

# La conduite du changement est-elle une croyance efficace ?

**A**u nom de l'amélioration de la performance, la grande entreprise investit dans sa propre transformation, activant trois leviers interdépendants : organisation, processus de fonctionnement et système d'information.



La technologie s'inscrit au cœur de tels projets. Exemple emblématique, « SAP » reste le leader du progiciel de gestion ; fondé sur le concept d'Architecture des Systèmes d'informations Intégrés (ARIS), il modélise les processus et rassemble les informations correspondantes dans une base de données formant un « référentiel métier ». L'outil porte une démarche qui réduit les risques inhérents à la transformation d'une organisation complexe.

Publiés dans une récente étude du G9+, les chiffres de l'investissement dans les technologies de l'information et de la communication donnent le tournis : 2500 milliards d'Euros à l'horizon 2015 dans le monde. En France, l'activité représenterait 150 milliards d'Euros et 1,2 millions d'emplois. (1)

Compte-tenu des montants, les prestataires proposent de sécuriser l'investissement par une action de « conduite du changement » ; son but est d'accompagner les collaborateurs concernés vers la

destination assignée. Douteraient-ils que la rationalité affichée de la démarche suffise à emporter l'adhésion enthousiaste des parties prenantes ?

La vision de l'entreprise véhiculée dans ce contexte devient une caricature où tout n'est que certitude et performance absolue : ensemble de processus, enchaînements de causes à effets univoques, charges et produits directement imputables en comptabilité.

## PROJET DE TRANSFORMATION

Un projet de transformation s'impose rarement d'évidence aux parties prenantes. Sur leur foi en leur vision cartésienne de l'entreprise, ses promoteurs affichent leur objectif comme un choix souverain, considérant le corps social comme une externalité.

Qui douterait que la « résistance au changement » naisse directement d'une telle présentation du projet, quelles que soient ses qualités intrinsèques ? La



*La conduite du changement s'inspire des techniques de la guerre totale. »*

réaction s'avère si constante que certains voudraient y voir un trait constitutif de la nature humaine. Il en irait de la pâte humaine comme de l'eau dans la baignoire :

*« Tout projet proposé à la ressource humaine reçoit de la part de celle-ci une poussée verticale, dirigée de bas en haut, égale au poids de la ressource déplacée. »*

Quelle conscience éveillée songerait à mener une équipe qualifiée vers un ailleurs qui ne répondrait pas à ses aspirations ? Le doute n'effleure pas ces progressistes qui s'assignent pour but de vaincre la résistance au changement : après l'avoir érigée en loi de la Nature, ils prétendent s'en affranchir. A des directions incertaines, ils vendent les certitudes d'une mécanique classique pourtant enterrée par les sciences physiques depuis plus d'un siècle.

La conduite du changement s'inspire des techniques de la guerre totale :

- ✦ Segmentation des populations impactées.
- ✦ Communication et formation ciblées selon les publics.
- ✦ Mise en place d'équipes de support aux opérationnels.
- ✦ Coaching du personnel encadrant.
- ✦ Indicateurs, reporting matriciel et tableau de bord permettant au commandement de s'assurer des avancées par rapport aux objectifs.

## DES CONTRADICTIONS MAJEURES

Les pratiques induites de la vision cartésienne se heurtent à des contradictions majeures :

### ***a) Prétendant valoriser le métier, elles astreignent chacun à l'exécution des procédures.***

Les méthodologues de l'entreprise déclinent son fonctionnement en processus et procédures instrumentées par le système d'information. Là où des hommes de métier exerçaient leur intelligence singulière sur un réel mouvant et incertain, ils substituent une consigne applicable quel que soit le contexte. Cela conduit inévitablement chaque processus à produire son lot de « rejets pour non-conformité », nécessitant chacun à leur tour un traitement ad hoc.

Les collaborateurs soumis à de telles logiques constatent la dévalorisation symbolique et pécuniaire de leurs savoir-faire. Faut-il traiter ainsi le fruit de tant d'efforts de formation consentis par chacun depuis son plus jeune âge, de tant d'attention prodiguée par des parents soucieux de l'avenir de leur progéniture, de tant d'argent investi par la Nation dans l'éducation de sa jeunesse ?

Devenant « interchangeables », les collaborateurs constatent qu'ils ne sont plus « indispensables », ce que l'entreprise leur confirme en se passant effectivement d'eux dès que l'opportunité s'en présente. Mobiliser pour une telle évolution relève de la gageure.

### ***b) Prétendant valoriser les coopérations, elles exacerbent les compétitions contreproductives.***

Découpant le tout en parties, elles voudraient que la somme des tâches individuelles produise immanquablement le résultat escompté. Elles se focalisent sur

l'attribution d'objectifs individuels et l'évaluation personnelle de la performance. Dès lors, elles présentent la compétition comme l'aiguillon primordial de la relation sociale. L'économie serait un jeu à somme nulle, où le gain de l'un serait la perte de l'autre, et au terme duquel la guerre civile deviendrait la modalité normale du vivre ensemble. Avec de tels maîtres, la Grèce est sur la bonne voie.

***c) S'obstinant à croire en une cohérence spontanée dans l'entreprise, elles taisent les logiques multiples et contradictoires qui pourtant la meuvent.***

Dans l'approche cartésienne, la modélisation globale de l'entreprise suppose une unité de la dynamique à l'œuvre. Or, dans tout « comité de direction », chaque directeur opérationnel défend un point de vue propre à son métier : il appartient au directeur général d'en formuler la synthèse et d'effectuer les arbitrages quand aucune évidence ne s'impose.

Confronté à cette réalité, les informaticiens sont obligés d'en prendre acte : Le concept d'urbanisme en matière de systèmes d'information traduit la nécessité pratique d'en avoir une vision modulaire, avec des liens plus ou moins formalisés entre blocs. Ainsi, chaque domaine applicatif peut évoluer sans compromettre l'ensemble de la construction.

L'apparition des logiciels de gestion avait soulevé l'idée d'enfermer l'entreprise dans une modélisation globale absolument cohérente : la démonstration est aujourd'hui faite que c'était un leurre.

***d) Alors que l'informatique pourrait aider les opérationnels dans leur travail, elles en font l'instrument d'un pilotage distant et désincarné, évacuant l'encadrement de proximité.***

Le concept « intégré » du système d'information présente comme avantage le fait de comptabiliser au

fil de l'eau les actes de gestion opérationnelle (enregistrement d'une réception de marchandise ou d'une livraison, par exemple), et d'alimenter automatiquement le reporting matriciel.

Les acteurs peuvent parfois avoir l'impression que le temps passé à saisir les données requises dans le logiciel sert plus le reporting que les besoins opérationnels. Dès lors, comment éviter qu'ils y perçoivent plus une sommation à se justifier qu'une invitation à s'engager ?

A l'inverse, comment retenir des contrôleurs sur-outillés de stigmatiser les non-conformités, au risque de blesser des acteurs convaincus de « bien-faire » ; au risque de démobiliser quand « la crise » requerrait toutes les énergies ?

Enfin, autrefois assuré par l'encadrement de proximité, le travail d'évaluation sur le terrain et d'intermédiation n'est plus assuré par personne.

***e) Prétendant en appeler à la mobilisation, elles conduisent à tout allotir des tiers de passage. (2)***

La représentation cartésienne voulant croire que toute performance résulterait de processus et de tâches sécables, tout travail pourrait être alloti. Chaque lot donne lieu à appel d'offres auprès de prestataires externes.

La démarche même de l'appel d'offre suppose que son auteur serait non seulement apte à poser un diagnostic sur le problème qui se pose à lui, mais aussi à juger du remède ; d'où il découle qu'il suffirait à l'expert consulté de se conformer aux prescriptions de l'appel d'offre. Quel patient oserait aborder ainsi son chirurgien ?

A supposer qu'une telle posture serait justifiable, suffirait-il que chaque lot soit exécuté conformément au cahier des charges pour que le tout fonctionne ?

On clame que le travail serait exécuté plus efficacement par des tâcherons journaliers sélectionnés au moindre coût, plutôt que par des collaborateurs durablement engagés dans leur entreprise : comme si un tiers ne devait pas ajouter aux coûts du travail ceux de sa démarche commerciale et sa marge bénéficiaire !

On chuchote qu'un tiers de passage n'aurait pas les interrogations dont s'encombreraient des collaborateurs sur leur avenir. Depuis longtemps, les promoteurs des « cités » de banlieues ont démontré leur discrétion à se fondre en Lubéron, dans leurs mas restaurés avec tant d'authenticité. Depuis, « le problème des cités » prospère et la méthode se généralise dans toutes les sphères de l'activité nationale et internationale.



#### NE PAS JETER LA MODÉLISATION DES PROCESSUS AVEC L'EAU DE LA BAIGNOIRE

La science progresse quand les faits contredisent ses hypothèses : il devient urgent pour la science managériale de transformer sa représentation de l'entreprise. Dans leur obstination, ses grands prêtres montrent combien l'affect prime l'entendement. Une telle démonstration d'humanité mérite indulgence ; restituée par André Miquel, c'est ce dont témoigne l'autobiographie d'Ousâma ibn Mounqidh (1095-1187): prince syrien, son portrait des Francs, aussi honnis qu'intrigants, ennemis dans la foi mais égaux par la

valeur, est une leçon de tolérance dont le lecteur appréciera la pertinence dans notre propos. (3)

De la même façon que la physique moderne reconnaît à la physique classique sa zone de pertinence comme approximation du réel, il faut reconnaître à la modélisation par les processus les mérites d'une simplification suffisante dans certaines circonstances.

#### DES PRATICIENS PRAGMATIQUES ONT SU TROUVER DES PALLIATIFS AUX CONTRADICTIONS SUR LE TERRAIN

##### *a) Sur le plan stratégique, l'incertitude apparaît comme le grand portail de tous les espoirs.*

Dans son ouvrage « Les mers de l'incertitude » (5), Robert Branche met l'accent sur la multiplicité des chemins possibles pour atteindre un but. L'incertitude incite à multiplier les initiatives, stimulant les énergies et la créativité. L'entreprise atteint d'autant plus sûrement ses objectifs qu'elle respecte des rationalités individuelles multiples et contingentes. Comment mieux mobiliser une équipe ? A l'inverse, comment mieux l'assommer qu'à coups d'évidences ?

##### *b) Sur le plan l'exécution, l'état d'esprit des acteurs est un facteur-clé de succès.*

René Rupert définit élégamment l'état d'esprit comme point de convergence entre les aspirations de la personne et les exigences de l'organisation à son égard. Cette approche prend acte de la diversité des points de vue pour appréhender le réel (4) :

- Le projet de transformation présenté aux collaborateurs répond-il à une quelconque attente de leur part ? Quelles sont leurs aspirations réelles ?
- Les promoteurs du changement se font-ils bien comprendre ? Qu'elle perception les équipes concernées ont-elles de leurs intentions ?
- Les initiateurs du changement évaluent-ils bien la situation humaine sur laquelle ils souhaitent intervenir ?

## *c) Sur le plan informatique, la méthode Agile valorise l'engagement des utilisateurs.*

Parmi les pionniers et multiples promoteurs de la méthode dite « Agile », citons James Martin. Sa méthode R.A.D. (Rapid Application Development) se fonde sur une vision du système d'information en évolution continue, dans une démarche itérative, incrémentale et adaptative, où les utilisateurs s'engagent dans la dynamique de mise au point des solutions.

## *d) Sur le plan économique, l'IBET met en évidence les coûts du désengagement général.*

Avec son IBET, mesure de la performance collective, Victor Waknine place ses espoirs dans les vertus du dialogue pour trouver les compromis permettant aux parties prenantes de converger suffisamment : une rationalité « globale » plutôt que « totale ». (6)

### **POUR DÉPASSER LA REPRÉSENTATION CARTÉSIENNE DE L'ENTREPRISE, LE MODÈLE CINDYNIQUE PROPOSÉ PAR LA SORBONNE CONSTITUE UNE AVANCÉE DÉCISIVE. (7)**

La cindynique voit dans l'entreprise des hommes décidés à se parler et à agir ensemble : un réseau caractérisé par son objectif, ses valeurs, ses modèles de représentation, ses règles et sa façon d'appréhender les faits.

Le réseau n'existe que par l'engagement mutuel de ses acteurs, et cet engagement ne se décrète pas : il trouve sa puissance opérante dans le sens même du projet.

Pour cette raison précise, Bruno Brochenin propose de restituer l'entreprise dans sa dimension essentielle de communauté du gagne-pain. (8)

La rationalité du réseau se constitue collectivement dans la confrontation des points de vue. L'invocation d'habiles orateurs ne suffit pas à constituer une

rationalité collective ; celle-ci se caractérise par la conjonction de cinq propriétés (9) :

- 1) La modélisation du réseau implique la conjonction des perceptions et volontés de l'ensemble des acteurs du réseau.
- 2) La modélisation du réseau porte sur les relations ou interactions entre les acteurs.
- 3) L'action du réseau est productrice du réseau.
- 4) Les acteurs engendrent des symboles grâce auxquels ils communiquent par des modèles.
- 5) La complexité peut être modélisée comme enchevêtrement de réseaux. Il est impossible pour un acteur isolé de penser de façon solipsiste la situation du réseau.

La modélisation des processus facilite aux acteurs la coordination de leurs efforts. Loin de l'idéal cartésien d'absolu, toute perception s'avère contingente. Également dépendante des circonstances – lieu, moment, acteurs en présence – la représentation collective est simplement mieux informée que toute représentation individuelle. Mirage du siècle, l'individualisme est une interprétation aberrante de la liberté. La complexité d'une organisation s'analyse en enchevêtrement des réseaux. S'épanouissant entre ordre et désordre, sa performance s'évalue en valeur relative mieux qu'en valeur absolue.

L'enchaînement des causes et des effets est équivoque : si une action veut améliorer performance et maîtrise des risques, elle porte également des effets contraires. En équilibre instable, l'entreprise est un mobile en mouvement. Seule constante, le changement résulte de la dynamique entre ses acteurs.

### **CE QUE LES PRATICIENS AVANCENT PAR EXPÉRIENCE, LA SCIENCE CINDYNIQUE L'ÉCLAIRE :**

- L'incertitude est autant à l'intérieur de l'organisation du fait du jeu des acteurs, qu'à l'extérieur s'il était possible d'imaginer une entreprise indépendante

du monde dans lequel elle évolue.

- ⇨ L'IBET mesure en même temps la cohésion de l'organisation, et son entropie (principe d'ago-antagonisme).
- ⇨ Les états d'esprit individuels s'inscrivent dans une dynamique collective qui libère les énergies, ou les éteint.
- ⇨ La démarche « Agile » est une façon de scénariser la dynamique des relations entre acteurs.

« L'interrogation de chacun quant à son avenir est essentielle. »

**CONSCIENTE DES INCERTITUDES, UNE CONDUITE COLLABORATIVE DU CHANGEMENT EST UN APPEL À CONTRIBUTION.**

Encombrées de certitudes sur les moyens et ambiguës sur les objectifs, les démarches cartésiennes ont perdu de vue l'essence de l'entreprise en tant que communauté d'acteurs, et le sens que ces acteurs trouvent à gagner leur pain ensemble : quel meilleur indicateur de la performance collective faudrait-il chercher que ce pain partagé ?

L'interrogation de chacun quant à son avenir est essentielle ; la réponse apportée à chacun est vitale pour l'organisation dans son ensemble. Un projet de transformation fragilisant la réciprocité des engagements entre ses acteurs est parfaitement irrationnel. Pourtant, combien présentent le pain partagé entre les collaborateurs comme un coût à réduire, en toute quiétude cartésienne !

A défaut de réciprocité, l'engagement individuel est inopérant. L'organisation s'effondre dès lors que l'ambiguïté s'insinue dans ses objectifs et que ses acteurs doutent de l'engagement d'autrui à leur égard.

L'engagement mutuel des parties prenantes fonde tout accompagnement du changement qui prétend

optimiser la performance globale de l'organisation et maîtriser le risque anthropologique pesant sur tout projet de transformation :

- ⇨ De la part des équipes projet pour assurer l'efficacité de la dépense (respect du cahier des charges, des délais et du budget).
- ⇨ De la part des équipes de maintenance pour assurer le bon fonctionnement des machineries organisationnelles et informatiques lorsqu'elles sont en place.
- ⇨ De la part des heureux bénéficiaires pour qu'ils s'approprient les nouveaux processus et leurs outils malgré leur complexité.

Si la conduite du changement libère les énergies du plus grand nombre, c'est le mieux qu'elle puisse faire : la performance de l'entreprise suivra ; la mesure de l'IBET emportera la conviction du dernier des cartésiens.

**BRUNO BROCHEMIN, auteur de « Où va l'entreprise ? »**

(1) Voir : *Quel avenir pour les grandes industries TIC à l'horizon 2015*, livre blanc publié par le site [www.G9plus.org](http://www.G9plus.org)

(2) Voir : « *La SSII 3.0 ou l'utopie du service rendu* », article publié par Quality & Co.

(3) Voir : « *Ousâma, un prince syrien face aux croisés* », biographie par André Miquel, publiée par Tallandier.

(4) Voir : « *L'entreprise contemporaine face aux risques* », article publié par Qualitique Magazine.

(5) Voir : « *Les mers de l'incertitude* », par Robert Branche, publié par Editions du Palio.

(6) Voir le site : <http://mozartconsulting.fr/IBET.aspx>

(7) Voir l'article dans la revue [Im]Pertinences n°0, publié par l'Académie de l'Éthique.

(8) Voir : « *Entre RPS et RSE, les parties prenantes sont-elles victimes ou responsables* », article publié par Qualitique Magazine.

(9) Voir : « *Cindinyques : concepts et modes d'emploi* », par Philippe Boulanger et Georges-Yves Kervern, publié chez Economican.