

## Conduire le changement : une mise en œuvre de l'action

Olivier du ROY et Michel BIZAC

Ces dernières années, nous avons souvent parlé du changement dans la Lettre Aegist. En décembre 96, nous présentions le projet comme **" une machine à changer "** (LETTRE 13).

En juin 97, nous proposons une vision des **changements d'organisation sous défi externe** : " l'organisation interpellée du dehors " avait fait l'objet du DOCUMENT 1 et de ses quelques outils d'auto-positionnement. En mars 98, à propos de la réduction du temps de travail, nous énonçons le dilemme : **" Changer le temps ou changer le travail ? "**

Aujourd'hui, nous voudrions aborder la question du changement de façon plus frontale : c'est quoi le changement ? comment changer ? Nous voulons aborder le changement non pas à travers son " appareil " méthodologique (les outils de la qualité totale, le re-engineering par les processus ou le benchmarking) qui masque souvent le processus même du changement. Cette fois, nous voulons traiter **" le changement tout nu, sans l'habillage des outils de changement "**

### 1 L'impulsion du changement La provocation à changer : les défis externes

L'origine du changement est presque toujours extérieure à l'entreprise. Ce qui pousse ou provoque à changer, c'est toujours l'environnement. Le changement est rarement endogène. L'origine peut être une fusion d'entreprises. Ce peut être la fin annoncée d'une " facilité " à dégraisser par départs anticipés à la retraite, ou la contrainte d'une loi, comme celle des 35 heures. Ce peut être la fin d'un statut monopolistique ou d'une position dominante, mise à mal par les nouvelles règles de l'Europe. Ce peuvent être des ruptures technologiques ou des conditions économiques nouvelles de compétitivité. C'est toujours, aujourd'hui, sur fond d'une concurrence mondiale allant en s'intensifiant alors même que tombent les statuts et les particularismes protectionnistes.

L'impulsion du management va s'appuyer sur cette contrainte d'environnement, sur cette " nécessité " de changer, et ce sera le plus souvent en la justifiant sur le plan économique par l'annonce d'une crise imminente ou d'une crise possible, future, anticipée. Ce dernier cas est le plus fréquent : les états-majors ont appris à voir venir de plus en plus loin les " grains " ou les tempêtes. Il leur faut alors susciter l'alerte alors que tout va bien et que la mer est calme. Justifier le changement à froid est autrement difficile. Aujourd'hui **les démarches de changement à froid par re-engineering et benchmark** n'ont plus la même évidence d'implacable nécessité. Elles anticipent sur des crises à venir. Elles supposent que les acteurs comprennent les enjeux ou défis et partagent cette anticipation stratégique.

Mais attention à l'abus de la " crise ". L'alerte, l'alarmisme ou l'inquiétude ne provoque pas toujours le changement. Elle peut, si l'on en abuse (à répétition), provoquer le scepticisme. C'est l'histoire de l'enfant qui criait trop souvent " au loup "... et qui, le jour où vint le loup, ne fut pas pris au sérieux. Mais elle peut aussi provoquer la précipitation dans le faux changement, vers des solutions où l'on bouge, mais sans vraiment changer.

### Changer, c'est recadrer ou déplacer le focus de notre regard

Le changement, ce n'est pas seulement l'ébranlement vers du " plus " ou du " moins " : plus de productivité, plus de volume, moins d'emplois, moins de produits, moins de sites de production... C'est toujours aussi, si l'on vise un vrai changement, l'impulsion d'un " autrement ". Le changement, c'est un " pas de côté ", un écart, une distorsion par rapport à l'ancienne façon de voir ou d'envisager les situations et les pratiques. C'est aussi " changer de point de vue ", s'exposer au regard de l'autre, voir la situation du point de vue du client ou du personnel...

L'agent de changement est celui qui propose soudainement une " autre lecture " de la situation. Le projet de changement sort de cette vision renouvelée, comme dans le cas d'A Cap 2000<sup>1</sup> où tout est parti d'une nouvelle question : " Et si l'on s'occupait de ceux qui restent plutôt que de ceux qui partent ". Cette inversion du regard est génératrice de vrai changement. D'un changement par soustraction productiviste, on passe soudain à un changement par l'implication des ressources humaines productives : on mise désormais sur la compétence !

Provoquer, initier le changement, suppose donc :

- Une lecture de la situation qui " recadre ", qui propose d'autres formes d'interaction et déplace la perception du défi.
- Un partage de cette analyse avec les acteurs qui vont devoir réagir et mettre en route le changement.
- Un consensus fort, réalisé ou en devenir, sur ces orientations.
- Une écoute des réactions du corps social : rôle joué par les enquêtes, les observatoires sociaux, l'écoute du terrain.

Est-il toujours nécessaire d'afficher un grand projet, avec Chartes et déclarations solennelles du management ? La stratégie du Grand Projet de changement, avec son cortège d'annonces et d'effets médiatiques est-elle la seule ou la meilleure ? Beaucoup en sont revenus. Ils se sont aperçus que la médiatisation avait des effets pervers et pouvait également mobiliser les forces sociales dans leur résistance.

Le choix est parfois fait de ne pas médiatiser, ni en interne, ni en externe, un "projet" identifiable, annoncé... Peut-être est-ce là une caractéristique des stratégies de changement des grandes sociétés, anciennement services publics ? L'expérience des années récentes montre que tout "grand projet" affiché mobilise contre lui les résistances et produit des anticorps. L'affichage peut être contre-productif. Le projet annoncé crispe les résistances car il n'évoque aucune représentation positive et ne met donc pas en mouvement.

S'il faut alors travailler plutôt "sous les radars" en termes d'affichage, il faut par contre induire "une mécanique du dispositif" qui pilote, qui **crée la tension**, qui met les acteurs en mouvement au regard des orientations décidées.

### Changer les périmètres d'action

Reconsidérer le périmètre pertinent de l'action est un levier efficace de changement. Il a été largement utilisé dans les grandes manœuvres du re-engineering. C'est l'essence même de la reconfiguration par les processus.

Mais il faut, aujourd'hui, face à pas mal d'échecs ou d'impasses où le re-engineering est retombé dans les ornières classiques de la rationalisation soustractive, réaffirmer fortement que le processus n'est source de changement véritable que s'il est recomposé du point de vue et dans l'attraction du client. Et se demander : à quelles conditions la "métaphore" du processus provoque du changement ? Peut-être serait-on conduit à reconsidérer avec qui et comment est menée la réflexion sur les processus ? En cénacle clos avec des consultants ? Ou en groupes d'opérationnels concernés ? Menée ainsi, la recomposition d'unités d'affaires ou de Business Units<sup>2</sup>, porteuses des systèmes d'offre et justiciables de véritables performances économiques, s'est révélée génératrice de véritables changements dans le comportement des acteurs.

### Rendre acteur

Pour produire du changement, il faut parvenir à **rendre acteurs** une masse critique de personnes. Les rendre acteurs, ce n'est pas les "mobiliser" sur slogan ou injonction. C'est les brancher localement sur l'analyse de leurs marchés et de leurs clients, les rendre co-construteurs, à leur niveau, de choix stratégiques, de plans d'actions valorisés et d'une organisation pertinente intégrant son propre pilotage, des choix stratégiques à l'action quotidienne. Bref, créer des situations de véritables responsabilités.

Cela demande de sortir des incantations et de se centrer sur des projets ou des dispositifs (selon les cas) pour agir plutôt que pour changer. Ce sont les structures existantes qu'il faut mettre en mouvement, et plutôt que de miser sur des structures parallèles, faire travailler les équipes opérationnelles par exemple sur la co-production de stratégie d'offre au client. Sortir d'un clivage où quelques-uns conçoivent et beaucoup mettent en œuvre.

**Les acteurs** sont aujourd'hui incontournables. Non seulement parce qu'il faut les gagner à la nécessité de changer ("à froid" donc sur conviction et non plus sur contrainte) et, qui plus est, à celle de porter activement le changement, car celui-ci ne peut leur être extérieur : c'est de leur comportement, de leur culture professionnelle, de leur jeu collectif qu'il s'agit. La réactivité, l'inventivité, l'engagement, la qualité de service, l'agilité à s'adapter au changement, tout ce qui demain fera la "différence compétitive" n'est pas de l'ordre de la seule "mécanique" organisationnelle. Elle suppose un engagement intelligent et volontaire des personnes et des groupes.

L'entreprise d'aujourd'hui doit aussi développer des "acteurs de changement" dotés d'un certain nombre de compétences clés : savoir analyser les leviers et les freins pour définir les stratégies adaptées, savoir apprécier à partir de quand on risque de mettre en péril une innovation, savoir repérer dans les pratiques actuelles celles qui préfigurent déjà les modes de fonctionnement nouveaux etc. En effet, le changement ne se réalise pas sans des acteurs engagés pour porter l'action et pour prendre des risques. Mais jusqu'où peut aller cet engagement : "un agent du changement mort, n'est pas un agent du changement", nous a-t-on objecté récemment.

Le changement se joue à la conception, il se joue dans la stratégie de pilotage. Mais **il se joue aussi sur la phase de mise en œuvre** (ou, comme disent les anglo-saxons, d'*implementation*). Passer du design à la transformation réelle des fonctionnements est une étape décisive, sur laquelle beaucoup d'opérations de reengineering achoppent ou s'essoufflent, au risque d'y abandonner leurs ambitions initiales ou de rater les sauts de performance escomptés.

### Du changement des règles formelles à la transformation en profondeur des fonctionnements, des acteurs et des cultures d'action

Une vision très répandue du changement consiste à penser qu'il suffit de le décréter ou de l'édicter en élaborant de nouvelles règles, de nouveaux processus, de nouvelles structures, de nouvelles définitions de fonctions, voire en redimensionnant drastiquement les ressources<sup>3</sup>. C'est une des dérives possibles d'une vision très volontariste d'un changement radical, décrit à la cible. Certes, il faut le faire. Mais c'est seulement la première étape : savoir clairement où l'on veut aller.

### La deuxième étape, indispensable, c'est

- d'un côté **prendre la mesure de la résistance** du réel, de son inertie structurée, de la pesanteur des cultures, des adhérences multiples de l'environnement ;
- de l'autre bien situer l'ambition du changement en cette profondeur où il faut qu'il soit porté activement : **les personnes, le corps social, les acteurs**. S'il ne s'agissait que de changer des machines, des bâtiments, des systèmes d'informations, la décision, suivie d'une bonne logistique d'exécution suffirait. S'agissant d'acteurs libres, il faut penser à un processus d'appropriation du changement, de compréhension des enjeux et du sens, d'apprentissage de nouveaux comportements professionnels et de nouvelles coopérations.

### Les solutions trop courtes

Face aux défis proposés ci-dessus et lorsqu'on est convaincu qu'il s'agit de transformer les acteurs et d'obtenir leur engagement, deux solutions ou méthodes sont alors souvent envisagées. Elles ne sont pas fausses, elles sont trop courtes : c'est la communication et la formation.

**La communication** : cela consiste à développer un discours managérial puissant sur l'environnement économique, la nécessité de changer si l'on veut rester dans la course, une exhortation à de nouveaux comportements professionnels, un matraquage médiatique sur les " best practices ", etc.

Certes il faut annoncer clairement les choses, expliquer, communiquer. Mais il faut savoir que cela ne suffit pas à changer les comportements professionnels et que trop de discours, surtout exhortatif, moralisant et parfois même culpabilisant, finit par lasser, rendre méfiant et accentuer les résistances au changement. Dans les démarches de Qualité Totale qui ont parfois abusé de ce type de discours et de slogans, ce qui a convaincu et gagné le person-

nel ou l'encadrement, ce ne sont pas les slogans, mais des pratiques concrètes dont on a pu voir qu'elles étaient efficaces et porteuses de progrès.

**La formation** : on croit alors que c'est la formation qui résoudra tout. Et souvent quand il s'agit de planifier l'action en vue du changement, c'est de la formation qu'on programme. Malheureusement l'expérience des quinze dernières années a apporté beaucoup de déceptions : en matière d'organisation et de management, la formation apporte des savoirs, des savoir-faire, fait parfois découvrir, en laboratoire, des comportements différents. Elle apparaît peu efficace pour faire changer les modes de fonctionnements, qui sont pris dans des effets de systèmes et relè-

vent plus de l'action que de la connaissance.

La formation ne produit des effets de changement que lorsqu'elle est bien articulée avec des mises en situations nouvelles, avec des mises en responsabilité qui bousculent et qui créent le besoin d'apprendre. Elle contribue au changement lorsqu'elle réunit pour un apprentissage commun des acteurs qui n'avaient pas l'habitude de jouer ensemble ou dont les rôles étaient figés dans le quant à soi bureaucratique de leurs définitions de fonction. On voit donc que la formation n'est efficace dans un processus de changement qu'intégrée dans un dispositif plus large, dans une stratégie d'action jouant sur une palette beaucoup plus étendue. C'est ce que nous allons exposer maintenant.

## 4 Comment planifier la mise en œuvre du changement ?

Quels sont donc les contenus et méthodes d'une conduite du changement dans sa phase de mise en œuvre.

### Situer l'ampleur du changement : entre amélioration continue et rupture

De quelle transformation s'agit-il ? D'un ajustement à la marge (par exemple : améliorer un indicateur de qualité de service, à organisation et technologie constante) ? Ou d'un changement radical d'organisation (comme passer d'une organisation des ventes par réseau de distribution physique, agence, concessionnaire ou magasin, à une organisation des ventes par correspondance ou par e-commerce). Il importe de situer d'abord le type de changement auquel l'entreprise va devoir faire face afin d'en tirer une stratégie appropriée de mise en tension des acteurs

### Élaborer une stratégie : les priorités d'action

Avant de planifier l'avancement ou le déroulement de la mise en œuvre, élaborer une stratégie d'action consiste à anticiper deux points :

**Quels sont les facteurs clés de succès ?** C'est-à-dire sur quels points précis se jouera le basculement dans la logique du nouveau mode de fonctionnement ? Quels acteurs sont les plus décisifs pour la réussite ? Sur quoi et sur qui concentrer le plus d'énergie ? Et par voie de conséquence, quels points de vigilance se donner pour évaluer la progression ?

**Quels sont les risques majeurs ?** C'est-à-dire où sont les résistances qui risquent le plus de compromettre le projet ? Quels événements pourraient intervenir et interférer ?

Quels acteurs ont le plus à perdre et donc pourraient opposer la résistance la plus dure ? Pour quels acteurs, les mutations de comportement professionnel sont les plus importantes ?

Cette première réflexion permet de donner du relief au pilotage du changement : se doter de priorités, se focaliser sur le plus essentiel et le plus décisif. Elle permet aussi de mesurer l'effort et l'énergie à déployer afin de l'appliquer au bon endroit.

### Se doter d'un plan pour agir

En fonction de l'analyse évoquée ci-dessus, on peut déployer cette stratégie dans la construction du plan d'action :

<b>Tempo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>à quel rythme mener ces changements ?</li> </ul>
<b>Initialisation/extension</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>par où commencer ?</li> <li>faut-il avancer sur un seul front homogène, ou créer des percées significatives, en créant des expériences pilotes et en démontrant, à échelle limitée, ce qu'apportent ces changements ?</li> </ul>
<b>Enchaînements/jalons</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>quel enchaînement des actions ?</li> <li>comment concevoir des étapes intermédiaires qui aient du sens, qui soient des points d'équilibre transitoire, qui créent la vision en perspective ?</li> </ul>
<b>Apprentissage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>comment articuler les mises en situations (et sous tension) avec les apports de formations ?</li> <li>comment les actions programmées mettent les acteurs en situation d'apprentissage des nouveaux rôles et des nouveaux fonctionnements ?</li> </ul>
<b>Engagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comment associer conjointement les acteurs dont on veut remodeler les coopérations ?</li> <li>comment rendre les personnes et acteurs et porteurs du changement ?</li> <li>comment structurer le dispositif d'action en projet et y préfigurer les fonctionnements futurs attendus ?</li> </ul>

## Communication

- comment communiquer sur le projet, au moment où il a acquis suffisamment de visibilité pour être compréhensif ?
- comment accompagner les différentes phases d'avancement par une communication adéquate ?

## Pilotage

- quels indicateurs de résultats sont suivis, comme étant significatifs d'une évolution favorable ?
- quels dispositifs de « retour d'expérience » et d'échange entre les acteurs concernés pour abréagir et assimiler les changements vécus ?

## Les processus d'apprentissage : mise en projet ou mise en tension

Développons un des items énoncés ci-dessus : les processus d'apprentissage. Qu'est-ce que recouvre le mot " apprentissage " ? Nous visons par là ce que nous avons plus d'une fois développé sous le terme d' " apprentissage organisationnel ", ce qui signifie pour nous tout autre chose que de la formation. En effet, il s'agit, pour un certain nombre d'acteurs, de se repositionner dans de nouveaux rôles, par des changements réciproques ou symétriques, dans une transformation systémique. Il faut donc qu'ils l'apprennent ensemble, conjointement, et non pas chacun de son côté.

Un tel apprentissage peut se faire dans des formations actions, qui jouent sur des alternances de formations et de mises en œuvre à l'essai, sur l'exploitation de " retours d'expérience ", sur des simulations pédagogiques, proches de la réalité des situations de travail. Mais l'idéal est de s'appuyer sur des situations réelles. À cet égard on peut retenir deux modes d'entrées : celui de la **mise en projet** et celui de la **mise en tension**.

La mise en projet offre la possibilité pour les acteurs concernés de changer leur représentation de l'organisation, de construire d'autres modes de fonctionnement mais aussi d'expérimenter de nouveaux rôles. Elle est pertinente dans des situations d'investissements nouveaux (nouvelle technologie, nouveaux équipements, nouveaux systèmes d'information, nouvelles organisations, ...).

*" Un projet n'agit pas seulement sur les communications et le relationnel, il transforme plus profondément les organisations elles-mêmes. Organisation transitoire, le dispositif projet remodèle les organisations existantes en créant des circuits nouveaux d'information et de coopération, qui peuvent remettre en cause (après cette expérimentation en grandeur nature) les cloisonnements antérieurs, ou encore modifier les modes de fonctionnement hiérarchiques antérieurs par la pratique de délégation qu'il a fait vivre.*

*....Le projet est un processus d'apprentissage d'une nouvelle culture de l'action et de la coopération pour tous les acteurs. Ce qu'il modifie laissera des traces non seulement sur le projet-objet, mais plus encore dans les pratiques sociales qu'il a inaugurées. C'est pour cela que le dispositif de projet ne doit pas se construire seulement comme une programmation de l'action, extérieure à ses acteurs, mais comme une démarche d'apprentissage collectif et selon une stratégie de changement explicite.*

*Le projet est par excellence une organisation qualifiante ou " apprenante " où peuvent se remodeler les identités professionnelles, s'apprendre des coopérations inter-métiers, se créer l'appropriation par les acteurs des changements auxquels ils sont confrontés. Ce point est aujourd'hui crucial dans nombre de grandes transformations d'entreprises. "*

( O.DU ROY, TRAVAILLER PAR PROJET, UN ENJEU POUR LES ORGANISATIONS, LETTRE AEGIST N°13, DÉC.96)

La mise en tension consiste à mettre des groupes opérationnels en situation de responsabilité, à partir de principes ou d'orientations clairement affichées. On crée, dans le fonctionnement de l'organisation, un rapport permanent entre le " dehors " (l'environnement, les concurrents, les attentes des clients, les attentes des actionnaires, ...) et le " dedans " (le choix des objectifs de résultat, la responsabilisation sur le résultat, l'animation de la compétence et de la performance, ...) sans nécessairement utiliser le levier d'un investissement ou le cadrage d'un projet formalisé.

Cette mise en responsabilité crée les conditions d'un **apprentissage permanent et collectif**

- **du pilotage** stratégique et opérationnel, (de la négociation d'objectifs à l'évaluation des résultats, des orientations générales au tableau de bord, de l'entretien d'évaluation à la réunion de bilan, ...)
- **par la mise sous contrainte d'objectifs** de résultat d'une organisation donnée (entreprise, unité d'affaire, unité opérationnelle ou processus).

## Conclusion : et le management ?

Le paradoxe du changement, c'est qu'il ne se fera que " bottom up ", ( d'en bas ), mais que ce mouvement d'en bas doit être déclenché d'en haut et ne peut l'être qu'à condition d'y jouer un jeu clair et vraiment unanime. D'où le rôle fondamental du management dans la conduite du changement.

Pour cela, il faut un management uni et qui parle d'une seule voix. Or, comme on nous l'a dit souvent : " Au sein d'un comité de direction, on sait causer, on ne sait pas débattre et se mettre d'accord sur des orientations communes ". Sans vrai débat, comment construire un consensus sur des orientations de fond ?

Il y a enfin la confiance dans le management. Elle n'est pas donnée au départ. Le Management doit la construire et, pour cela, donner des signes clairs, irrécusables, de sa volonté de changer et de faire confiance. À cette seule condition, il peut voir décupler son pouvoir d'entraînement et provoquer à l'engagement.

1 Accord social négocié par la Sidérurgie Française (Usinor) au début des années 90 et qui a lancé en France la " logique compétence ".

2 Cf.Document 1 AEGIST : L'organisation interpellée du dehors, juin 97

3 MacKinsey dit par exemple, dans ses opérations TOP, qu'en imposant de réduire tous les coûts (y compris de Main d'oeuvre) de 40%, on s'oblige à changer l'organisation. Car un tel saut n'est plus possible à organisation constante. La part de vérité, c'est qu'une injonction aussi radicale contraint à la rupture, donc à changer de paradigme organisationnel. Cela ne dit malheureusement rien sur deux points essentiels: quel paradigme? et comment y engager des acteurs intelligents et porteurs?



9, Boulevard St Michel B-1150 BRUXELLES 8, rue du Maréchal de Lattre F-59800 LILLE  
Tél. 32-2-736 54 87 Fax 32-2-734 59 16 Tél. 33-3-20 57 25 44 Fax 33-3-20 54 03 24

[aegist.conseil@skynet.be](mailto:aegist.conseil@skynet.be) • [aegist.conseil@aegist.com](mailto:aegist.conseil@aegist.com) • [www.aegist.com](http://www.aegist.com)

STC Europe Bruxelles - Lille - Grenoble - Milan - Francfort