

Alerte sur la Banquise!

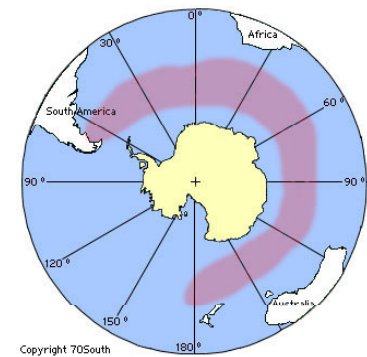
*Une fable de John Kotter
pour illustrer la conduite du changement*

Institut des finances

Beyrouth

Mai 2013

J'aimerais vous raconter
l'histoire d'une colonie de
pingouins qui vivent sur un
Iceberg, dans l'Antartique, près
du pôle Sud



Ils vivent sur cet Iceberg depuis
longtemps, aussi loin qu'ils s'en
souviennent et vous diront que
« C'est chez nous! »



30/05/2013



Alerte sur la banquise

Ils ont appris à y vivre ensemble
en harmonie, comme une
grande famille. Les pingouins
sont monogames. Ils vivent en
couple et élèvent ensemble
leurs petits.



30/05/2013

Alerte sur la banquise



© PA

Les pingouins vont toujours
chasser en mer et passent
beaucoup de temps avec leurs
amis et leurs proches. Tous sauf
Fred. Il est curieux et
observateur



Voici Fred.
Il scrute la
mer



Fred a une serviette bourrée
d'observations, d'idées et de
conclusions.

Un jour, Fred observe un iceberg
s'effondrer en mille morceaux.

Leur habitat deviendrait –il
fragile?



30/05/2013

Alerte sur la banquise



6



Les icebergs ne sont pas comme des glaçons. Ils ont des cavités internes appelés *canaux*. Ces canaux conduisent à de larges cavités. Si la glace fond, elle pénètre par des fissures jusque dans les canaux et les cavités. Quand l'hiver arrive, les canaux peuvent geler, piégeant l'eau dans les cavités.

Avec la baisse de la température, l'eau des cavités gèle à son tour. Or un liquide qui gèle se dilate. En gelant, l'eau augmente de volume et risque de briser l'iceberg!

Montre -moi
pourquoi!

Alice, notre
maison est
en danger!



Alice est membre
du Grand Conseil.
Elle a la réputation
d'obtenir que les
choses soient faites.

Fred plongea avec Alice sous
l'iceberg pour lui montrer les
fissures causées par la fonte du
glacier.



30/05/2013

Alerte sur la banquise

Ca semble grave.
Je vais en parler
aux leaders.

Je prépare une
présentation pour
les convaincre.



Alice a été
impressionnée par
ce qu'elle a vu.

Fred a été soulagé de pouvoir
partager ses inquiétudes, mais il
n'avait aucune solution en vue...



30/05/2013

Alerte sur la banquise

Les membres du conseil



Louis: le président du Conseil et le plus respecté de tous.



Alice: concrète et agressive, elle est entreprenante.



NonNon: responsable des prévisions météo, il a l'habitude de se faire critiquer pour ses erreurs.



Chouchou: élégant et sympathique, tout le monde l'aime bien.



Fred prépara la
maquette d'un
iceberg faite en
glace pour montrer
au Conseil..

Louis hésitait , tandis que
NonNon affirma: "Mais non,
l'Iceberg ne fond pas! "



30/05/2013

Alerte sur la banquise



Pouvez-vous
garantir ces
conclusions à
100% ?

Non, mais si notre Iceberg se
casse en hiver, combien
d'entre nous vont mourir ?

Imaginez les
parents qui auront
perdu leurs enfants:
ils demanderont:
pourquoi n'avez
vous rien fait?



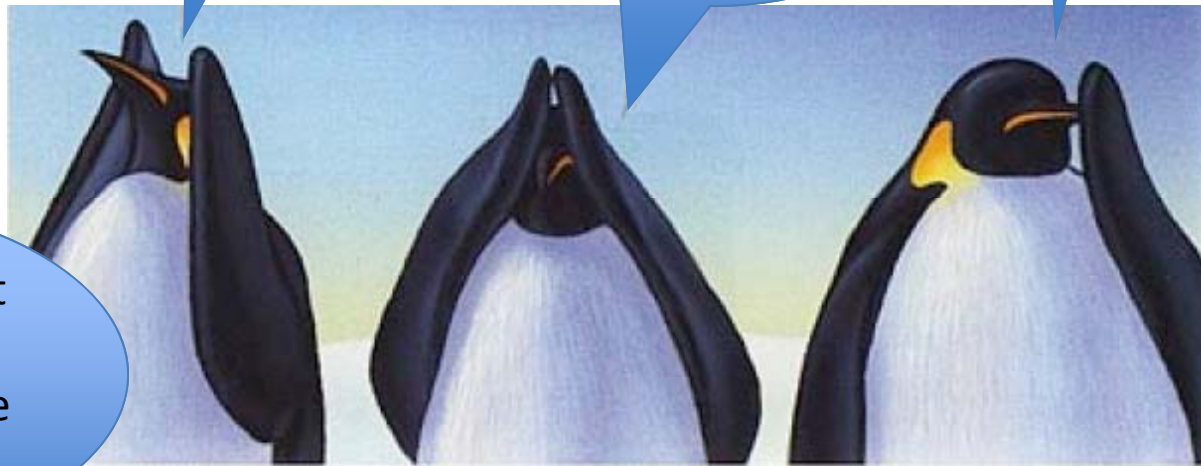
Si Fred a raison,
nous n'avons que
deux mois pour
nous préparer
avant l'hiver!



Il ne faut
surtout pas
les inquiéter

PANIQUE! Je
ne veux pas la
provoquer.

Il faut garder
cette
information
SECRETE



Alice dit " nous
devons informer tout
le monde. Il faut
réunir une assemblée
générale de la
colonie "

Louis voulait s'assurer
que les hypothèses
étaient correctes
avant de convoquer
l'assemblée.



30/05/2013

Alerte sur la banquise

13

Avant de convoquer une assemblée générale, Fred soumit une idée: Il avait trouvée une bouteille en verre, plus solide que la glace. Il suffisait de la remplir d'eau, de la boucher et de la laisser dans la glace toute la nuit. Si son hypothèse était correcte, elle se briserait.

Le lendemain, la bouteille était cassée.

Leur cauchemar se réalisait...

Alerte sur la banquise



Il faut alerter tout le monde !



30/05/2013



14



Notre iceberg
est en train de
fondre?

Il faut faire
quelque
chose !

Arrêtez de
vous plaindre
et
réfléchissez!

Que va-t-il
m'arriver ?

Au
secours!

Etape 1 : Créez un sentiment d'urgence



Une équipe de 5 (Louis, Alice, Fred, Chouchou et le prof) est chargée de trouver une solution.



Etape 2: formez l'équipe de pilotage

Creusons la
glace pour
laisser l'eau
s'échapper!

Avec nos 268
oiseaux, cela
prendrait 5,2
années!



Déménageons
au cœur de
l'Antarctique; la
glace y est plus
épaisse.

Nous serons
trop loin de
l'eau. Comment
y trouver du
poisson?



Utilisons de la
colle forte pour
renforcer notre
iceberg.

Trop drôle!



Regardez la mouette!
Elle ne peut pas voler
non-stop. Elle doit
bien avoir un chez-soi



Elle ne semble pas
avoir peur. Peut-
être est-elle
habituée d'aller
d'un endroit à
l'autre?

Elle est
nomade?


Oui, elle va
d'un endroit
à l'autre.

Au lieu de réparer les
icebergs qui fondent, il
faut envisager de les
quitter.

Alerte sur la banquise



Etape 3: Définissez la vision et la stratégie de changement



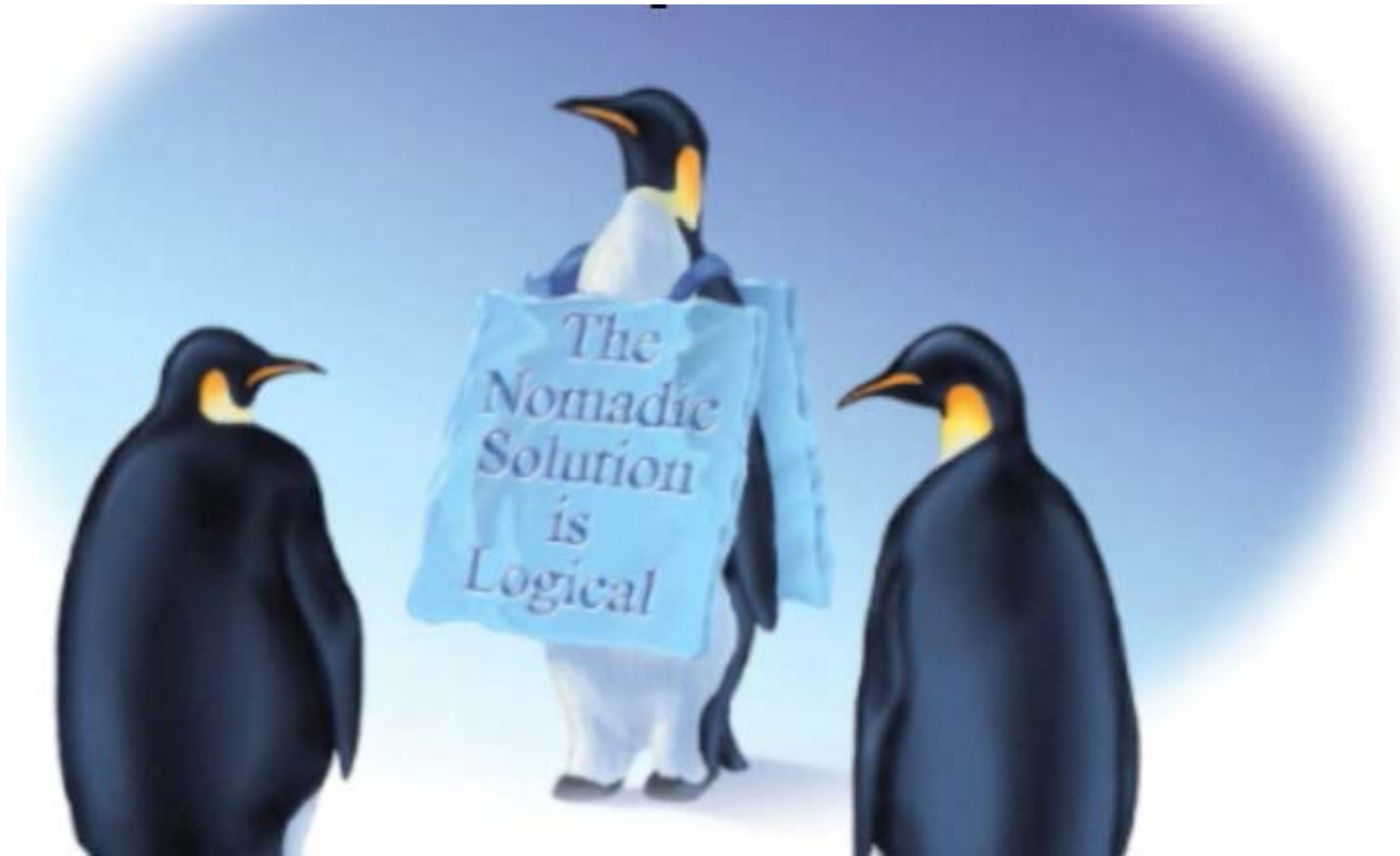
On va
déménager
encore et
encore!

On ne va
pas rester
coincés ici!

Louis a convoqué une assemblée
générale pour annoncer la
nouvelle stratégie.



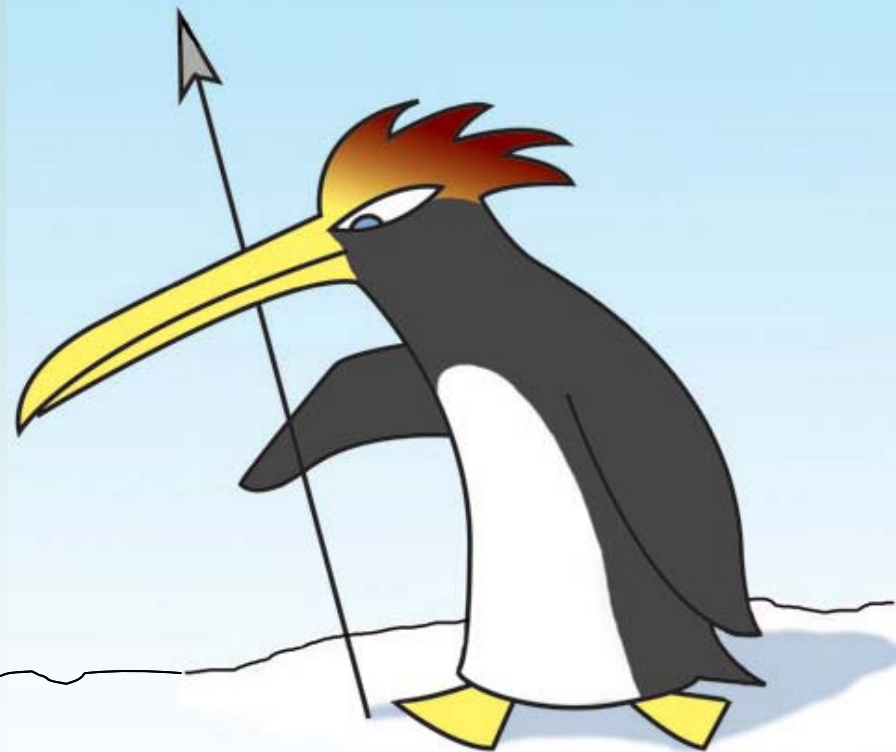
30/05/2013



Etape 4: Communiquez pour faire comprendre et accepter la vision et la stratégie

Il faut envoyer des
éclaireurs à la
recherche d' un
nouvel Iceberg.

Oui Chef!



Une douzaine d'oiseaux se proposent comme éclaireurs.

NonNon et ses amis prédisent le pire: tempêtes et courants. Les dieux vont les punir!

Prof fait peur aux jeunes qui en font des cauchemars.

Les éclaireurs n'auront pas le temps de se nourrir en prévision de l'hiver.

Des petits chefs disent que les éclaireurs ont besoin d'un leader et cherchent à se placer,

la rumeur se répand sur les dangers de l'expédition. Le découragement gagne

Louis a dit à NonNon que ses prévisions météo n'étaient plus nécessaires.



Je pense mériter d'être le
chef des éclaireurs.
Penses-y !


Laisse moi
tranquille, c'est
ASSEZ!



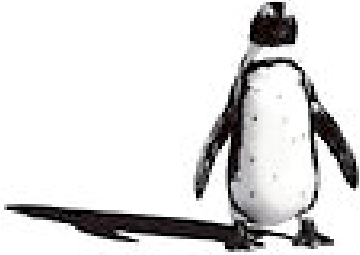
30/05/2013

Louis envoie balader les
lobbyistes qui l'assaillent.


Alerte sur la banquise



Bonjour Prof, ce
serait bien de dire à
vos élèves que c'est
héroïque de faire
quelque chose pour
la colonie.



OK... Je vais
essayer!



Chouchou a aidé à convaincre Prof
de parler aux jeunes de bravoure,
plutôt que de leur faire peur...

30/05/2013

Alerte sur la banquise

27

Etape 5: donnez aux autres les moyens d'agir.

Fils, fais-tu
encore des
cauchemars?

Oh, non, Papa, je
vais aider la colonie.
Prof a dit que petits
ou grands, nous
pouvions tous aider!

Je vais pêcher pour les
éclaireurs. Je vais aussi
aider à faire de la
publicité.

On va célébrer "*la
journée des héros*"
au retour des
éclaireurs.





On s'ennuyait.
C'est excitant !

Je dois
aider..

Jeanne sera
fière de moi!

Des éclaireurs
costauds, brillants et
enthousiastes
sautèrent à l'eau
pour aller chercher
un nouvel Iceberg
accueillant.

Ils cherchaient à
trouver la solution.



Quand les éclaireurs sont
revenus, ils ont raconté leurs
aventures, et décrit le nouvel
Iceberg qu'ils avaient vu.
Ils avaient faim et les petits leur
ont donné des calamars pour se
nourrir.

Etape 6: obtenez des résultats à court-terme





Les petits leurs ont aussi donné des médailles et les ont traités comme des héros.





Le lendemain , un deuxième groupe d'éclaireurs partirent à la recherche d'un iceberg, offrant un bon abri contre le vent, proche de zones poissonneuses et facilement accessible pour les jeunes et les vieux.

Etape 7: Pas de relâchement, accélérez après les premier succès



Arriva le
grand
moment
du
départ...

Mais ce
n'est pas
la fin de
l'histoire !





Ils trouvèrent un Iceberg parfait. La colonie s'y établit. L'année suivante, il migrèrent sur un autre, encore meilleur.

30/05/2013

Alerte sur la banquise





Désormais, même s'ils
ont trouvé un bon
iceberg, ils continuent
à déménager. Leur
culture est devenue
nomade...

Etape 8: Créez une nouvelle culture

30/05/2013

Alerte sur la banquise



Pour résumer

Voici les
étapes d'un
processus de
changement



Créer un
sentiment
d'urgence

Composer
l'équipe
de
pilotage

Penser la
vision et
la
stratégie

Com-
muniquer
pour
expliquer
et faire
adopter la
stratégie

Inciter les
autres à
Agir

Obtenir
des
résultats
à court
terme

Accélérer

Créer
une
nouvelle
culture

Ce qu'il faut retenir de la fable

8 étapes sont indispensables à la réussite d'un programme de changement.

1	Créer un sentiment d'urgence	Faute de quoi, dès les premiers obstacles, chacun trouvera de bonnes raisons de ne pas faire les efforts nécessaires.
2	Former une coalition puissante	Seule une équipe soudée, rassemblant pouvoir, expertise, leadership et crédibilité peut faire aboutir un processus de changement.
3	Développer une vision	Une vision de l'avenir crédible et motivante est essentielle pour mobiliser les énergies et canaliser les efforts.
4	Communiquer cette vision	Des efforts considérables sont nécessaires pour faire partager la vision par l'ensemble de l'organisation.
5	Lever les obstacles au changement	Les dirigeants jouent un rôle important pour lever les obstacles liés à la structure, aux systèmes de management, à l'hostilité de certains, etc.
6	Démontrer des résultats à court terme	Sans résultats rapidement visibles, la démarche risque de perdre sa crédibilité et de se voir abandonnée par des acteurs clés.
7	Bâtir sur les premiers résultats pour accélérer le changement	Les premiers travaux de changement montrent souvent la nécessité de lancer des chantiers complémentaires. Il faut soutenir cette dynamique.
8	Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture d'entreprise	À la fin du programme de changement, il est essentiel d'ajuster la culture de l'entreprise aux nouveaux comportements.

2 étapes initiales : créer un sentiment d'urgence et former une coalition puissante.

1. CRÉER UN SENTIMENT D'URGENCE

La réussite d'un projet de changement suppose de mobiliser une grande partie des employés. Chacun doit percevoir le statu quo comme inacceptable.

Pour créer un sentiment d'urgence, on peut :

- Créer une crise
- Supprimer les signes extérieurs de richesse
- Fixer des objectifs impossibles à atteindre avec les méthodes traditionnelles
- Mettre en évidence les faiblesses vis-à-vis de la concurrence
- ...

Il est essentiel de consacrer des efforts suffisants à cette étape.

2. FORMER UNE COALITION PUISSANTE

Aucun dirigeant ne rassemble à lui seul les ressources nécessaires pour mener à bien le changement.

Il faut :

- Choisir les bonnes personnes : la coalition de dirigeants doit rassembler pouvoir, expertise, leadership et crédibilité.
- Établir la confiance au sein de l'équipe.
- Développer un objectif partagé.

Les bases du changement établies, il faut lui donner un élan.

3. DÉVELOPPER UNE VISION

Une vision bien construite permet de :

- Motiver chacun.
- Remplacer des centaines d'ordres détaillés par une indication de la direction à suivre.
- Coordonner les actions de milliers de personnes.

Elle doit être à la fois :

- Ambitieuse et réaliste.
- Précise et souple.

Elle doit ainsi se limiter à quelques lignes directrices :

- Objectif (ex. : *n°1 dans 10 ans*)
- Domaines (ex. : *international, ...*)
- Leviers (ex. : *innovations, service, ...*)

4. COMMUNIQUER LA VISION

Trop souvent, les dirigeants sous-estiment l'ampleur des besoins de communication. Or, celle-ci est essentielle pour que la vision soit partagée par l'ensemble de l'organisation. Plusieurs mécanismes sont nécessaires :

- Utiliser un vocabulaire simple et évocateur.
- Utiliser métaphores et analogies.
- Répéter souvent les mêmes messages.
- Montrer l'exemple en introduisant la vision dans ses actes.
- Préférer les dialogues aux discours à sens unique.

La vision étant claire, il faut passer à l'action.

5. LEVER LES OBSTACLES AU CHANGEMENT

La direction doit généralement apporter son appui dans 4 domaines :

- Faire évoluer la **structure**
Ex. : structure fonctionnelle trop cloisonnée.
- Faire évoluer les **systèmes** de management
Ex. : recrutement, rémunération, évaluation des performances, gestion des carrières.
- Mettre en œuvre les **formations** nécessaires
Ex. : acquisition de nouvelles attitudes, soutien lors de l'apprentissage sur le terrain.
- Affronter les **managers hostiles au changement** par un dialogue honnête et une mise à l'écart si nécessaire

Il faut ensuite soutenir la dynamique de changement.

6. DÉMONTRER RAPIDEMENT DES RÉSULTATS

En l'absence de signes tangibles de résultats, des acteurs clés risquent de retirer leur soutien au projet.

Il faut donc fixer des **objectifs d'amélioration à court terme** et constituer des équipes dédiées à ces objectifs, puis s'efforcer de donner une grande visibilité à ces succès.

7. BÂTIR SUR CES RÉSULTATS

Il faut veiller à maintenir le **sentiment d'urgence** malgré ces premières victoires.

Il faut aussi accélérer le mouvement en lançant les **nouveaux projets** qui apparaissent nécessaires.

Enfin, il faut ancrer les nouvelles pratiques dans la culture de l'entreprise.

8. ANCRER LES NOUVELLES PRATIQUES

La culture est l'ensemble des valeurs, croyances et normes comportementales qui caractérisent l'organisation.

Pour ancrer les changements dans la culture, il faut :

- Communiquer fortement sur les liens entre les nouveaux comportements et l'amélioration des performances.
- Communiquer sur l'ancienne culture : ses bénéfices passés et pourquoi elle n'est plus appropriée.
- Proposer des portes de sortie à ceux qui refusent d'évoluer.
- Veiller à ce que la nouvelle culture guide les recrutements.
- Veiller à ce que soient promus des individus qui partagent la nouvelle culture.



**NOUVELLE
CULTURE**

Un changement de culture n'est efficace qu'en fin de démarche de changement, après l'évolution des méthodes de travail et la preuve de résultats.



Louis a pris sa retraite et s'occupe de ses petits enfants.



Alice a remplacé Louis à la tête du Conseil



Chouchou a reçu beaucoup d'offres d'emploi mais les a refusées pour rester avec sa famille.



Personne ne fait plus confiance à NonNon. Ses prévisions météo ont été confiées au Prof.



Fred est devenu le chef des éclaireurs



30/05/2013

Comme dans toutes les bonnes histoires,
vous voulez savoir ce qu'ils sont devenus,
n'est-ce pas?

Alerte sur la banquise



C'est la fin de cette histoire, mais le début de la votre...
Pensez vous que votre organisation est en sécurité?
**Etes-vous sûr que votre iceberg n'est pas en train
de *fondre*?**