

# DIXIT

Tahiti

REVUE ÉCONOMIQUE, SOCIALE ET CULTURELLE DE POLYNÉSIE FRANÇAISE

2011 - 2012

DIXIT en ligne  
[www.eco.netfenua.pf](http://www.eco.netfenua.pf)

TERRAINS CÉDÉS PAR L'ARMÉE  
La reconversion en marche p. 24

La Polynésie française,  
UN PAYS À DÉCOLONISER ? p. 30

LES MÉDIAS POLYNÉSIENS  
En ligne p. 150

CROISIÈRE  
Cap sur l'intégration régionale p. 193

RESSOURCES HUMAINES  
Made in Fenua p. 153

Management  
CHANGER POUR SURVIVRE p. 170

Vanille  
L'OR NOIR DE TAHITI p. 224

VIVRE AUX TUAMOTU  
La dure réalité p. 204

"POUVANAA A OOPA"  
Le documentaire de la juste mémoire p. 244

En exclusivité :  
les chiffres !

200

CLASSEMENT p. 199  
premières entreprises  
premiers employeurs



Le DIXIT a été créé  
en 1984 par le JCEP

N°20 - 1700 Fcfp  
Feuilletez le Dixit sur [www.creaprint.pf](http://www.creaprint.pf)

# Management : *changer*

## *pour survivre*

La crise profonde et apparemment durable qui s'installe dans nos entreprises était prévisible, pourtant peu de dirigeants s'y sont préparés. Manque d'anticipation, excès d'optimisme, déni d'une réalité difficile, qu'importe : maintenant nous y sommes et il faut agir ! La question est moins de savoir comment gérer la crise, que de savoir comment piloter le changement qu'elle impose dans nos organisations.

Cette année a été riche en mutations profondes, aussi bien dans le public que dans le privé. On a vu des entreprises descendre dans la rue pour témoigner de l'urgence de leur situation. On a vu des collectifs se mobiliser pour la survie de leurs emplois. Le changement n'est plus une option, il est nécessité. Les entreprises qui tirent leur épingle du jeu sont celles qui inscrivent le changement dans leur stratégie en se projetant sans cesse dans l'avenir, et qui inscrivent le changement dans leur management en adoptant un fonctionnement en mode projet.

### **Provoquer le changement**

Le management par objectifs, la conduite de projets, le contrôle de gestion, sont autant de pratiques choisies par les entreprises qui ne risquent pas de subir le changement, puisqu'ils le provoquent. En temps normal, la réflexion des dirigeants d'entreprises doit être consacrée au développement de projets et à la création d'emplois. En période de crise, le curseur se pointe sur les projets qui vont permettre de maintenir l'emploi... et l'employabilité. Le départ en retraite (ou pré-retraite) volontaire est proposé à ceux qui ne peuvent pas, ou qui ne veulent pas changer.

Pour les autres, le changement va s'opérer au cœur même des ressources humaines, déployées dans de nouvelles fonctions qui peuvent s'éloigner plus ou moins du cœur de métier.

### **Changement, diversification, survie**

Depuis quelques années, les entreprises du BTP font face au manque de commande publique en reconvertissant leurs équipes dans les métiers de la canalisation (voir encadré). Des bureaux d'études créent des structures de conduite d'opérations. Des importateurs ouvrent des commerces, ou se diversifient dans la restauration. Les agences d'intérim font du recrutement. Les cabinets de recrutement sont sollicités pour des missions d'*outplacement* (souvent traduit en « reclassement externe », il s'agit « d'aider les employés à partir »). La formation devient la valeur ajoutée des professionnels qui font commerce du transfert de leurs compétences. Les exemples de mutation ne manquent pas. Le changement s'organise et se structure de façon durable. Bientôt, il n'aura plus rien d'exceptionnel.



### **Transparence et clarté dans la communication**

La menace récente du non paiement du FIP (Fonds intercommunal de péréquation) aux communes, la réforme de la PSG (Protection sociale généralisée), la refonte du service public, la crise de nos compagnies aériennes locales et internationales, et bien d'autres chantiers de réforme publics et privés provoquent des levées de boucliers. Les dirigeants sortent de leurs bureaux pour communiquer ouvertement et privilégient les interviews afin d'assurer la transmission la plus fidèle possible de leurs propos fermes et sans complaisance. La crise appelle la transparence et la clarté. Finis les effets de manches et la langue de bois, plus personne n'est dupe. Il est dommage que les dirigeants qui font autant d'efforts sur leur communication externe soient si peu à l'aise lorsqu'il s'agit de faire passer ces messages en interne. Car le changement nécessite un accompagnement qui transite par la communication.



La polyvalence polynésienne, que nous revendiquons tant, doit aujourd'hui acquérir ses titres de noblesse et se mettre au service de la pérennité de l'emploi.

Le dirigeant doit la maîtriser, car si le management commence par soi-même, le management « des autres » passe par le management de la communication. Même si toutes les vérités ne sont pas bonnes à dire, et même si un dirigeant est tenu par un devoir de réserve, cela ne le dispense pas pour autant de donner du sens à l'action.

### Expliquer le « pourquoi » puis le « comment »

Attention à l'amalgame : l'explication sur le pourquoi, puis le comment, du changement est d'autant plus nécessaire qu'il sera tout naturellement accueilli par de la résistance. Force est de constater que pris dans la tourmente, le dirigeant néglige souvent cette étape pourtant cruciale. Un chef d'entreprise a mis en place depuis

deux ans un « kick-off <sup>1</sup> » annuel destiné à faire le bilan sur l'année passée et à fixer la feuille de route pour l'année à venir. Ce dirigeant prend soin de bien distinguer cette grande « messe », de la fête annuelle du personnel, qui aura elle aussi pour but la cohésion, mais sur un mode festif.

« C'est un exercice de style difficile, et ce d'autant que je ne suis pas reconnu pour mes qualités de communicant. Il faut de l'humilité, de la rigueur, de la transparence et de la sincérité. Ce « point fixe » est d'autant plus attendu que l'auditoire est particulièrement concerné. Il ne s'agit pas de raconter des histoires ! Je commence par revenir sur les objectifs fixés l'année passée. Ont-ils été atteints ? Les engagements pris ont-ils été respectés ? S'il y a un « delta », je me dois de l'expliquer. On doit savoir reconnaître les erreurs commises... La faute n'est pas toujours due qu'aux autres. »

## Diversification : quand les bâtisseurs de route se mettent à construire des canalisations

Les grandes entreprises du BTP préparent depuis quelques années un « plan B » pour pallier le manque de commande. La loi impose à toutes les communes l'obligation d'assainissement et l'accès à l'eau potable pour tous, sous peine d'amende. On doit faire appel à des compétences externes qui existent peu ou pas sur le Fenua. D'aucuns y voient l'opportunité de développer de nouveaux métiers autour de l'eau, et de créer de l'emploi accessible au plus grand nombre. C'est le tournant qui a été pris par une entreprise de travaux routiers. La polyvalence propre à la culture professionnelle polynésienne, qui a pu être parfois décriée au nom d'une organisation de travail normée, est bien utile aujourd'hui pour assurer la mutation des postes dans l'entreprise. Pour autant, cela se fait pas sans mal. Le manoeuvre routier qui se trouve affecté aux travaux de canalisateur découvre une nouvelle forme de pénibilité dans le travail. Il s'expose à d'autres risques d'accident – d'autres mesures de sécurité doivent être mises en place. Le travailleur doit « remettre son compteur à zéro » en termes d'expérience professionnelle pour apprendre de nouveaux réflexes ; il doit renoncer à l'autonomie durement acquise sur son poste de travail précédent, pour se mettre au service d'une équipe. Force est de reconnaître que le travail de canalisateur est bien moins prestigieux que celui de bâtisseur de routes et d'aérodromes. Le conducteur de travaux chargé de conduire ce changement au sein de son entreprise témoigne : « Le changement a été difficile. Les dirigeants ont mené ce projet à bout de bras car il y a eu beaucoup d'opposition au départ. Pour l'apprentissage de ce nouveau métier, on a dû faire appel à une expertise extérieure, qui a fait l'objet d'une résistance parfois très hostile. Les gars rentraient chez eux et se faisaient mal recevoir par leurs femmes qui n'étaient pas habituées à retrouver leurs compagnons si souillés. Et surtout, dans ce métier ingrat – il faut le dire – on a du mal à retrouver la fierté de l'ouvrage. Il n'y a guère de reconnaissance. Au contraire, on se fait même insulter par les usagers en raison des troubles que l'on peut occasionner à la circulation. On peut admirer une belle route, un bel aérodrome, mais lorsqu'on pose des canalisations, le fruit de notre travail est recouvert aussitôt par la terre, ou par la route, il ne reste plus de traces de notre dur labeur ! »

Il a fallu un plan social chez un proche concurrent moins visionnaire, pour une prise de conscience collective : ce nouveau métier allait maintenir, et même pérenniser les emplois, sans compromettre les niveaux de rémunération acquis. Il n'est pas interdit de reconnaître à certains dirigeants une certaine noblesse dans leurs choix. On aurait tendance en effet à perdre de vue que l'adoption d'un plan social est une décision dramatique et traumatisante pour un patron. Il se livre alors par anticipation à l'exercice difficile, consistant à mesurer les impacts humains non sur des individus, mais sur des familles toutes entières. Il mesure alors véritablement toute l'étendue de sa responsabilité de chef d'entreprise. Dans ce cas que nous avons pris en exemple, on reconnaît même que la diversification vers ce nouveau métier de canalisateur, moins rentable en termes de marges pour l'entreprise, et plus porteur de risques professionnels, a comme principal objectif la sauvegarde des emplois.

## L'atout de la polyvalence

« Rien n'est constant, si ce n'est le changement » dit la pensée bouddhiste, on peut donc en déduire que rien n'est plus stable que le changement ! L'évolution doit être intégrée de façon permanente dans l'organisation du travail. La polyvalence polynésienne, que nous revendiquons tant, doit aujourd'hui acquérir ses lettres de noblesse et se mettre au service de la pérennité de l'emploi. Il ne s'agit plus de « faire du bouche-trou », comme nous l'entendons habituellement. Par polyvalence, nous entendons désormais : souplesse, flexibilité, adaptabilité et réactivité – autant de qualités professionnelles nécessaires pour assurer la compétitivité de nos entreprises. Une fois que nous aurons définitivement acquis

ces bons réflexes, nous nous apercevrons alors que nous avons, à tort, et durant de longues années, diabolisé le changement. Le changement est l'un des garants de la compétitivité d'une entreprise, et en tant que tel, il ne s'improvise pas. Il doit être bien pensé, il doit être communiqué pour être compris, et il doit être géré et suivi par un accompagnement. Il peut être fait appel aux métiers du conseil et de la formation professionnelle pour faire accepter l'idée d'évolution permanente, et pour acquérir les méthodes et techniques permettant la mise en œuvre du changement. Il s'agira notamment de lever les freins et les réticences naturels devant les refontes d'organigramme, réajustements de postes, remises à niveau et autres projets de transformation. On pourra véritablement construire à partir du changement dès lors que nous aurons fixé pour objectif de développer une culture du changement dans nos entreprises. ■

Régine Jouvin

1 - Réunion de lancement/coup d'envoi

### Eric Albert - Les Echos - 12 avril 2011

« Un projet de transformation n'est pas encore terminé qu'un autre commence. (...) La gestion du changement est souvent faite de façon séquentielle. À chaque fois le responsable met une emphase particulière pour stimuler ses troupes : le sujet est essentiel, il faut se mobiliser pour relever ce défi majeur pour l'entreprise... Jusqu'au prochain. **Comme si le changement était une exception, alors qu'il est devenu la norme de fonctionnement de l'entreprise.** Dès lors, la question n'est plus de comment faire passer le prochain changement, mais comment former ses équipes à vivre les cycles du changement de façon régulière ».

## Baisse de régime ? Faites une cure XS !

Cabinet de conseil en organisation et en management, nous nous engageons à révéler tout le potentiel de votre expertise par un subtil et pertinent dosage de recommandations stratégiques, et des soutiens opérationnels parfaitement adaptés à votre contexte.

Nous ne nous substituons pas aux décideurs. Nous construisons avec vous des solutions innovantes et uniques, car elles prennent appui sur votre culture d'entreprise, pour donner à votre organisation une nouvelle dynamique.

Pour mener à bien vos projets de transformation, nous respectons les principes de la transparence et de la confidentialité, et vous accepterez que nos conseils soient libres, éclairés et sans complaisance.

executive solutions  
Audit - Conseil - Recrutement

