faut les aider et les former à cela.

Un rappel : ne jamais confondre management et contrôle, animation participative et gouvernement par décret.