

Avant de prendre la mer, tout bon navigateur consulte la météo.

Les conditions climatiques sont une donnée essentielle permettant d'anticiper sur les conditions de navigation. Que l'on soit en avion, en bateau, en voiture ou en vélo, négliger le « climat » peut se révéler être une erreur fatale. Cela l'a été.

Le climat est comme Talleyrand qui répondait à Louis XVIII l'interrogeant sur le sort funeste de ceux dont il fut un ministre « *Il y a quelque chose en moi d'inexplicable, qui porte malheur aux gens qui me négligent* ».

Conduire le changement, c'est naviguer. Il faut un cap, la maîtrise de la route, de la technique, des moyens. « Se changer soi, c'est naviguer en solitaire ». Transformer une organisation, un business, une Entreprise, c'est naviguer avec une équipe. Il n'est de pilote, de commandant, de skipper ou d'amiral qui omette de s'assurer de deux éléments :

1. La valeur de leurs équipes
2. Les conditions climatiques

Combien de dirigeants gardent présents ces deux éléments dans leurs priorités de conduite du changement ? Combien connaissent réellement les « conditions climatiques de changement » avant de l'entreprendre ?

Savoir que les conditions climatiques sont « difficiles » n'empêche aucunement de naviguer, mais cela permet de se « préparer », et de choisir la meilleure « route » sans pour autant changer de cap. Cela permet aussi de préparer son « équipe » de navigateurs et leurs subordonnés.

Nous menons des études de climat de changement depuis plus de vingt ans. Toutes celles que nous avons menées tant dans le tertiaire qu'en milieu industriel montrent que les éléments « climatiques » clés à connaître pour bien « naviguer en conduisant le changement » sont au nombre de 12 :

1. **Niveaux de confiance dans le commandement**, et sa marge de manœuvre avec les équipes. Plus la marge de manœuvre est grande, plus la navigation se passe sans heurts.
2. **Niveau de sérénité / niveau d'inquiétude des équipes**. Plus les équipes sont inquiètes, moins elles sont efficaces et réactives.
3. **Représentation de l'avenir (le Cap), par les équipes**. Plus la destination est connue et plus elle est appréciée, plus il y a de chances que les équipes soient motivées pour la rejoindre, et prêtes à surmonter les difficultés qui se présentent.
4. **Intérêt / utilité / nécessité perçus du Cap**. Plus les équipes comprennent et intègrent ces trois éléments, plus elles sont capables de trouver des routes alternatives lorsqu'elles rencontrent « des vents défavorables ».
5. **Éléments du climat « social »**. Plus l'entente entre les différents partenaires est grande, plus le climat « interne » est bon, moins le climat « externe » a d'influence négative sur le moral.
6. **Expériences passées en matière de changement**. Plus les navigations passées sont « un bon souvenir », plus celle qui est proposée a de chances d'être perçue

positivement. Les clients du Concordia échoué en Sardaigne ont changé de prestataire, pour ceux qui envisagent de faire une nouvelle croisière.

7. **Qualité / fluidité de la communication.** Cette absence de fluidité et de qualité a été en grande part la cause du désastre du Titanic.
8. **Sentiment des équipes d'être pris en compte et d'être utiles.** Que l'on soit sur le pont ou dans la soute, le sentiment d'utilité de la mission et des tâches à accomplir est essentiel à la motivation pour le faire bien.
9. **Représentation des changements à venir.** On est d'autant plus enclin à accepter un changement que l'on se représente positivement les changements prochains.
10. **Volumes de rumeurs.** Plus il y a de rumeurs en circulation, plus l'information véritable est parasitée et plus cela reflète un niveau d'inquiétudes malsain.
11. **Image « humaine » de l'employeur.** Sauf à employer des « robots », les équipes ne s'impliquent réellement que si leurs besoins humains sont pris en compte. Personne n'aime être un pion et ceux qui s'en accommodent se comportent comme tel. Ils attendent qu'on les bouge. Aucun changement réussi ne se fait sans entrain des acteurs.
12. **Perméabilité au contexte extérieur.** La contextualisation externe est, en France, à tendance fortement négative. Le degré de perméabilité au contexte négatif médiatisé en permanence est un élément à prendre en compte. Même lorsque l'Entreprise va bien, le fait que le corps social soit perméable au contexte négatif externe est un frein à l'installation d'un climat positif de changement. Toute Entreprise est un terrain de changement quasi permanent, et autour d'elle le changement est incessant. Mesurer le climat de changement interne et /ou externe, est un facteur de réussite, mais surtout une condition sine qua non de pilotage intelligent, responsable et efficace. Le climat n'est que rarement ce que l'on pense « intuitivement », et s'assurer de sa teneur revient à faire échec à une source d'erreur fréquente : Le biais de confirmation*. (* lettre du GCCG spéciale dirigeant N°4)

« Tout ce qui se mesure s'améliore », y compris le climat ! A la question combien faut-il de temps pour mesurer un climat de changement ? La réponse est 7 jours.

Il est vrai qu'après les nuages le soleil revient, mais pour « bien » naviguer, encore faut-il ne pas se contenter d'espérance ou de fatalisme.

Très cordialement vôtre,

Gdc



PS : Vous êtes bien sûr totalement libre et autorisé à partager cette lettre avec des personnes de votre choix