



# A propos de « *règles non écrites* »

---

***Dr Philippe VAN DEN BULKE***

## ***Exemple :***



- ⇒ **PDT** : Fabricant de produits de consommation
- ⇒ **Depuis** deux ans :
  - Conduite de changement
  - Objectif : augmenter le développement de produits nouveaux
  - Pourquoi :
    - \* Commence à perdre des parts de marché
    - \* Concurrence plus sexy
  
- ⇒ **Tout le monde est d'accord avec lui** : il nous faut des produits + excitants.
  
- ⇒ **Il connaissait les outils de management et leur importance : en particulier vision et leadership**
  
- ⇒ **Un séminaire de réflexion du CODIR avait permis de donner un nom à la démarche :**  
***“Pulling together into the next century”***

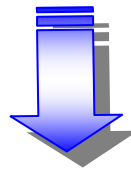


- ✓ Beaucoup d'efforts ont été accomplis :
    - BPR,
    - Benchmark sur les best practices,
    - Audit culturel,
    - Conférence faite par des gourous du management,
    - Formation de tout le personnel.
  
  - ✓ Les valeurs managériales étaient affichées
    1. Pour devenir 1 top manager vous devez avoir une expérience transverse et large de la compagnie.
  
    2. Les managers performants sont invités par leur boss à grandir dans l'organisation.
  
    3. La mesure de l'efficacité managériale se fait sur les pertes et profits de votre territoire.
- ☞ Apparemment tout concourrait à la réussite du projet.*



## *☞ Résultat : c'est pire qu'avant !*

- Travail en équipe inexistant,
- Aucune démarche transverse dans l'entreprise,
- Plus personne ne prend de risques,
- Tout le monde est préoccupé par le court terme.
- Les parts de marché continuent de décroître. On attend toujours les nouveaux produits



*La question du dirigeant est :  
« Qu'est ce que j'ai mal fait... ? »*



## Enquête - Arthur D. LITTLE

- ⊕ 350 major companies
- ⊕ Toutes face à des changements majeurs Apportés par :
  - ✓ Programme de Réduction des coûts
  - ✓ Fluidification de l'organisation
  - ✓ Développement des ventes
  - ✓ Changement de leader
  - ✓ Pressions financières
  - ✓ Pression des concurrents

☞ 75% sont insatisfaites

Dans 40 % des cas :

- ✓ Le succès a été partiel
- ✓ A pris beaucoup plus de temps que prévu

Dans 70 % des cas : des problèmes nouveaux sont apparus

Dans 65 % des cas : manque d'implication du management

Mais surtout, on constate clairement un déficit de compétences en management du changement

La **plupart** des CEO ne comprennent pas pourquoi ça ne marche pas et pourtant :

- ✓ La stratégie avait du sens
- ✓ Le process était rigoureux



☞ *Observons dans la vie quotidienne ce qui fait changer de comportement :*

Exemple du code de la route :

- ✓ En arrivant sur une route principale,....
- ✓ ...vous ralentissez,....
- ✓ ...vous attendez que le passage soit libre...
- ✓ ...et vous vous insérez de manière fluide dans le trafic

**J'ai essayé !!!**

Les gens derrière sont tolérants pendant 5 secondes !!! :

- ✓ « *Alors papa tu roupilles* »
- ✓ « *Motard et coup de botte* »
- ...



***REGLES NON ECRITES***



⊕ **Il y a des règles écrites.... Et des règles non écrites :**

⊕ **Qui fabriquent une réalité toute autre que celle que l'on imagine**

- ✓ Ma porte est toujours ouverte pour vos idées et suggestions...
- ✓ T'as intérêt à te montrer au patron
- ✓ Dis lui toujours ce qu'il a envie d'entendre



*Toute organisation a des règles non écrites  
qui déterminent le comportement  
des acteurs*

Le problème n'est pas de savoir si elles  
sont bonnes ou mauvaises.



Le problème est :  
« *sont-elles compatibles ou pas avec le  
changement que vous êtes en train de  
piloter ?* »

Dans l'exemple choisi :



### ECRIT

1. Pour devenir 1 top manager vous devez avoir une expérience transverse et large de la compagnie
2. Les managers performants sont invités par leur boss à grandir dans l'organisation
3. La mesure de l'efficacité managériale se fait sur les pertes et profits de votre territoire

↳ Apparemment tout concourrait à la réussite du projet

### NON ECRIT

1. Pour devenir un top manager tu as intérêt à changer de boulot le plus souvent possible
2. Fais en sorte que ton boss soit content
3. Fais en sorte qu'il te remarque toi et te distingue des autres
4. Ne montre jamais tes échecs
5. Occupe toi de ton territoire un point c'est tout

↳ Conséquences + + +

- ⊕ Les règles non écrites sont le **chaînon manquant** dans la compréhension des organisations.
- ⊕ Tout projet de changement qui ne tiendrait pas compte de ces règles s'inscrit dans la chronique d'une mort annoncée.



⊕ **Attention ces règles non écrites peuvent être responsables des échecs mais aussi des succès**

✓ La connaissance des règles non écrites c'est aussi ce qui permet de dupliquer les succès + + +

✓ ***On ne peut pas copier bêtement les bonnes pratiques des autres.*** Outre que l'excès de cette pratique stérilise la pensée.

✓ ***Voilà*** les limites du benchmarking, ou plutôt ***voilà le secret*** d'une bonne utilisation du benchmarking.



## ☞ *Comment découvrir ces règles non écrites ?*

⊕ Est-ce aussi difficile que de chercher une aiguille dans une botte de foin ?

⊕ Si c'est le cas, il nous faut **des aimants**, pour faciliter la recherche : 3 aimants existent

1. **Quels sont les mobiles** des comportements humains ?

- ✓ Pas ce que vous voudriez qu'ils soient mais ce qu'ils sont réellement
- ✓ Qu'est-ce qui est pour eux une récompense ?
- ✓ Qu'est-ce qui les fait se lever le matin ?
- ✓ Qu'est-ce qui est pour eux une sanction ?

2. **Qui sont les personnes** capables de les satisfaire ?

- ✓ Qui peut réellement sanctionner et récompenser ?
- ✓ Qui a du pouvoir ?

3. **Comment sont mesurées** les performances ? :

*Il faut apprendre à regarder l'organisation avec les yeux  
de ceux qui y travaillent*



## *Encore un truc de consultant disent les managers, les vrais !*

- ⊕ Il suffit de pousser pour que ça marche !!!
- ⊕ Au plus vous poussez, au plus vous générez des **résistances** et des **effets secondaires**

### **1. Corporate inertie : tout bouge, rien ne bouge**

- ✓ Typologie de résistance : les chênes et les roseaux

### **2. Corporate rébellion : On sait qu'on ne va pas faire ce qu'on a dit.**

#### *Exemples :*

- Une règle dit que chaque manager doit passer au moins une semaine dans un stage accrédité pour passer de grade mais on sait que ce n'est pas nécessaire
- Les projets continuent d'être menés même si les étapes intermédiaires prévues n'ont pas été validées

### **3. Corporate anarchie : chacun fait « à sa mode »**

- ✓ Horatio Nelson/Copenhague./Admiral Parker



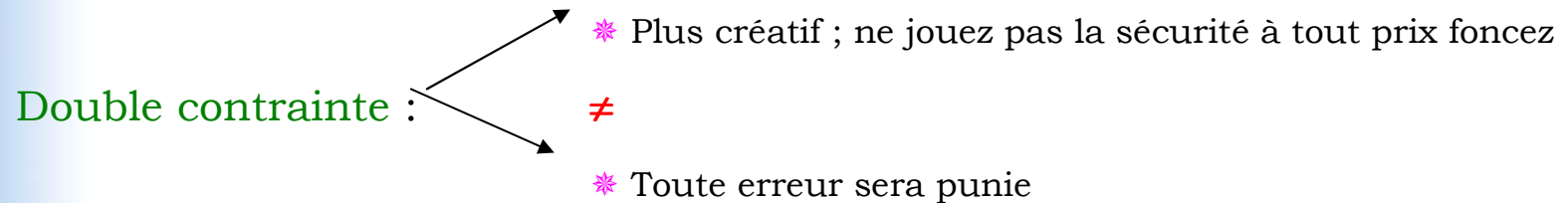
#### 4. Corporate camouflage : la tricherie est un mode de fonctionnement courant

*Exemple :*

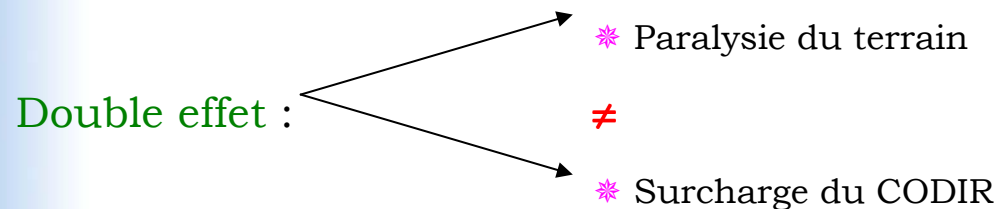
- Un manager mesuré sur l'état de ses stocks (inventaire mensuel)
- Une fois par mois les camions arrivaient et vidaient les réserves puis revenaient
- Encore plus de sophistication administrative

#### 5. Corporate schizophrénie : on dit tout et son contraire

*Exemple :* Institution financière



↪ **On passe à l'autre :** tous les problèmes remontent à des comités qui ne finissent plus de se réunir : (CODIR : cafetière blanc/jaune)





## 6. Corporate myopie :

- ✓ Après 1 court séjour au Touquet, à la Baule ou à Cannes, les CODIR ont tous la même vision :
  - « Nous serons leader sur notre marché »
  - « Nous avons le sens du client, ce qui permet le succès général et la récompense de chacun des employés et des actionnaires »
  - « Nous sommes une entreprise citoyenne et respectons notre environnement »
  - « Parfois en plus : on va prendre soin des vieilles dames et des petits animaux »
  
- ✓ Ce qui ne signifie rien pour personne, si cela fait face à une foule de règles non écrites.
  - « J'ai le sens du client ....., mais aussi de ma famille »
  - etc.... avoir une tâche enrichie c'est bien ...faire faire par les autres c'est mieux



La 1<sup>ère</sup> réaction est toujours la même :

- ✓ Surprise
- ✓ Agacement
- ✓ Rejet

⊕ Puis :

✓ Acceptation → intégration positive → Amélioration

La 2<sup>ème</sup> réaction est toujours la même : trouver un coupable

- ⊕ Ne cherchez pas le coupable
- ⊕ Ce n'est la faute de personne

**↪ C'est la faute de tout le monde**



On peut avoir une vision simple et globale de l'entreprise

**Stratégie** : Où va t-on ; comment y va-t-on ?

**Process** : Comment le business mobilise ces ressources pour satisfaire les besoins (clients, employés, actionnaires)

**Ressources** : People et info

**Organisation** : Structure et technique de management

**Ressources**

**Organisation**

Y compris information et people

Structure et technique de management



## *Un conseil qui vaut de l'or*

- ⊕ Le traitement de l'entreprise se doit toujours d'être global.
- ⊕ Tout process de changement impacte ***l'ensemble*** de l'organisation.
- ⊕ Sinon le risque est celui d'entendre des propos du même type que ce chirurgien qui dit
  - ↪ "L'opération a réussie mais le patient est mort"



## *Un 2<sup>ème</sup> conseil qui vaut de l'or*

*Nous ne pouvons pas développer ce que nous ne pouvons pas mesurer.*

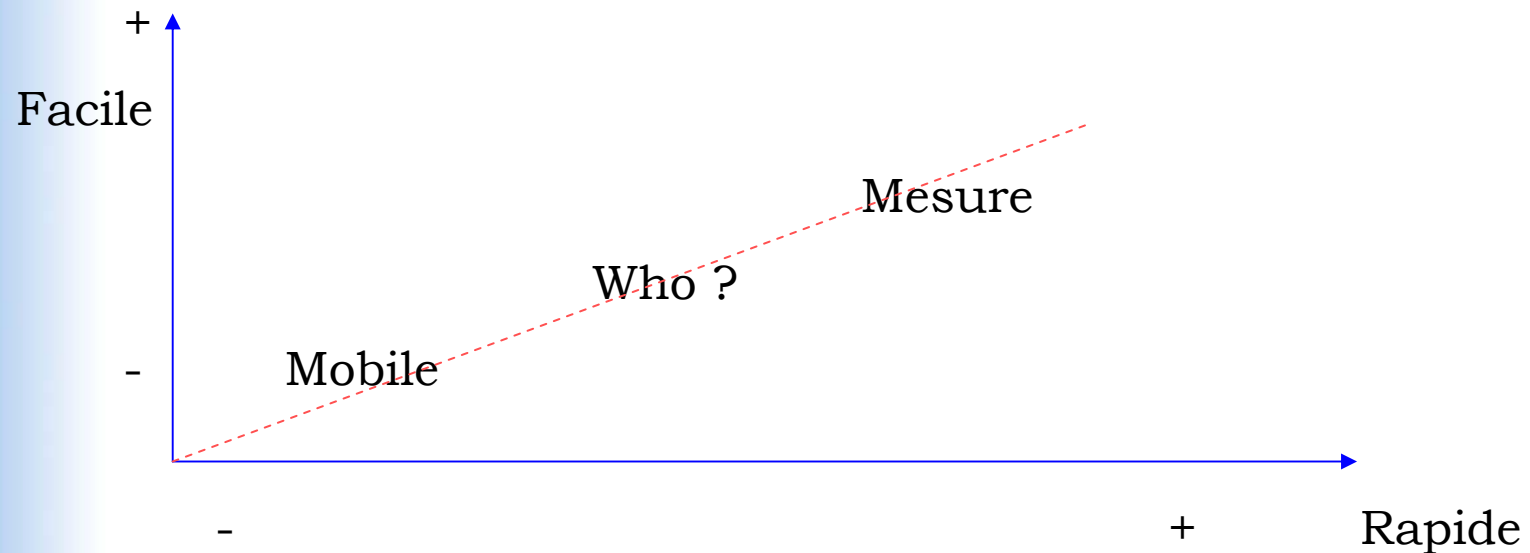
- ⊕ Il importe de mesurer l'adéquation entre les besoins des employés, la stratégie, les process, les ressources de l'organisation.
- ⊕ La non adéquation a des effets secondaires qui peuvent aller jusqu'au "corporate suicide".
- ⊕ En pratique :
  - ✓ Il faut passer les aimants dans les 4 cases qui permettent de lire de façon simple l'organisation.
  - ✓ Il faut aller chercher les règles non écrites qui dictent le comportement des acteurs.



## Comment agir ?

- ⊕ Chaque situation est unique
- ⊕ Chaque solution est unique

Il y a quand même des schémas généraux d'intervention.



### Pas de score – Pas de vrai match

- ⊕ Pour que le comportement **change**, il vous faut comprendre les **barrières** que représentent ces règles non écrites afin de mieux les **utiliser ou les transformer**.



Quel que soit le processus utilisé :

- TQM
- Intrapreneurship
- Down sizing
- Management baladeur
- Enrichissement des tâches
- Management minute
- Les équipes autonomes
- Le reengineering
- Le customer focus
- L'entreprise apprenante
- Benchmarking et bonnes pratiques

La demande est toujours la même :

- Changement de comportement