

livres

Paré à changer de cap?

Comment l'entreprise moderne doit-elle gérer le changement? Réponse entre psychique et organisationnel.

Par **Stéphane Haefliger**

Retrouvez chaque mois les chroniques de Stéphane Haefliger, directeur des ressources humaines de la Banque privée Espirito Santo, sur trois livres traitant de l'actualité du management.



Stéphane Haefliger.

■ RÉUSSIR LE CHANGEMENT

Voilà un ouvrage sur le changement comme on les aime: inspirant, transversal et sortant des sentiers battus. L'ouvrage ne sombre en effet pas dans l'érection de la sempiternelle check-list en 12 points qui prétend sauver le chef de projet naïf, mais qui en réalité le conduit à sa perte. Le point fort de cet essai réside dans l'articulation de deux points de vue transdisciplinaires qui puisent leur source chez l'auteure, elle-même duale. Psychothérapeute, mais en même temps sociologue, Christine Marsan relie naturellement deux regards qu'habituellement tout sépare: le psychique tout d'abord, c'est-à-dire la manière dont les collaborateurs vivent le changement; et l'organisationnel, ensuite, c'est-à-

dire la réalité de l'entreprise, ses difficultés, ses enjeux stratégiques. Ajoutez à cela deux ingrédients magiques: un féroce goût pour la réalité (l'ouvrage est émaillé de nombreux entretiens) et une curiosité à toute épreuve (le chapitre 6 est consacré au changement dans la pensée asiatique).

Nous retiendrons deux idées de cet essai délicieux.

1. Le changement est le cache-sexe de la perte de sens.

Autrement dit, quand on ne sait pas «pourquoi», on insiste sur le «comment». En effet, lorsque la stratégie n'est pas suffisamment claire, pertinente ou connue des collaborateurs, le discours sur le changement reste une agit-prop très pratique à diffuser. Effet garanti. Dans ce cas, l'on insistera lourdement sur le comment (la planification, le comité de pilotage, les objectifs, les procédures de validation, le reporting, etc.) afin de masquer l'absence de raisons véritables légitimant le changement. Mais, rassurez-vous, personne n'est dupe.

2. La résistance au changement est un mensonge.

Ce à quoi résistent les collaborateurs, dit l'auteure, c'est davantage la représentation du changement qui leur est donnée par la direction de l'entreprise. Trois facteurs principaux expliquent ce phénomène: la pauvreté des informations transmises aux collaborateurs sur les projets qui les touchent (fréquence, sélectivité), l'absence de légitimité (perçue) des changements par les employés de l'organisation, enfin la carence d'écoute des chefs de projet à l'endroit des personnes impliquées, pourtant très demandeuses.

«Réussir le changement. Comment sortir des blocages individuels et collectifs.» Par Christine Marsan, Editions de Boeck, 2008, 290 p.

■ PLAIDOYER POUR LES TABLEAUX DE BORD



Vous doutez de la pertinence d'un tableau de bord pour conduire votre organisation? Voici un ouvrage qui vous aidera à y voir clair. Attention, le livre est convaincant. Il s'ouvre sur un constat alarmant: les 90 % des membres d'un comité de direction ne connaissent pas les 6 indicateurs clés de performances utilisés par leur CEO. Un cockpit management partagé pourrait alors recentrer et dynamiser les séances de direction.

«Pilotez votre entreprise grâce au management cockpit». Par Grégoire Talbot, Editions de Boeck, 2008, 96 p.

■ LA GESTION DES COMPÉTENCES



Les démarches «compétence» datent maintenant d'une quinzaine d'années. Ce livre propose trois regards pragmatiques sur ce thème: premièrement, la gestion des compétences est stratégique: elle permet d'anticiper les métiers de demain; deuxièmement, elle est opérationnelle, l'entreprise étant un lieu d'action et non pas de théorisation-usine-à-gaz; troisièmement, elle constitue un dispositif d'aide à la décision (quelle famille de collaborateurs développer, réorienter, spécialiser). ■

«Gestion des Compétences, le Guide pratique». Par Elisabeth Lecoœur, Editions de Boeck, 2008, 214 p.