

Chapitre

2

Le changement, une nécessité vitale pour l'entreprise

par Bruno CÉSAR



LE CHANGEMENT, UN PARI SUR L'AVENIR

S'il est une évidence aujourd'hui largement partagée, c'est bien celle que le monde change et continuera de changer. Si elles veulent assurer leur survie et leur pérennité, entreprises, institutions et sociétés doivent en permanence évoluer.

Dans la vie des entreprises, les sources du changement sont extrêmement nombreuses et variées : elles sont d'abord d'ordre technique et scientifique, avec l'automatisation, l'informatique, Internet et les NTIC. Les autres sources du changement relèvent du domaine économique et financier, notamment avec la globalisation des marchés, ou institutionnel, par exemple avec les 35 heures et la montée en puissance du droit communautaire dans l'Union européenne. Le changement résulte enfin de facteurs d'ordre social et culturel, comme l'évolution des goûts et des comportements des consommateurs.

Toutes ces évolutions contraignent les entreprises et les organisations à redéfinir leurs offres de produits et services, créer de nouveaux métiers, changer la manière de travailler, développer de nouvelles compétences, externaliser les fonctions qui ne sont plus au cœur de leur métier, etc.

Plus particulièrement, le déploiement de systèmes d'information, qu'il s'agisse d'un nouveau logiciel de gestion commerciale ou d'un réseau

LA GESTION DU CHANGEMENT ET DE LA COMPLEXITÉ EN ENVIRONNEMENT INCERTAIN

Intranet, constitue une source de changements dans la vie d'une organisation, de ses personnels et de ses dirigeants.

Ces changements sont autant de défis lancés à toutes sortes d'habitudes. Le changement va rendre obsolètes, au sein de l'entreprise, les méthodes de travail traditionnelles. Leur élimination va perturber le personnel et engendrer autant de résistances. Le changement fait peur. Compte tenu des investissements d'achat, de mise en œuvre des équipements et de la formation requise, la recherche de leur rentabilité optimale exige une vision nouvelle de l'organisation. Elle implique une évolution culturelle des attitudes et des comportements des personnes. Elle exige une mutation des procédures et des modalités de gestion portant sur les nouveaux moyens eux-mêmes. Elle en exige autant pour leurs applications dans l'environnement général et commercial spécifique à toute organisation, entreprise ou institution.

Il est impératif de relever ces défis. Sinon, les avantages attendus seront perdus. Détenir de l'information, c'est détenir une forme de pouvoir. Un nouveau système d'information implique une nouvelle façon de partager des informations, donc du pouvoir. Utiliser ces systèmes exige un apprentissage car la diffusion des informations et leur obtention n'est plus générale, comme naguère, mais ciblée. Pour gagner en rapidité et en efficacité, les informations ne sont disponibles que par et pour ceux à qui elles sont destinées. Tout le monde doit se former à cette nouvelle règle du jeu dans l'exercice des pouvoirs formels et informels gouvernant les activités de l'entreprise.

Bref, un nouveau système d'information n'est pas réductible à la mise en place d'un changement technique. En général, la mise en place de ce système est centrée sur l'outil qu'il représente et non sur le projet de changement qui le sous-tend. Il faut que les responsables et les personnels soient convaincus de la validité d'un projet formulé pour y adhérer, en devenir acteurs et garantir ainsi la réussite de sa mise en œuvre. Pour qu'ils intègrent l'outil, il faut mettre en cohérence les attentes de l'entreprise et l'implication des acteurs dans une vision globale. Réunir toutes ces conditions exige une démarche méthodologique structurée, assise sur une expertise dans la conduite de ce type de projet de changement. Un nouveau système d'information est considéré comme un problème par les acteurs impliqués par le changement qu'il représente. La question qui se pose est : comment les faire passer du problème au projet ?

COMMENT TRANSFORMER LES PROBLÈMES EN PROJET ?

Les dirigeants et les responsables pouvant assurer la pérennité de l'entreprise comme de l'institution sont ceux qui maîtrisent l'art de transformer les problèmes de changement en projet. Ils savent comment surmonter tous les obstacles qui s'opposent traditionnellement au changement et résoudre en particulier :

- les difficultés techniques ;
- le manque de vision claire sur les finalités ;
- l'absence d'orientations partagées ;
- des objectifs pas assez précis ;
- des ressources insuffisantes ;
- une planification des tâches incomplète, etc.

Cependant, les promoteurs de tout changement dans les organisations humaines savent bien que le problème majeur relève rarement de la technique.

Passer du problème au projet demande surtout que chacun devienne un acteur du changement. C'est le changement le plus difficile à opérer.

En effet, pour tous, changer implique une remise en question des habitudes, des certitudes et des modes relationnels. Changer exige que chacun de nous identifie les bénéfices et les pertes qu'il peut tirer du changement, sans ignorer l'inconfort qui résulte de l'inconnu.

La mise en dynamique des personnes, acteurs du changement

Tout changement implique une évolution de ses représentations. Changer, c'est abandonner les perceptions anciennes et les points de repère qui donnaient jusque-là un sens aux situations. C'est adopter une autre vision.

Il apparaît clairement que le changement entraîne toujours un traumatisme, sinon une souffrance. Selon l'ampleur des changements à réaliser, leur identité est affectée de manière plus ou moins profonde, ce qui provoque inévitablement des résistances. C'est pourquoi il est nécessaire de s'appuyer sur des consultants experts en conduite du changement, véritable tierce partie, capable d'aider les dirigeants à « mettre en forme » et

LA GESTION DU CHANGEMENT ET DE LA COMPLEXITÉ EN ENVIRONNEMENT INCERTAIN

mettre en œuvre le changement projeté, d'une façon claire et compréhensible pour :

- rendre celui-ci, évident et naturel pour tous les acteurs ;
- légitimer le changement, parce qu'il apporte des solutions aux attentes et aux craintes de chacun ;
- répondre aux questions que tous se posent : quoi changer ? comment ? à quel rythme ?
- donner un sens au changement et permettre à chacun d'y adhérer ;
- afficher une vision dans laquelle tous reconnaissent leurs aspirations.

Ces experts facilitent la mise en dynamique des personnes par l'écoute, la négociation et la prise en compte de leurs visions du changement à réaliser. Par la confiance et le sentiment de sécurité qu'ils suscitent, ils diminuent les résistances et favorisent l'adhésion de tous les acteurs au changement.

ACCOMPAGNER LE PROJET JUSQU'AU SUCCÈS

Si l'on s'en tient exclusivement aux ambitions du visionnaire, ou à la planification du gestionnaire, aussi rigoureuse soit-elle, le désir de changer risque de demeurer le plus souvent à l'état de projet.

Les projets aboutissent à la condition que des hommes et des femmes se mobilisent sur le terrain. Ils sont bien sûr les acteurs du changement, mais il faut tenir compte aussi de toutes les personnes touchées par le projet. Or, dans la mesure où tout changement implique un changement des représentations, on comprend dès lors que changer est souvent une source de tensions, de conflits, personnels mais aussi avec les autres.

L'approche du changement à adopter, repose sur l'écoute et la négociation. Elle tient également compte de l'irrationnel, de l'imagination et des élans de passion. L'analyse des réseaux et la matérialisation des attentes de chacun dénouent les tensions. En conciliant les points de vue, cette approche favorise l'adhésion de tous les acteurs et améliore ainsi le climat social.

La réussite d'un projet de changement sensible, complexe ou en crise ne s'improvise pas. Elle nécessite une démarche structurée. Elle s'appuie sur des méthodes à la fois éprouvées et suffisamment flexibles pour garantir le succès du projet.

Le changement, une nécessité vitale pour l'entreprise

La réussite d'un projet de changement sensible, complexe ou en crise ne s'improvise pas. Elle nécessite une démarche structurée.

Tout d'abord, il est nécessaire d'adapter le projet pour mobiliser le maximum d'acteurs.

Faire le pari de la mobilisation des acteurs

Il faut constituer d'emblée un premier cercle d'acteurs : nous avons toujours tort d'avoir raison tout seul ! Plus particulièrement au départ d'un projet. La première action consiste à réunir autour du leader, un premier cercle d'acteurs impliqués. Souvent, il s'agit de l'équipe de direction. Mais, sur des projets complexes, il s'agit d'identifier les décideurs et les leaders qui vont permettre de faire avancer le projet et d'avoir une vision objective du champ des acteurs. Avec eux, ensuite, nous pourrions démultiplier cette démarche en créant autant de cercles successifs.

Pour mobiliser, avoir une vision claire du but à atteindre et des objectifs précis

Tout changement s'appuie sur une vision de l'entreprise, un but à atteindre, une ambition à concrétiser. Le rôle d'une tierce partie est de vous aider à clarifier vos intentions, à définir la raison d'être du projet. Mais il ne suffit pas de savoir où souhaite aller la direction, même si c'est essentiel d'avoir une vision clairement définie, il faut également préciser les objectifs à atteindre. Par exemple, si son but est d'améliorer la rentabilité, un objectif pourrait être de « diminuer les coûts de 5 % » ou d'atteindre un « résultat positif de 10 millions ».

Pour mobiliser, il faut avoir une vision claire du but à atteindre et des objectifs précis et atteignables.

Passer du problème au projet

Cela consiste à rencontrer chacun des acteurs du premier cercle afin de comprendre leur niveau de perception du problème et du projet. Souvent, ce premier tour de piste est le moyen de les synchroniser sur le projet et autour de son responsable. Le directeur financier a rarement la même vision que le directeur commercial ou le directeur des Ressources Humaines. Chacun a des objectifs propres et représente l'une des facettes que comporte tout projet. Il suffit simplement de leur faire prendre conscience

LA GESTION DU CHANGEMENT ET DE LA COMPLEXITÉ EN ENVIRONNEMENT INCERTAIN

du bien commun qui les rapproche. Il faut les aider à passer du problème au projet de changement et analyser comment susciter l'adhésion de tous les acteurs.

Le modèle VUE (valeurs, utilité, envie). Il faut tenter de rentrer dans l'irrationnel des acteurs concernés par le projet. Prendre la mesure de ce que ce projet veut dire pour eux en termes de valeurs, utilités et envies. C'est le modèle VUE :

- quelles valeurs sont remises en cause par le projet ? quelles valeurs sont confortées ? quelles nouvelles valeurs sont à adopter ?
- l'utilité de l'institution apparaît souvent de manière évidente mais qu'en est-il du coût et du bénéfice pour les acteurs ?
- quels dangers, quelles peurs mais aussi quelle aventure représente le projet ? En quoi est-il motivant et donne-t-il envie d'avancer et d'évoluer vers un devenir différent ?

Le modèle VUE permet d'analyser la perception que les acteurs peuvent avoir du projet et de déterminer la manière de le formuler pour qu'ils l'acceptent et développent leur synergie en sa faveur. S'il n'est pas, a priori, possible de mobiliser des acteurs sur un problème, le fait de leur ouvrir un espace, d'envisager avec eux un avenir constructif permet de mobiliser sur un projet. Tel est l'enjeu de cette deuxième phase qui consiste à passer du problème au projet.

Identifier les contraintes liées au changement. En parallèle à l'utilisation du modèle VUE et pour passer du problème au projet, il est souvent nécessaire d'identifier clairement les contraintes liées au changement et leurs impacts ; il permet aux membres du premier cercle de prendre conscience des changements attendus de la part de tous les acteurs impliqués.

Organisation du projet. C'est également le moment pour passer en revue les aspects organisationnels et sociaux du projet, sa dimension économique, ses contraintes techniques, sans négliger les opinions des personnes dont dépend la réussite du projet : direction, syndicats, personnel... ou acteurs extérieurs comme le sont les clients, les fournisseurs, les collectivités territoriales...

Enfin, il est essentiel d'avoir réfléchi à la formulation du projet afin de le faire connaître. La concrétisation de cette démarche d'ensemble doit se traduire par un affichage.

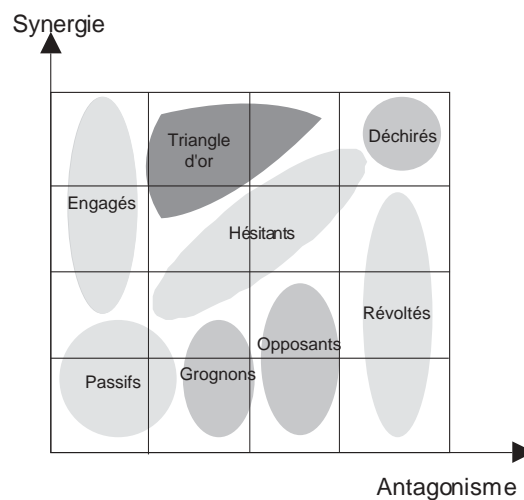
*Le changement, une nécessité vitale pour l'entreprise***Qui compose le champs des acteurs ?**

Les acteurs et les responsables du premier cercle doivent comprendre la complexité de l'entreprise ou de l'institution. Ce qui est simple devient en effet plus accessible grâce à la méthode de Quadrillage du Terrain (MQT), qui permet de comprendre où sont situés les acteurs clés et la sociodynamique, qui permet de mesurer le degré de synergie et d'antagonisme investis par ces acteurs dans le projet.

Ces deux outils permettent d'identifier les acteurs clés de la mise en œuvre du projet. Il faut les connaître et les rencontrer pour comprendre comment ils se situent par rapport au projet. Ce sont à l'évidence les décideurs (comités de direction...) mais aussi les leaders d'opinion de l'entreprise (certains partenaires sociaux...).

Les leaders n'exercent pas toujours une fonction hiérarchique. Ces acteurs ne sont pas des alliés évidents ; certains d'entre eux peuvent même être des opposants. Mais ce qui importe, c'est leur capacité d'existence et de communication pour soutenir le bien commun de l'entreprise et du corps social. Les identifier n'a d'autre but que de comprendre qui ils sont et leur importance pour le projet. Cette première identification des acteurs, effectuée avec le premier cercle, met parfois en évidence un syndrome de catalogue. Certains acteurs sont étiquetés dans une catégorie en raison de préjugés ou de jugements irrationnels. Il faut souvent insister pour les rencontrer.

Les leaders n'exercent pas toujours une fonction hiérarchique. Ce sont des acteurs qui ne sont pas forcément des alliés évidents, pour certains d'entre eux, ils ont souvent été des opposants.



Les grands types de comportement sur un projet.

LA GESTION DU CHANGEMENT ET DE LA COMPLEXITÉ EN ENVIRONNEMENT INCERTAIN

Rencontrer les décideurs et les leaders : réaliser « la tournée des popotes »

Les entretiens à réaliser ne sont pas classiques ; ce sont des entretiens semi-directifs, dits « d'actionnement ». Ils ont pour objectif de permettre de mieux comprendre la logique de nos interlocuteurs et comment ils se situent par rapport au projet. Cette démarche se caractérise par trois types de questions :

- que comprennent les acteurs du projet ?
- quels sont leurs freins et leurs difficultés sur le projet ?
- à quelles conditions sont-ils prêts à adhérer au projet ?¹

Reformuler le projet en y intégrant les latéralités

La synthèse de cette rencontre va nous permettre de formaliser le verbatim découlant des entretiens. Il s'agit de faire la synthèse des propos, des mots les plus significatifs exprimés par les acteurs sur le projet, les conditions de sa mise en œuvre, notamment les préalables. Il est essentiel de partir de l'opinion exprimée par les acteurs eux-mêmes, en étant très attentif à ce qu'ils ne soient pas nommément repérables. Un risque réel est qu'un acteur soit inquiet par sa hiérarchie. L'une des conditions de réussite de la démarche repose sur l'anonymat et sur la confidentialité.

Une étape fondamentale consiste alors à reformuler le projet. Elle se nourrit des « latéralités » que sont les suggestions d'actions exprimées par les acteurs et les conditions posées par eux à la mise en œuvre du projet.

Les idées d'actions correspondent aux chantiers à ouvrir pour réussir la mise en œuvre du projet. Il nous appartient d'en préciser le contenu et de déterminer qui est susceptible, dans le premier cercle, de conduire chaque chantier.

Les idées d'actions correspondent aux chantiers à ouvrir pour réussir la mise en œuvre du projet.

1. Ce dernier aspect – les conditions – correspond au concept de latéralité décrit dans le livre *La Stratégie du Projet Latéral*, éd. Dunod, 1996.

Lancer le projet

Il est nécessaire de conduire une démarche de médiation / révélation pour lancer le projet. Cette démarche se déroule dans le cadre d'un séminaire de lancement où vont être restitués le dit et le non-dit aux membres du premier cercle, souvent élargi à d'autres acteurs identifiés comme importants pour la réussite du projet.

La réussite du changement suppose en particulier que le responsable du projet comme les membres du premier cercle soient capables d'entendre le non-dit exprimé par les acteurs. Il s'agit de gérer une dramaturgie (c'est là tout l'intérêt de la tierce partie qui est là pour verbaliser les choses difficiles).

Pour le responsable du projet, accepter d'entendre, reconnaître que c'est probablement fondé, affirmer que tous doivent changer, se mettre dans un processus de progrès, permet de débloquer les acteurs convaincus de l'impossibilité du changement.

Il faut ensuite revenir sur le projet reformulé, complété des latéralités et le faire valider par les acteurs.

Enfin, il faut présenter la réalité des chantiers à ouvrir, leurs objectifs, les tâches à réaliser, préciser les moyens à mobiliser et la programmation à privilégier. Nous rentrons alors, pour partie, dans une logique de conduite classique de projet. Il faut définir qui sont les acteurs souhaitables pour conduire ces chantiers. À ce stade, l'engagement de chaque responsable de chantiers devant le groupe est essentiel. La démarche peut se poursuivre dès que tous les acteurs se sont engagés formellement à constituer ce deuxième cercle de responsables chargés de mettre en œuvre leur chantier.

Cela suppose parfois de répondre aux questions auxquelles chaque responsable de chantiers ne manque pas d'être confronté :

- quelle démarche suivre ?
- quelles sont les étapes du projet et du chantier ?
- qui va faire partie de mon cercle ? Quels alliés faut-il associer pour être efficace ?
- quelles ressources mobiliser (matérielles ou humaines) ? quel budget ? quels outils d'information et de communication ? quelles formations prévoir ?, etc.
- quels sont les comportements attendus ? quelles sont les compétences à développer ?

Le projet peut alors être lancé.

ACCOMPAGNER LES ACTEURS DANS LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET

Formaliser le système d'animation du projet

L'approche systémique permet de donner un rythme au projet. Il faut formaliser les chantiers dans le cadre d'un planning de type « PERT » ou plus simplement un « GANTT ». Des réunions régulières et successives doivent être mises en place pour :

- entretenir la motivation des acteurs ;
- évaluer la progression du travail et écarter « l'effet tunnel » ;
- synchroniser les acteurs ;
- constater si les objectifs définis sur chaque chantier et avec chaque « cercle » sont atteints et en redéfinir de nouveaux ;
- apporter de la méthodologie et de la compétence pour comprendre et acquérir l'autonomie permettant d'agir seul ;
- aider à passer à l'acte par du *coaching* de groupe ou individuel ;
- entretenir la motivation et assurer la cohésion du projet par l'organisation du système de prise de décision.

Formaliser le système de compétence du projet

S'il est vrai que l'on apporte de la méthodologie et de la compétence, il peut être nécessaire de formaliser le système de compétence. Cela signifie formaliser les cursus métier, analyser leur niveau de mise en œuvre et les traduire en plan de « *formation* ». Au-delà, il peut être nécessaire de soutenir le projet par une école ou encore une démarche de *Knowledge Management* (KM) et des tiers temps internes chargés de formaliser la compétence et sa mise en œuvre.

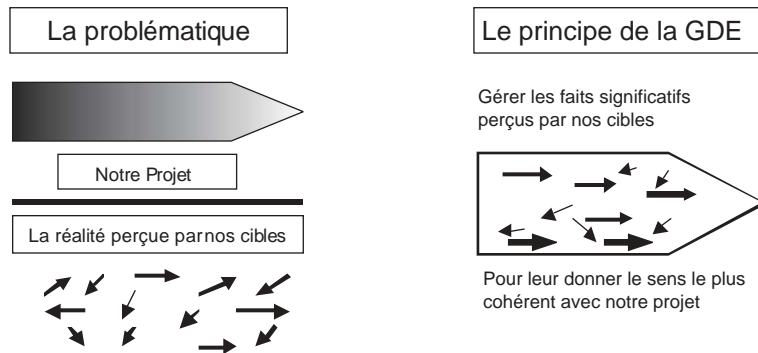
Formaliser le système de communication du projet

Les projets ne se déroulent jamais exactement comme prévu. Les réalités sont en effet complexes, on ne maîtrise jamais les relations de cause à effet et tout changement comporte une part d'expérimentation et de tâtonnement.

La gestion dynamique des événements (GDE) permet d'assurer en temps réel les ajustements nécessaires qui garantissent le succès du projet. C'est un système de veille portant sur les événements de l'entreprise et la façon dont le terrain perçoit le projet et son avancement. La GDE permet aussi

Le changement, une nécessité vitale pour l'entreprise

de recueillir les opinions des acteurs sur les événements liés au projet et jugés importants pour eux. C'est en définitive un sondage en temps réel, effectué à un certain rythme et comportant un opérateur, une base de données et un système de collecte.

*La gestion dynamique des événements*

Finalement, la mise en place de systèmes d'information pourrait par analogie se comparer à un engin explosif qu'on doit neutraliser ou désamorcer. Avec des éléments aussi simples que du carburant et une mèche disposés de façon idoine dans une bouteille, on obtient un redoutable cocktail Molotov. La mise en place d'un nouveau système d'information réunit des ingrédients assez comparables : une dose de nouvelles technologies, de nouveaux dispositifs de réorganisation, une réduction des coûts en forme de réduction d'effectifs... Il ne reste plus qu'à allumer la mèche pour faire exploser notre bombe !

Les nouvelles technologies engendrent les résistances au changement que suscite toute innovation : on craint de rester par incompetence au bord de la route. La réorganisation fait surgir les difficultés que chacun éprouve à accepter, à comprendre et à s'adapter à de nouvelles règles et modalités de travail. La réduction des coûts est aussitôt interprétée comme entraînant des réductions de personnel. Ce qui met le feu à la mèche provient de l'absence de stratégie d'accompagnement du changement. Elle seule peut réduire et supprimer ces résistances engendrées par les peurs et les angoisses spontanément associées à tout changement.

La mise en place d'un accompagnement du changement efficace permet de transformer le cocktail Molotov en une énergie de mobilisation de tous les acteurs vers la réussite du projet. S'il y a une certitude, c'est qu'on

LA GESTION DU CHANGEMENT ET DE LA COMPLEXITÉ EN ENVIRONNEMENT INCERTAIN

ne mobilise pas les hommes autour d'un outil et de ses processus de fonctionnement dans le cadre d'une organisation. On mobilise les hommes autour d'un projet. Il faut donc en priorité définir et mettre en œuvre le projet de changement qui va sous-tendre la mise en place d'un système d'information. C'est la condition de sa réussite.