



Piloter le changement

Thierry Bontems, Marie-Laure Fourcade

► To cite this version:

Thierry Bontems, Marie-Laure Fourcade. Piloter le changement. Ecole qualité QUARES 2012, Sep 2012, Montpellier, France. halshs-01711976

HAL Id: halshs-01711976

<https://shs.hal.science/halshs-01711976>

Submitted on 19 Feb 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Piloter le changement

T. BONTEMS
M. L. FOURCADE

« Si vous pensez que l'aventure est dangereuse, je vous propose d'essayer la routine... Elle est mortelle... »

Paulo Coelho

Introduction

« Le monde déteste le changement, c'est pourtant la seule chose qui lui a permis de progresser. » (Charles F. Kettering).

En quelques décennies, la question du changement a beaucoup évolué et pris une importance particulière dans nos milieux de travail et, plus largement, au sein de notre société. Aujourd'hui, les organisations sont en quête perpétuelle de performance. Le changement est ainsi devenu au fil des ans une question stratégique. Pour autant, il ne va pas de soi. Sa préparation et son accompagnement sont tout aussi importants et à prendre en considération que le projet qui est à son origine.

À travers cet article, nous mesurerons toute la complexité de la mise en œuvre d'un changement et nous constaterons qu'il est indispensable, afin de le mener à bien, de l'appréhender sous ses différents angles. Dans un premier temps, nous aborderons les facteurs du changement et ses différents modes de mise en œuvre. Nous poursuivrons par une approche psychologique qui permettra d'analyser et comprendre les réactions des individus face au changement. La résistance ou l'acceptation s'expliquent à travers la perception du changement et la capacité psychologique des personnes à se remettre ou non en question, mais aussi à rebondir et prendre de la distance lorsqu'elles sont confrontées de près ou de loin à une modification dans leur travail. Des pistes pour créer les conditions d'adhésion au changement et donc piloter au mieux ce dernier seront également proposées de manière non exhaustive. Enfin, afin de mettre en lien la théorie et la pratique, nous partagerons notre retour d'expérience d'un atelier dans lequel les participants ont été confrontés à des situations de changement.

Pourquoi le changement ?

Marginales il y a encore une dizaine d'années, les pratiques de conduite du changement se sont depuis considérablement développées. De la simple formation des salariés aux démarches psychosociologiques, les approches pour mener à bien le changement sont multiples, « mais elles sont toutes nécessaires à la réussite du changement »¹ et doivent s'adapter au contexte et aux facteurs qui induisent ces évolutions

Nous distinguons cinq facteurs principaux pouvant susciter le changement dans une organisation :

- *la technologie* : l'entreprise adapte ses structures, car elle constate l'inadéquation de son mode de fonctionnement avec l'environnement technologique. Nous pouvons prendre pour exemple la modification du système d'information, de l'outil de production, etc ;

- *la stratégie* : l'entreprise recentre ou élargit son cœur de métier en fonction des contraintes du marché, de la concurrence ou de son actionnariat. L'entreprise PETZL a transposé la pratique d'escalade sous terre à d'autres terrains, notamment la montagne (escalade et alpinisme), puis à l'univers professionnel (travaux et secours en hauteur) et jusqu'à la production de lampes frontales. Elle travaille aujourd'hui sur un marché mondial. Dans nos domaines d'enseignement supérieur et de recherche, nombreux sont les exemples : un laboratoire d'études des sols terrestres qui élargit son domaine d'activité à l'étude des sols marins... ou encore une université qui développe un service d'aide à insertion professionnelle de ses étudiants diplômés ;

- *la culture* : on parlera dans ce cas de modifications conséquentes des valeurs de l'organisation. Les valeurs sont très souvent modifiées lors de rapprochement d'entreprises ou d'établissements, comme ce fut le cas lors des différentes fusions d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche que la France a connues ces dernières années (université de Strasbourg, université de Bordeaux², université de Lorraine³). Même si des valeurs communes se développent au sein de ces nouveaux établissements, il plane encore après plusieurs mois de fonctionnement une certaine incompréhension sur le terrain ainsi qu'un sentiment d'appartenance culturelle à l'établissement d'origine⁴ ;

¹ Jean-Michel Moutot, co-auteur de l'ouvrage *Pratiques de la conduite du changement*.

² Conférence du réseau RELIER, 6 nov. 2013 – Benoit Dintilhac/Cynthia Espinosa.
<https://docs.google.com/a/iepg.fr/viewer?a=v&pid=sites&srcid=aWVwZy5mcnxyZWxpZXItW5pdnxeDo2M2FhMmVjYTBiZTdhYTl1>

³ Conférence du réseau RELIER, 5 déc. 2012 – Martial Delignon.
http://www.amue.fr/fileadmin/amue/pilotage/RELIER/2_Martial_Delignon.pdf

⁴ Conférence du réseau RELIER, 5 déc. 2012 – Sabine Goulin/Thierry Bontems/Gérard Blanchard.
http://www.amue.fr/fileadmin/amue/pilotage/RELIER/4_3_presentation_atelier_3.pdf

– *le pouvoir* : il s'agit là de gérer un changement lié à des contraintes réglementaires. L'organisation doit s'adapter à la réglementation en vigueur, notamment lors de la mise en place de grandes réformes comme la loi française sur les 35 heures de travail hebdomadaire, ou la loi sur l'Enseignement supérieur et la Recherche, adoptée l'année dernière, qui nécessitera des changements (comme la création d'un conseil académique, et donc la disparition du conseil scientifique et du conseil des études et de la vie universitaire ; la prise en compte de personnalités extérieures à l'établissement pour l'élection du président ; l'obligation de rédiger un contrat par site et non plus par établissement oblige l'établissement à s'ouvrir sur le monde extérieur...).

– *la configuration* : l'organisation doit s'adapter à un changement lié à des contraintes structurelles. Lorsque les structures et procédures sont inadaptées à l'organisation générale, l'établissement peut alors effectuer des modifications géographiques de ses bâtiments pour gagner en proximité avec ses usagers, mais peut aussi opérer un regroupement de certaines entités dans un objectif de réduction des coûts.

Ces cinq facteurs peuvent être pondérés par quatre degrés d'impact sur le changement :

– *le réglage* : il consiste à intervenir sur un mécanisme concret, c'est un changement limité, qui ne touche pas au cœur du dysfonctionnement ;

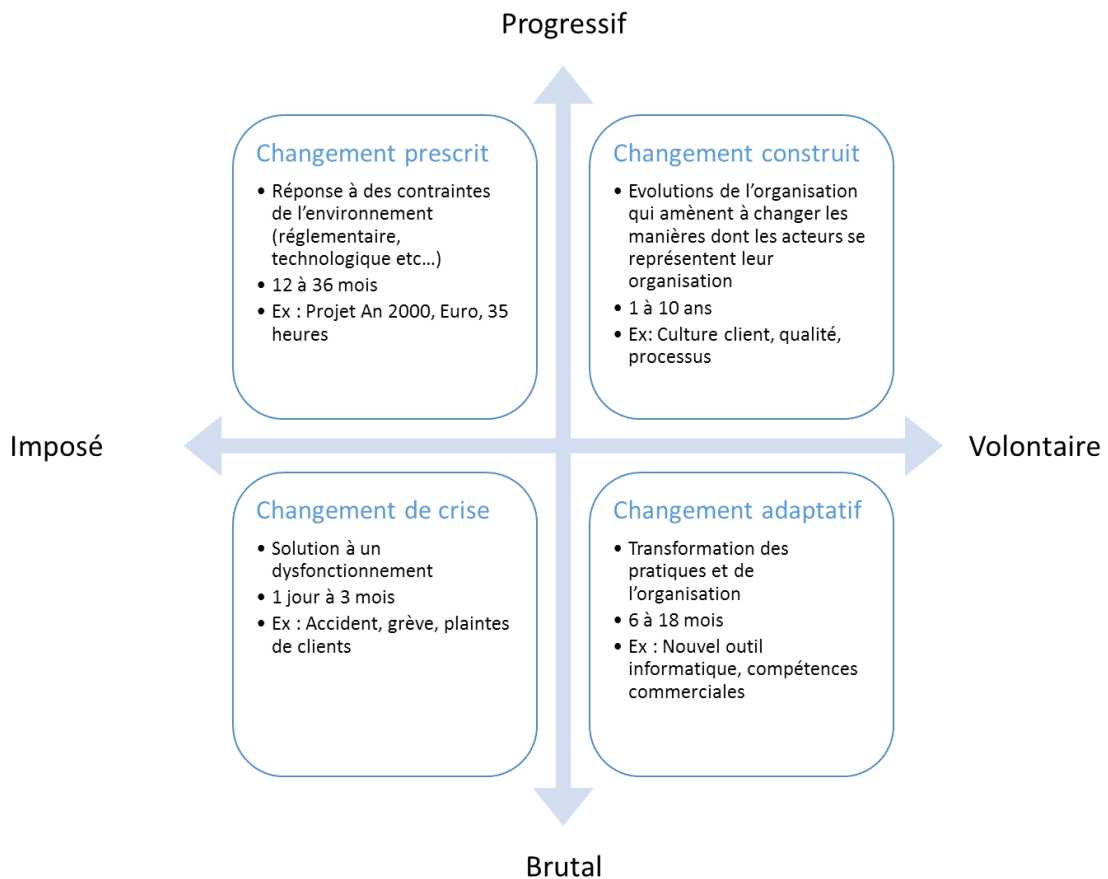
– *la réforme* : elle ne cherche pas à retrouver une performance perdue, mais à l'améliorer en gardant toutefois la « forme existante » ;

– *la restructuration* : elle donne une nouvelle « forme ». Seule la haute direction peut engager un tel changement. Elle est tournée vers le futur ;

– *la refondation* : c'est l'acte de changement le plus radical. Une autorité extérieure (actionnariat, conseil de surveillance...) entreprend une déstructuration, une remise à plat de l'entreprise.

On peut également distinguer quatre types de changement⁵, comme on le voit sur le schéma « Typologie des démarches de conduite du changement » présenté ci-après.

⁵ *Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action*, David Autissier et Jean-Michel Moutot, 2003.



Typologie des démarches de conduite du changement.

Avant de poursuivre sur les motifs du changement, demandons-nous pourquoi le changement peut être mal conduit.

La première raison qui peut être avancée est que le pilotage du changement est souvent réduit à de la formation et/ou de la communication. Nous verrons que, si ces deux paramètres rentrent dans la composition du pilotage du changement, ils ne sont pas les seuls, loin de là.

Le changement peut ne pas être mené à bien également du fait que nous avons souvent une vision mécaniste de la notion d'aléa et de risque. L'aléa, quoi que l'on fasse et prévoie, est inhérent au projet. Il ne peut pas se planifier, et encore moins se formaliser.

D'autre part, la conduite du changement est souvent considérée comme un chantier à l'écart dans les projets, alors qu'il faudrait au contraire l'inclure au sein de ces derniers.

Enfin, nous sommes souvent confrontés à de fausses évidences : si l'individu est bienveillant par rapport au changement, il suffit de le former. Être formé suffit-il à changer ? Si l'individu n'est pas bienveillant, il faut le convaincre. Être convaincu suffit-il à encore à changer ?

Un peu de psychologie

« Nos écoles [...], de façon ostensible, ont formé des managers comme si leur cerveau ne comportait qu'un seul hémisphère. »⁶ Par cette phrase, Henry Mintzberg donne toute sa dimension au peu d'importance accordée à la bonne connaissance du fonctionnement de l'humain pour comprendre les mécanismes qui le régissent, et notamment les mécanismes psychologiques qui vont faire que l'individu va ou ne va pas aller dans le sens du changement.

Pour le professeur Lucien Israël⁷, les deux hémisphères de notre cerveau occupent des fonctions distinctes. Chez un droitier par exemple, le langage et l'analyse seront centrés dans l'hémisphère gauche, tandis que l'hémisphère droit gèrera les émotions et les connaissances non verbales.

Durant de longues années, les managers ont travaillé en occultant le fait que les individus ne fonctionnaient pas uniquement en utilisant l'hémisphère de leur cerveau qui gère la rationalité.

Le professeur Henri Laborit (1914-1995), inventeur des premiers neuroleptiques, a été plus loin et a développé la théorie des trois cerveaux, initiée par son contemporain l'Américain Paul D. MacLean. « Selon lui, le cerveau n'est pas seulement une affaire d'hémisphères droit et gauche, mais également la somme de trois principales strates de développement anatomique et fonctionnel⁸ :

– *la strate reptilienne* (qui rappelle le « cerveau » des reptiles), [...] cerveau inconscient, il gère la vie et la survie purement individuelles : boire, manger, dormir, se reproduire et, plus largement, préserver l'intégrité corporelle. Il est également et logiquement le point de départ des circuits verticaux du stress ;

– *la strate limbique* (qui évoque le niveau de développement du « cerveau » du mammifère primitif) [...] : lieu de la conscience immédiate du soi (« conscience noyau », selon Antonio Damasio), siège des émotions et motivations, et de la personnalité. À l'échelon individuel, c'est le cœur du mode mental automatique qui permet de fixer les apprentissages. Il gère le connu, le déjà-vu. À l'échelon collectif, il est aussi le cerveau qui pose les premières bases d'une vie en société, de l'instinct grégaire. Il est contemporain de l'apparition des troupes ;

– *la strate néocorticale* (« cerveau » des mammifères supérieurs) [...] : permet de gérer le nouveau, l'inconnu, de prendre en compte la complexité de notre environnement et d'introduire de nouveaux apprentissages. En cela, il (le cerveau) est adaptatif. MacLean, comme presque tous les cliniciens, psychologues et neuroscientifiques, depuis Freud jusqu'à ce jour, y a vu le sommet de la conscience humaine, elle-même au sommet de l'évolution. Selon les neurologues, par contre, ce dernier serait à la fois basiquement inconscient et peut-être le lieu (tout à fait relatif) d'une certaine « conscience étendue »,

⁶ *Le management. Voyage au centre des organisations*, Henry Mintzberg (direction), Jean-Michel Béhar (traduction), guide (poche), avril 2004.

⁷ *Cerveau droit, Cerveau gauche - Cultures et Civilisations*, Lucien Israël, 1994, Plon

⁸ *L'intelligence du stress*, Jacques Fradin, 2008, ed. Eyrolles

que nous pouvons développer par la culture logique ou la pensée globale (Damasio, Houdé, Fradin). ».

Lorsque l'individu est confronté à un changement, qu'il soit voulu ou subi, c'est son instinct de survie qui est mis en jeu, c'est donc la strate reptilienne qui se met en action, et non pas l'utilisation des cerveaux droit ou gauche ou la strate limbique, encore moins la strate néocorticale. L'individu réagit alors en état de stress, face à des peurs, et c'est la réaction à ces peurs qui entraîne la résistance au changement. « Le cerveau reptilien reste un système primitif... Le changement, même utile et positif, confronte l'individu à l'inconnu et, ce faisant, il vient contrarier ses certitudes, ses croyances, ses habitudes... Sa réaction stéréotypée de défense se révèle incapable de s'adapter au changement de la donne : chez l'humain [...], l'ennemi est dedans bien plus que dehors. »⁸. Or, la plupart des chefs de projet et des managers ne reconnaissent pas ce stress lié au changement. C'est pourtant l'un des facteurs clés de la réussite d'un projet.



Figure 1 – Un vieillard.

On l'a bien compris, une grosse part de la réussite d'un changement organisationnel dépend de la prise en compte par le pilote du changement de l'individu amené à changer et de son psychisme. Pour conduire à bien sa mission, ce pilote doit préalablement avoir effectué un travail sur lui-même. Ce travail est nécessaire pour pouvoir se remettre en question, car le changement nécessite de répondre à la règle numéro une : admettre que je n'ai pas toujours raison !

Admettre que JE n'ai pas toujours raison !

Plusieurs tests simples montrent que l'individu voudra garder sa position s'il est certain qu'il a raison.

Prenez un carré de carton de couleur rouge sur le recto et vert sur le verso, montrez à votre auditoire la face verte et annoncez sans faiblesse que vous leur montrez un carré rouge, la réaction de l'auditoire sera de tenir la position « le carton est vert », et pourtant il est bien rouge sur l'autre face.

Le même phénomène peut s'analyser lorsqu'on regarde l'image reproduite sur la figure 2 : la plupart des individus confrontés à cette image verront un vieillard à la chevelure de feuilles. Mais lorsque vous présentez cette image comme celle de deux amoureux, peu de gens voient le jeune couple s'embrassant sous une tonnelle de feuilles de vigne.



Figure 2 – Deux amoureux au centre de la figure.

Dans la vraie vie, lors du pilotage d'un projet, les individus impactés par un changement ont sûrement une vue du projet. C'est le rôle du pilote du changement d'amener l'autre à voir ce qu'il ne voit pas seul. Nous examinerons par la suite les outils pouvant aider une personne conduisant un changement à travailler avec les individus concernés/impactés pour les accompagner dans leur évolution.

Autre image (fig. 3) : une bouteille représentant un aquarium dans lequel nagent neufs dauphins.

Votre référentiel d'adulte voit dans un premier temps un couple enlacé, c'est plutôt normal. Un enfant de moins de trois ans, qui n'a jamais été confronté à la situation érotique que l'adulte perçoit, ne verra que les dauphins, et pas le couple enlacé. Il n'a pas le référentiel nécessaire pour appréhender la situation que vous, en tant qu'adulte, percevez immédiatement.

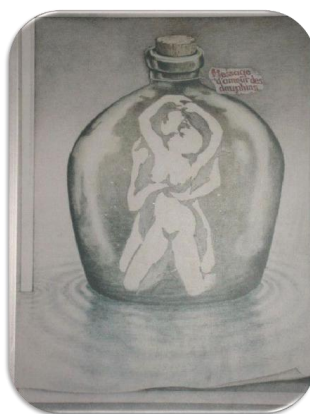


Figure 3 – Le message des dauphins.

Dans le pilotage de projet, c'est le même type de fonctionnement qui est mis en œuvre. Dans nos environnements d'enseignement supérieur et de recherche, nous savons tous combien il est difficile de faire dialoguer des personnes de spécialités différentes.

De même, vous avez tous déjà été confrontés au « jargon » des personnels supports, qu'il soit informatique, de gestion ou d'autres spécialités. Si nous nous regardons dans une glace, aucun d'entre nous ne peut prétendre ne pas « jargonner » quand il est dans son domaine de spécialisation. Or, une des problématiques des chefs de projet et du pilote du changement est d'être capable de communiquer, de travailler transversalement avec l'ensemble des services impactés par le projet. C'est-à-dire être capable de traduire son propos en langage informatique, financier, pour la production, pour les opérationnels comme pour les dirigeants : le maître mot sera de « S'ADAPTER » à son interlocuteur.

La conduite du changement va permettre de réintroduire de la vie réelle dans les projets. Une étude du Cigref⁹ a montré qu'une heure de conduite du changement permet de canaliser cinq heures de résistance au changement. Néanmoins, l'accompagnement du changement ne saurait être réduit à une boîte à outils en libre-service. L'intelligence, l'expérience et les compétences des personnes qui l'utilisent sont déterminantes. L'accompagnement du changement n'est pas quelque chose que l'on déroule comme une procédure : la synchronisation est le principe qui domine, plus que le respect d'un planning. Agir au bon moment, ni avant, ni après, fait souvent la différence.

Le changement est toujours une perte !

Selon Spencer Johnson, « le changement a lieu quand la douleur de se maintenir est supérieure à la peur de lâcher ».

Le cycle de deuil (fig. 4) présenté par Elizabeth Kübler Ross met en évidence les mouvements actifs et passifs d'une personne tentant d'éviter le changement.

Afin d'explicitier l'ensemble des phases constituant ce cycle, nous ferons un lien avec les observations réalisées lors d'ateliers de formation à la conduite du changement. En fonction de leur caractère, de leur expérience de vie, etc., nous avons constaté que les participants passaient plus ou moins vite par les différentes phases pour arriver *in fine*, pour certains, à l'acceptation du changement.

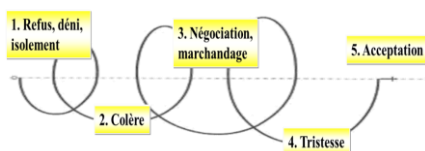


Figure 4 – Cycle du deuil.

⁹ *Accompagner le changement. Évolution et pratique* – Rapport du CIGREF, 2003.
[http://www.cigref.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2003/2003 -
Accompagnement du changement evolution et pratiques_web.pdf](http://www.cigref.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2003/2003_-_Accompagnement_du_changement_evolution_et_pratiques_web.pdf)

Phase 1 : Dénî

(« Je vais parfaitement bien », « Il ne s'est rien passé »...)

Le déni porte sur la perte, mais également sur le contexte, les circonstances. L'individu peut avoir une perception biaisée de sa capacité à supporter la situation.

Lors d'ateliers de mise en pratique où les participants étaient confrontés à des changements dans la réalisation d'un projet, nous avons observé qu'ils avaient dans un premier temps tendance à rejeter le changement. Dans cette phase, nous avons notamment pu entendre : « C'est pour nous tester! [...] Ne faisons rien, on verra ! » ; « Continuons sur ce que nous avons commencé, sans tenir compte de ces modifications de consignes » ; « Mettons-nous en position de refus et s'ils [les décideurs] ne sont pas contents, on fera pression sur eux »... Dans cet exercice, aucun retour, aucune explication n'étaient apportés.

Donner du « *feedback* » peut aider, car sans « *feedback* » l'individu ne réalise pas qu'il est dans le déni et se ment à lui-même.

Phase 2 : Colère, révolte contre les responsables apparents

(« Pourquoi moi ? », « Ce n'est pas juste », ...)

Durant cette phase, l'individu fait l'expérience du choc. Il exprime sa colère contre les autres, la situation, les circonstances... Il peut aussi l'exprimer contre lui-même en se faisant des reproches. La colère peut s'installer ou s'effacer rapidement, selon le niveau de résilience de l'individu.

Toujours, dans le cadre des ateliers de mise en pratique, les participants, après le déni, se sont mis à rejeter les changements et à les remettre en cause, ainsi que le professionnalisme des décideurs à l'origine de ces évolutions. Ils cherchaient plus un coupable que des solutions. Pour eux, soit « les chefs veulent uniquement nous mettre des bâtons dans les roues pour que l'on ne parvienne pas à réaliser le projet », soit « si on n'y arrive pas, c'est à cause de lui [en désignant un membre de l'équipe], il ne propose rien ». Dans cette phase, les tensions au sein des groupes sont fortes.

Ce qui peut aider dans cette étape, c'est de laisser l'individu libérer la pression et de lui préciser que le changement est temporaire.

Phase 3 : Dépression, résignation

(« De toute façon, il n'y a rien à faire », « À quoi bon continuer »...)

Durant cette phase, l'individu se rend compte qu'il ne dispose pas des compétences et attitudes pour supporter le changement. Les émotions négatives peuvent alors impacter les autres zones de sa vie.

Durant les ateliers, nous pouvions clairement identifier le moment où les personnes atteignaient cette étape : elles devenaient alors totalement inertes, arrêtaient toute activité. Quand nous leur demandions ce qu'elles faisaient, elles nous répondaient :

« Nous n'y arriverons jamais ! » ; « Si nous pouvions parvenir à réaliser ce qui est attendu, nous y serions déjà arrivés ! » ; « Nous n'avons pas ce qu'il nous faut pour y arriver, au contraire on n'a que ce qui ne nous sert à rien ! » ; « Attendons, peut-être que les autres groupes sont plus forts et y arriveront, nous reprendrons alors leur solution... ».

Ici, l'individu a besoin d'accompagnement et de savoir où il en est sur la courbe de deuil, et ce qui le fait se sentir mal. Il doit être rassuré et avoir la permission de se sentir mal, et de se comporter de façon résignée.

Phase 4 : Marchandage

(« Si c'est comme ça, alors il faut que », « Je donnerai tout pour »...)

Durant cette phase, l'individu négocie, fait du chantage en vain, stagne, revient en arrière, croyant ainsi diminuer les pertes attendues ou supposées. L'objectif ici est de ne pas ressentir la douleur de la perte et de ne pas mener le travail de deuil.

Lorsque les participants aux ateliers arrivaient à cette phase, ils demandaient généralement à entrer en contact avec les décideurs, pensant ainsi négocier de nouveaux moyens (financiers, matériels ou humains), voire négocier les objectifs du projet.

Pour mener à bien le changement, il est conseillé de ne pas répondre au marchandage mais de communiquer avec « l'Adulte » de l'individu, notamment en lui précisant où il se trouve sur la courbe, puis en l'accompagnant afin qu'il réalise qu'il y a d'autres options de fonctionnement. Il est également nécessaire de l'accompagner durant le passage à l'étape douloureuse de l'acceptation de la perte de ce qu'il a connu (ça ne sera plus comme avant).

Phase 5 : Acceptation, intégration du changement

(« Après tout, c'est un bien », « Ça va aller »...)

L'individu se rend compte qu'il a accepté le changement et prend la responsabilité de le gérer. Il décide de faire face et de s'occuper de lui.

Lorsque les participants aux ateliers de mise en pratique atteignaient cette phase, ils apportaient des idées et avaient l'envie de se surpasser. Ils testaient alors leurs idées afin de les ajuster en fonction des résultats.

Il est conseillé au pilote du changement et/ou au responsable de projet d'accompagner l'individu vers la réalisation de ce que cette perte lui a permis d'apprendre, de développer, de créer, de rapprocher...

Remarque : il a été constaté que les étapes de ce cycle peuvent, selon les personnes, se dérouler dans un ordre différent.

De nombreux modèles d'analyse du changement existent. Généralement, ils sont centrés sur le processus plus que sur l'identification des émotions :

– Kurt Lewin a décrit un processus en trois étapes : dégel, transition, gel ;

- James Prochaska a créé le modèle transthéorique en six phases : pré-contemplation, contemplation, préparation, action, maintien, sortie permanente ;
- William Bridges a décrit trois processus de transition : fin d’une situation existante, zone d’incertitude, nouveau départ ;
- W. C. Howell a identifié quatre étapes de l’apprentissage : incompetence inconsciente, incompetence consciente, compétence consciente, compétence inconsciente ;
- nous reviendrons par la suite sur le modèle de changement en huit étapes proposé par John Kotter : créer un sentiment d’urgence, former une équipe, développer et communiquer une vision et des stratégies, lever les obstacles, inciter à l’action, bâtir sur les premiers résultats pour maintenir la dynamique, ancrer les nouvelles pratiques.

Dans le cycle de deuil, l’attention est mise sur les émotions ce qui permet de faciliter le changement lui-même et ainsi d’aller de l’avant. Le cycle de deuil aide à :

- mettre des mots sur des états émotionnels et ainsi à réduire la peur ;
- normaliser l’état émotionnel et ainsi à faire prendre conscience que ce que nous vivons, émotionnellement parlant, dans un processus de changement est normal, voire prévisible.

Attention néanmoins, avant de plaquer ce schéma au sein d’une organisation sur les réactions présumées des collaborateurs à l’annonce d’un nouveau projet et des changements qu’il induit, il faut rappeler que le processus de deuil est un processus individuel et personnel. Par conséquent, il est très délicat d’utiliser ce schéma dans des contextes de projets dans lesquels des centaines de personnes sont « impactées ».

Le schéma représenté sur la figure 5 montre comment on peut adapter les théories de Kübler Ross au pilotage de projet.

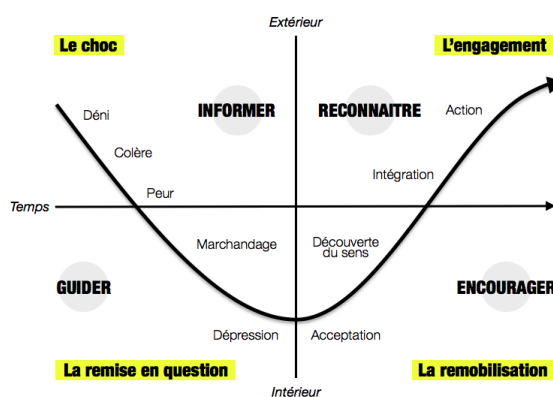


Figure 5 – La vallée du changement.

Cette période de deuil peut être décomposée en trois phases. La première, celle du refus, refus de voir la réalité en face qui se traduit par des émotions fortes (colère, révolte, rébellion). Cette phase est suivie par une étape de négociation, c’est-à-dire par des tentatives de limiter ou d’aménager le changement. L’émotion dominante est la tristesse, notamment quand le changement devient inévitable. Puis vient la phase d’acceptation,

permettant de mettre en œuvre le changement tout en impliquant les collaborateurs. C'est une période difficile à gérer émotionnellement, car elle est faite de pertes de repères. Le rôle du manager est alors important, il doit accompagner la personne à passer chaque étape en donnant le temps nécessaire. Son rôle sera d'annoncer le changement, de donner une image positive (et pas euphorique) du futur.

La période de doute est source de conflits, les collaborateurs se réveillent, ils n'ont plus le choix et doivent se projeter dans l'avenir. Instant de crise par excellence, elle éveille néanmoins la créativité. « Les hommes n'acceptent le changement que dans la nécessité et ils ne voient la nécessité que dans la crise » (Jean Monnet). Si nous nous intéressons aux philosophies orientales (fig. 6), nous constatons que la notion de crise est perçue comme l'association du danger et de l'opportunité.

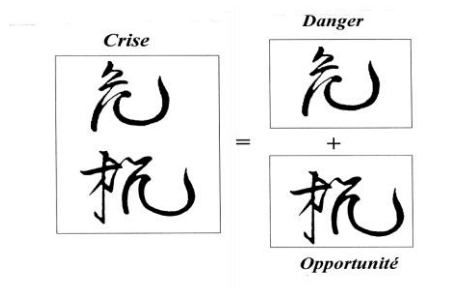


Figure 6 – Pour les orientaux, la crise est une opportunité.

Le déséquilibre permet d'avancer¹⁰. Le rôle du manager dans cette phase est essentiellement un rôle d'animation et de gestion de conflit.

Enfin, l'étape de production permet de remettre en place la nouvelle organisation, de définir les nouveaux objectifs. Le rôle du manager est de déployer cette nouvelle organisation, ces nouveaux métiers.

Un postulat que tout le monde doit admettre lors d'un changement organisationnel, que l'on parle de réglage ou de refondation, c'est que le changement induit une perte d'efficacité, de rentabilité.

Cette perte doit être prise en compte et admise à la fois par le top management comme par les opérateurs.

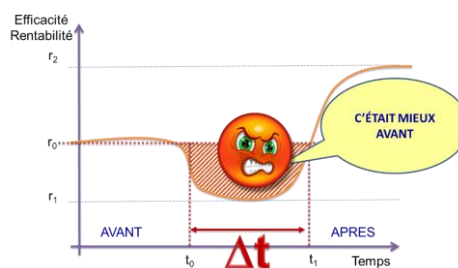


Figure 7 – Temps vs efficacité.

¹⁰ <http://www.inter-ligere.fr/index.php/social/75-72pour-avancer-il-faut-se-mettre-en-position-de-desequilibre>

Si l'objectif du changement est d'obtenir un gain d'efficacité (figure 7), alors pour passer de r_0 à r_2 , il faudra passer par r_1 , cette perte d'efficacité s'explique par le fait que le changement passe forcément par une réappropriation de l'organisation, des métiers et des outils. Or cette perte d'efficacité se traduit très souvent par une grogne des opérateurs : c'est la phase du « c'était mieux avant », de la réutilisation parallèle des outils. L'objectif du manager sera alors de minimiser ce Δt , optimisation qui sera facilitée si en amont tout le monde est conscient de l'existence de cette perte d'efficacité.

La résistance au changement, face émergée d'autres difficultés

La résistance au changement n'existe pas en tant que telle, elle est la résultante, nous l'avons vu précédemment, de nombreux facteurs, elle est la réaction à plusieurs causes. Sans entrer dans un inventaire à la Prévert, nous pouvons distinguer facilement une dizaine de bonnes raisons de résister aux changements auxquels nous avons tous et toutes été confrontés :

- *le manque de stabilité de l'équipe projet* : le capitaine et ses lieutenants quittent la bataille sans sonner la retraite, difficile de rester sur le champ de bataille sans inquiétude ;

- *la double contrainte* : nos organisations sont de plus en plus matricielles, ce qui implique des directives qui viennent de plusieurs niveaux, verticales pour les directives hiérarchiques, horizontales pour les consignes projets. Cette double contrainte devient ingérable pour l'individu si les consignes et les directives ne sont pas cohérentes ;

- *la non-association à la conception* : bon nombre de projets sont déployés sans que les personnes concernées ne soient ne serait-ce qu'informées ;

- *la non-écoute* : nous l'avons vu précédemment, les mécanismes qui régissent la résistance au changement sont essentiellement liés au mental. Ne pas entendre les craintes, les questions, les avis des collaborateurs peut alors engendrer de la résistance ;

- *la dévalorisation du passé* : nous l'avons également vu précédemment, l'individu confronté au changement est soumis à un état de stress intense, décrit par Fradin¹¹. La perte de confiance due à la dévalorisation des actions passées engendre ce stress et cette perte de confiance en soi. L'individu imagine que le changement est dû à sa façon de faire son travail. Il imagine que si le changement a lieu, c'est à cause de lui ;

- *l'accompagnement insuffisant* : de la même façon, l'individu qui ne comprend pas les raisons d'un changement ne sera pas enclin à aller dans le sens de ce changement. Au contraire, il élaborera des solutions de résistance et de contournement ;

¹¹ *L'intelligence du stress*, Jacques Fradin, 2008, Ed Eyrolles

– le *deuil de la situation passée* (évolutions métiers, évolutions organisationnelles, etc.) : nous avons vu l'importance du deuil de la situation passée à travers les travaux d'Elisabeth Kübler Ross. ;

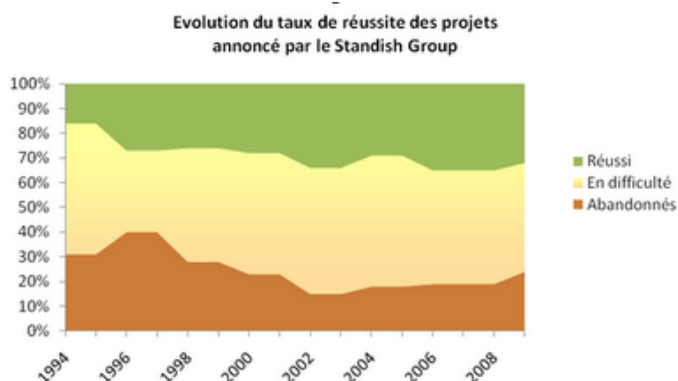


Figure 8 – Statistiques publiées à intervalle régulier par le Standish Group dans les « CHAOS Report ».

– *l'embellissement* : un grand nombre de changements concerne les projets liés aux modifications de systèmes d'information. Or, les statistiques¹² (fig. 8) montrent que la plupart des grands projets demeurent inaboutis, voire sont abandonnés. Lorsque ce genre de projet est lancé, toutes les communications réalisées autour lui vont dans le sens du grand projet où tout va bien se passer. L'individu qui subit le changement a besoin de savoir comment va aboutir le projet. Lui faire croire que tout va bien se passer, c'est le mettre en position d'échec à l'apparition d'un problème lié au projet ;

– *le sponsoring mal assuré et l'intérêt du changement non expliqué* : dans les outils à disposition du pilote du changement, le sponsoring, c'est-à-dire la valorisation du projet, reste l'un des outils les plus efficaces. Les individus confrontés au changement doivent connaître et comprendre les tenants et les aboutissants du projet. Ils doivent comprendre pourquoi ce changement a lieu. Si cette compréhension ne conditionne pas la réussite du projet, elle conditionne à coup sûr l'appropriation de celui-ci par les individus qu'il impacte ;

– *la formation inadaptée* : nous avons tous été confrontés à cette situation : suivre une formation à un nouvel outil qui sera installé six mois plus tard sur notre poste de travail, et doté d'une documentation qui ressemble à une encyclopédie. L'importance d'une formation adaptée à la fois aux différents publics de l'organisation mais aussi à leurs besoins spécifiques est une des clés de la réussite du projet et, dans tous les cas, de l'appropriation du projet par les individus ;

– *l'outil déployé avant l'organisation* : nombre d'équipe projet font l'erreur de déployer l'outil avant de mettre en place une stratégie. Or, quel que soit le projet, la mise

¹² De nombreuses études autour des projets informatiques réalisés pour l'administration britannique (Sauer C., and Cuthbertson C., *The State of IT Project Management in the U.K.*, Computer Weekly, Oxford, 2003 ; POST Report Government IT projects, 2003) ou par KPMG (Global IT Project Management Survey, 2005) confirment le faible taux de réussite des grands projets informatiques. Pour en savoir plus : <http://decugis.blogspot.fr/2010/03/le-taux-de-reussite-des-grands-projets.html#sthash.SdHvP8xX.dpuf>

en place d'une stratégie globale est indispensable avant de déployer les outils. La mise en place des outils n'est qu'un alignement stratégique ;

– l'*accompagnement insuffisant* : on l'a vu, le deuil de la situation passée est important, mais il faut aussi s'intéresser aux personnes impactées par le changement sur les dimensions organisationnelles et métiers.

Il faut également noter que la résistance au changement est un phénomène normal et intrinsèquement liée à celui-ci. Le fait que ce ne soit pas un dysfonctionnement engage le pilote du changement, qui doit impérativement prendre conscience de sa responsabilité vis-à-vis des collaborateurs impactés par le projet. Il ne faut pas hésiter à exprimer les peurs et à exposer les réalités.

Quelles sont les conditions de réussite ?

Aujourd'hui, le monde professionnel fluctue très rapidement : nouvelles opportunités, nouveaux outils, nouveaux produits, fusions, restructurations... Il est donc nécessaire pour une organisation d'évoluer, d'innover afin de rester compétitive sur le marché. La conduite du changement, on l'a compris, est quasi devenue inévitable, et il sera donc vital qu'elle soit une réussite. Mais quelles sont les clés du succès?

Le modèle de Kotter¹³

Des années d'observation et d'analyse de la façon dont les entreprises et leurs leaders conduisent le changement avec des succès variés ont permis à John Kotter d'identifier huit étapes clés pour y parvenir avec efficacité.

Créer un sentiment d'urgence

Le but est d'expliquer et mobiliser l'ensemble des acteurs. Le leader doit convaincre que le *statu quo* ou la situation problématique rencontrée par l'entreprise est inacceptable. «Autrefois, le changement était l'exception et le *statu quo* la règle. Aujourd'hui, le changement est devenu la règle et le *statu quo* l'exception », comme le mentionne avec éloquence H. Sérieyx (professeur à l'ESCP).

C'est lorsque les premiers changements interviennent que beaucoup vont trouver de bonnes raisons pour ne pas faire d'efforts. Les solutions possibles : créer des ateliers de réflexion ou des séminaires, démontrer que l'atteinte de certains objectifs va être impossible avec les moyens actuels...

¹³ *Leading change*, de John P. Kotter, Harvard Business School Press, 1996.

Former une coalition

Une seule personne au sein de l'entreprise ne peut rassembler l'ensemble des compétences nécessaires (le leadership, l'expertise, le pouvoir...) pour conduire le changement avec succès.

D'où la nécessité de former une alliance, une coalition :

– « Il n'est plus possible d'être seulement l'homme des techniques qui sait d'avance quelle solution est efficace; ni le politicien qui a réponse à tout avant que les questions soient posées ; ni le gestionnaire qui ne fait que reproduire l'existant. Il s'agit de plus en plus d'être l'innovateur qui réussit à faire participer toutes les parties à une conscience plus aiguë des problèmes et contradictions que les solutions toutes faites entraînent. » M. Crozier (sociologue).

– « L'histoire tragique de l'explosion de la navette *Challenger* le 28 janvier 1986 illustre tout à fait ce qu'est la complexité. On pense qu'un problème est de nature technique, et il s'avère également commercial, politique, organisationnel, humain. Tous ces aspects s'imbriquent... Refuser la complexité, c'est refuser l'évolution et les occasions de progrès. » D. Genelot (président d'Insep Consulting).

Développer une vision

Pour mobiliser les hommes et les femmes de son organisation dans la mise en œuvre du changement, le leader doit définir une vision, c'est-à-dire une description de l'avenir visé, qui soit ambitieuse mais réaliste, précise et souple. Cette vision motive chacun à fournir les efforts nécessaires, remplace des centaines d'ordres détaillés en fixant la direction à suivre et permet de coordonner les actions de tous.

Communiquer la vision

Pour produire ses effets, la vision doit être partagée par l'ensemble de l'organisation. Le leader doit donc faire d'importants efforts de communication et de dialogue pour capter l'attention des employés, noyés sous une masse de communication interne. Il doit notamment tirer parti de tous les canaux disponibles : grands meetings, petits comités, newsletters, mémos, discussions informelles, etc.

Lever les obstacles au changement

Le leader doit veiller à lever les obstacles les plus importants, pour que les équipes opérationnelles puissent mener à bien les travaux de changement. Il peut ainsi avoir à faire évoluer la structure, si celle-ci s'avère un obstacle au changement, ou encore les systèmes de management ou les modes de rémunération. Et il ne doit pas hésiter à affronter les quelques irréductibles hostiles au changement.

Démontrer des résultats à court terme

Pour conserver, dans la durée, la mobilisation de tous dans la mise en œuvre du changement, il est essentiel de s'attacher à obtenir des résultats intermédiaires visibles. Un

délai de six à dix mois est un maximum pour afficher des premiers résultats tangibles, sans quoi les individus impliqués commenceront à se détourner du projet.

Bâtir sur les premiers résultats pour accélérer le changement

Les premiers résultats font souvent apparaître que d'autres évolutions imprévues sont nécessaires. Il est indispensable d'engager les efforts correspondants pour entretenir la dynamique de changement. Pour cela, il ne fait pas hésiter à accélérer le mouvement en lançant de nouveaux projets à un rythme soutenu.

Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture d'entreprise

Progressivement, le changement va se mettre en place à partir des résultats obtenus dans le cadre de la vision. Les efforts consentis et les résultats obtenus dans les différents secteurs de l'entreprise vont valider le changement prévu par l'intégration de celui-ci dans la mise en œuvre des différents processus. Il va donc rapidement s'intégrer dans ce qui est communément appelé « la culture de l'entreprise », c'est-à-dire l'ensemble des règles, des valeurs partagées, la manière commune d'aborder les problèmes et la manière dont ces règles et ces valeurs communes doivent être véhiculées.

Ce qui était du « changement » devient la norme, l'habitude.

Gérer le timing !

Une des clés de la réussite d'un accompagnement du changement est la gestion du timing. On distinguera trois phases, qui ont toutes une importance similaire, comme nous le dit l'éminent spécialiste des transitions organisationnelles William Bridges : « Les gens prennent de nouveaux départs uniquement s'ils ont préalablement acté une fin et passé un certain temps dans la zone neutre. Pourtant, la plupart des organisations veulent démarrer par le départ au lieu de finir par lui. Elles ne prêtent pas d'attention aux fins ; elles ne reconnaissent pas l'existence de la zone neutre ; et elles s'étonnent que les gens éprouvent tellement de difficultés à vivre le changement. »¹⁴

La vie se déploie selon de grandes phases : l'enfance et sa dépendance, l'adulte prenant son envol vers l'autonomie et la stabilisation de son identité, la deuxième moitié de vie enfin, où il faut désapprendre pour reconstruire, dépasser son style pour renaître.

Les sociétés traditionnelles le savaient bien. Elles organisaient les transitions de vie lors de rites de passage, selon trois séquences établies : séparation, transition et incorporation. En revanche, la société actuelle ne procure plus d'outils de préparation psychologique au changement. Les phases de transition sont vécues le plus souvent dans la douleur, nous plaçant face à nos paradoxes, opposant d'un côté les sirènes du passé et de l'autre les angoisses du futur.

¹⁴ *Transitions de vie. Comment s'adapter aux tournants de notre existence ?* William Bridges, 2006, guide (broché). Ed InterEditions

S'inspirant de ce modèle traditionnel, Bridges expose l'art d'appréhender correctement les trois phases de transition :

- la fin d'une situation existante : désengagement, démantèlement, désidentification, désenchantement, désorientation ;

- la zone d'incertitude, dite neutre : déroutante, déstabilisante et isolante, pourtant nécessaire pour reconstruire de nouveaux repères. Elle est trop souvent négligée, voire rejetée, par notre société. C'est aussi une période où il faut oser voir tous les aspects d'une transition (positifs et négatifs) ;

- le nouveau départ dans une situation changée : se lancer, visualiser le succès, avancer pas à pas, se concentrer sur le processus et ne pas se laisser aveugler par l'objectif.

Il montre à quel point cette aptitude à la gestion de transitions est un atout crucial pour naviguer dans ce monde à géométrie variable. En détaillant chacune de ces phases, il autorise une meilleure compréhension des mécanismes en œuvre et favorise une prise de conscience des séquences qui se jouent, bien souvent inconsciemment.¹⁵

La fin de l'ancienne ère

C'est la zone de temps que la personne vient de passer dans une certaine configuration de travail. Il est essentiel durant cette phase de faire un travail de deuil. En durée, cette période peut être courte si elle est reconnue.

Que faire ?

Tout d'abord, prendre acte de la venue du changement et de ce que cela représente pour l'individu, ensuite répondre aux « pourquoi ? » qui vont se poser.

La zone neutre

Comme nous l'avons vu précédemment, c'est la phase la plus souvent négligée. C'est une phase sans repères où vont se poser une multitude de questions (« Qui fait quoi ? », « Comment procède-t-on ? », « Vers qui puis-je me tourner ? », « Qu'attend-on de moi ? », « Vais-je y arriver ? »). Sa durée dépend de la qualité de l'accompagnement.

Que faire ?

Tout d'abord, construire de nouveaux repères et associer les individus aux travaux, ensuite répondre aux « pourquoi ? ».

La nouvelle ère

C'est l'ère où les nouveaux repères sont construits, où l'on a atteint le changement visé.

¹⁵ http://www.selfway.fr/accueil/2006/06/transitions_de_.html

Retour sur une mise en situation

Lors d'ateliers de mise en situation, nous confrontons les participants au changement. Par groupes de sept/huit personnes et en quarante-cinq minutes, nous simulons une gestion de projet soumise à des évolutions.

Les enseignements que nous tirons de cette expérience peuvent être organisés autour de quatre comportements.

La créativité

Lors de l'expérience, les participants ont la consigne d'utiliser un certain nombre d'ingrédients ainsi que tout ce qui se trouve dans leur environnement. Le constat montre que le premier réflexe est de n'utiliser QUE les ingrédients de départ. Ce n'est qu'en situation de changement et de restriction que la créativité des uns et des autres se met en marche et que les équipes essaient de sortir du cadre.

Cette réaction permet ainsi de transformer la contrainte en opportunité. Citons à ce propos Peter Drucker : « L'innovation systématique requiert la volonté de considérer le changement comme une opportunité. »

L'expérimentation

En situation professionnelle, le changement n'est perçu que comme une contrainte. On observe alors que deux stratégies se mettent en place : d'une part, les groupes qui réfléchissent longtemps à la meilleure solution et qui ne produisent que sur le tard ; d'autre part, ceux qui profitent d'avoir des ressources pour essayer quelque chose de pas tout à fait abouti et qui l'améliorent au fur et à mesure. Force est de constater qu'après plusieurs changements, les meilleurs résultats apparaissent au sein des groupes qui expérimentent le plus. Or, en situation réelle, bon nombre de participants reconnaissent que, lorsque la situation évolue, ils perdent leurs repères, attendent de la hiérarchie qu'elle apporte les solutions ou procrastinent. Au lieu d'expérimenter, ils se figent.

Plus la pression est forte, plus on perd en créativité, et donc en réactivité.

Le stress

L'exercice est ludique, il se fait en général dans la bonne humeur. On peut faire évoluer l'atelier en ajoutant notamment un challenge, des gages, voire pourquoi pas une mise, bref, un enjeu pour les participants. Là, les comportements peuvent évoluer.

En effet, lorsque le changement arrive, sous la pression du résultat la vitesse prime sur la réflexion. Les sourires se figent, il faut être le premier. Des tensions peuvent ainsi apparaître au sein du groupe. Dans d'autres cas, l'efficacité du groupe en pâtit, il y a même parfois scission, les individualités ont pris le pas sur l'efficacité collective.

Cela permet de faire le parallèle avec le stress généré par le changement en situation réelle : ici, les mises sont factices, mais les comportements bien réels. Ils mettent en évidence qu'une partie de ces enjeux sont ceux que se donnent les individualités, et non l'entreprise, le contexte.

Les participants prennent conscience que, dans la pression ressentie, une partie vient d'eux-mêmes, non de la situation.

Le bouc émissaire et les ressentis

Le questionnement de l'animateur met en évidence les réactions des personnes au sein de la vraie vie, leur ressenti. Lors de l'un de ces exercices, les observateurs ont été marqués par le fait de constater que, pour les participants, la faute venait toujours de l'extérieur, tout comme on peut le voir dans d'autres types de mise en situation : objectifs pas clairs, contraintes non justifiées. Le fautif, c'est l'autre : « En cas de changement dans l'organisation, la direction prend toujours de mauvaises décisions, ne nous donne jamais les moyens de nous adapter... »

Conclusion

On voit bien que la conduite du changement n'est pas un exercice facile et que, en général, le changement ne se fait pas sans résistances ni problèmes.

Comme nous le rappelle Rémi Engelbrecht, « le métier de manager est un métier beaucoup plus manuel qu'on ne le pense. L'étymologie du mot manager vient probablement du latin *manu agere* (guidé par la main) et de l'italien *managgiare* (manier, *mano* = la main, conduire) ». ¹⁶

Nous pouvons rapprocher la conduite du changement de l'image de l'escalade, où le premier de cordée (ici le manager) doit savoir bien arrimer ses propres crampons, mais aussi se soucier de ceux qui le suivent et qui dépendent de lui et de son jugement.

Il doit aider l'équipe en s'adaptant au rythme de chacun pour que tous puissent franchir les étapes qui les conduiront au sommet.

Pour mener à bien sa mission, le premier de cordée doit parfois savoir redescendre pour prêter main-forte à ceux qui n'ont pas encore l'assurance des meilleurs grimpeurs, écouter et ressentir les difficultés vécues par ses troupes et encourager par ses paroles et ses actes ceux qui en ont besoin, tout en rappelant à l'équipe ce qui l'attend au bout du chemin.

¹⁶ *Faire la trace. Sept Leçons de haute montagne à l'usage des managers* – Rémi Engelbrecht