



INNOVATION TECHNIQUE, SOCIALE, CULTURELLE...

Réussir les cinq phases du changement

Vues d'en bas, bien des velléités de changement relèvent de l'incantation ou d'une gesticulation coûteuse et stérile. Vues d'en haut, les résistances au changement viennent d'archaïsmes mentaux, de réflexes corporatistes ou de courte vue, contre le bon sens ou l'intérêt bien compris. Difficile de s'entendre. Vues d'ailleurs, pourtant, par exemple de l'œil du consultant, ces attitudes ne sont pas si négatives qu'il paraît. Tout dépend de ce qu'on en fait. Voir de l'hostilité incite à y répondre, donc à perdre de vue l'enjeu central (ce qui doit changer) au profit de la controverse latérale (riposte aux critiques), souvent assaisonnée d'une charge émotionnelle : à coup sûr, le changement pourra attendre ! Plus sereinement, on peut admettre qu'un processus de changement comporte plusieurs phases, complémentaires, chacune apportant une contribution spécifique à une démarche globale.



On devrait toujours laisser s'exprimer une opinion dissidente, d'autant que l'écouter n'oblige pas à la suivre. C'est une double occasion de *positiver*. Côté écoute : tout n'étant pas fatalement à jeter, pourquoi se priver d'apports utiles ? Côté réponse : pour désamorcer ce qui doit l'être, il faut d'abord le prendre en compte... C'est particulièrement vrai pour les problématiques de changement, que ce soit dans le management général, le marketing, l'organisation politique et sociale ou dans nos modes de raisonnement. Ces entrées seront abordées successivement, autour des cinq phases qui rythment tout processus de changement (voir encadré) : inertie, résistance, hésitation, adhésion, engagement.

Les changements du management

Il n'y a pas les bonnes et les mauvaises phases, les favorables et les défavorables : elles se complètent, chacune permet d'actionner des leviers spécifiques. Elles peuvent être longues ou brèves, difficiles ou indolores :

durée et intensité, voire fréquence, varient selon les circonstances. Si parfois l'une d'elles apparaît seule, c'est probablement que les autres sont si discrètes qu'on n'y prête pas attention (grave erreur). Il y a un ordre logique (1 inertie, 2 résistance, etc.) mais, comme dans tout ce qui est humain, ce bel ordonnancement peut être remplacé par des aller-retour ou autres joyeux désordres.

Dans le changement organisationnel et managérial, ces phases étant connues de tous, souvent d'expérience vécue, on ne s'étendra pas sur leur description.

Tout commence par l'inertie : pourquoi changer alors qu'on est bien comme ça, qu'on sait faire, qu'on le fait bien, que les Anciens ont établi des traditions... Phase intéressante à ne pas négliger même quand elle s'exprime peu, car elle donne l'occasion de préparer les suivantes : pour pouvoir évoluer vers *autre chose*, il faut s'être préalablement interrogé sur les limites de ce qu'on a, sur l'opportunité de mettre en cause les acquis, car ils ont aussi des contreparties dont il faut

Jean-Pierre Quentin,
Docteur en Droit,
Conseiller de synthèse,
directeur général d'algoric,
est professeur et consultant
en stratégie, prospective
et communication,
jp.quentin@algoric.com



Comment aborder le changement ?

Il n'existe pas de réponse générale et universelle ! S'agit-il de changement voulu ou subi, technique ou social, en continuité ou en rupture (voir *TI* n° 119) ? Loin de prétendre à l'exhaustivité, mais à partir de quelques grandes constantes, ce tableau donne un aperçu des **approches possibles** (objectifs / actions), en croisant certains **points d'impact** du changement (colonnes) avec les cinq grandes phases correspondant aux **attitudes de base** des acteurs (lignes). Très souvent ces attitudes se succèdent, parfois elles se présentent isolément, au moins en apparence. Par souci de clarté, cette présentation schématique est segmentée, ce qui ne doit pas masquer les nombreuses interactions, qu'il faudra bien sûr prendre en compte.

	Management	Biens & services	Société	Connaissance & concepts
1. Inertie	Objectifs : désapprendre , mettre en doute les certitudes passées, envisager leurs désavantages... Actions : stimuler la curiosité et l'appétence pour <i>autre chose</i> (sans chercher à le préciser à ce stade)... <i>d'autres façons de travailler...</i>	<i>d'autres produits/marchés...</i>	<i>d'autres équilibres sociaux...</i>	<i>d'autres paradigmes...</i>
2. Résistance	Objectifs : ouvrir sur un <i>autre chose</i> préalablement défini ou à concevoir ensemble, positiver... Actions : déverrouiller, à partir d'une analyse objective et subjective des obstacles visibles et cachés... <i>de la créaticidité à la créativité...</i>	<i>des sentiers battus aux nouveaux horizons...</i>	<i>du repli peureux au jeu à somme positive...</i>	<i>du confort moral au dynamisme mental...</i>
3. Hésitation	Objectifs : choisir , sélectionner des options comportant une cohérence globale... Actions : mettre en relief les contradictions des solutions intermédiaires, des compromis, des non choix... <i>pas moyen de moyenner...</i>	<i>régénérer, pas dégénérer...</i>	<i>innovation sociale plutôt qu'archaïsme social...</i>	<i>la simplicité contre la complication...</i>
4. Adhésion	Objectifs : (se) convaincre qu'on peut / veut / doit y aller... Actions : promouvoir et accompagner l'appropriation du changement et la motivation pour le réussir... <i>valorisation de pratiques renouvelées...</i>	<i>matérialisation de fruits de l'imaginaire...</i>	<i>ralliement à la nouvelle frontière...</i>	<i>adoption/adaptation d'une perspective éclairante...</i>
5. Engagement	Objectifs : (s')impliquer et jouer le jeu , effectivement (individuellement et collectivement)... Actions : lancer / renforcer l'équilibre dynamique (réaliser le changement actuel et préparer les suivants)... <i>organisation apprenante...</i>	<i>intelligence ambiante...</i>	<i>gouvernance responsable...</i>	<i>néguentropie culturelle...</i>

prendre la mesure. C'est pourquoi Erasme affirmait « qu'il faut désapprendre avant d'apprendre et que la première tâche est la plus difficile des deux » (voir *Technologies Internationales* n° 121). Notons que le collaborateur réfractaire n'a pas le monopole de l'inertie : on a même vu des chefs désireux de promouvoir l'initiative et la responsabilité mais incapables de lâcher la bride, de faire confiance, de donner les moyens de l'autonomie ou d'organiser un *reporting* approprié... Ils veulent que ça change, mais eux-mêmes fonctionnent comme avant. Souvent confondue avec l'inertie, attachement à ce qu'il faudrait abandonner, la résistance est le rejet de ce qu'on pourrait mettre à la place. Leur confusion renforce la résistance : on est d'autant moins enclin à examiner telle ou telle solution alternative qu'on n'a pas

d'abord admis le principe même de l'alternative. Et tactiquement il est plus facile de résister (contre un changement précis) quand l'inertie reste bien ancrée (ne perturbons pas ce qui existe). Plus largement, l'éradication de la *créaticidité* (« si c'était utile ça se saurait, c'est bien une idée de femme... ») favorise la créativité - et réciproquement (voir *TI* n° 103).

L'hésitation se manifeste quand les certitudes d'hier sont ébranlées mais pas remplacées. En principe transitoire, cette phase se pérennise souvent. Au-delà de contradictions au niveau des comportements d'acteurs (cf. inertie), il s'agit alors d'incohérences ou confusions au niveau du système. Exemple courant : on produit des clones et on en attend du sang neuf (voir *TI* n° 105). Les phases d'adhésion (appropriation, motivation) et d'engagement effectif



(voir *TI* n° 117, 125) sont plus largement prises en compte que les précédentes dans les pratiques managériales courantes. Peut-être parce que le besoin est plus visible ? Plus visible parce que plus en aval ? Plus en aval donc moins déterminant...

© L'innovation dans les produits, sur les marchés

Nos cinq phases s'appliquent aussi au changement dans l'élaboration et la diffusion de produits et services, ce qu'illustrent quelques exemples.

Inertie : quand Graham Bell a inventé un moyen de transmettre la voix par un fil électrique, la Western Union, gros opérateur du traitement de l'information, l'a traité de gadget... et s'est exclu du marché naissant de la téléphonie. De fait, le fil qui chante ne répondait à aucun besoin connu ! Avant de s'interroger sur les perspectives d'une innovation, il faut s'extraire du contexte actuel. Et d'une vision réductrice de l'avenir : on rêve de vidéo-téléphone depuis des décennies... mais qui, il y a à peine quelques années, aurait misé un kopeck sur le SMS, rustique et malcommode ?

Résistance : quand est né le PC, ordinateur personnel, on vivait encore à l'heure des cheminées d'usine. Pour IBM, la valeur était dans le *hard*, le matériel, pas dans le *soft*, le logiciel. Certes, un PC a besoin d'un système d'exploitation pour fonctionner, donc IBM a financé le développement du DOS. Mais il a demandé comme une faveur à Bill Gates de s'occuper de ce produit dématérialisé, trop éloigné du cœur de métier. Suite à de douloureux revirements stratégiques, après avoir failli disparaître, IBM est venu sur le marché des *solutions* - mais à quel prix ! Les dirigeants qui avaient alors exclu cette ouverture restent songeurs devant la fortune de celui qui est rapidement devenu l'homme le plus riche du monde. **Hésitation** : un autre mastodonte, Kodak, a été déstabilisé pour avoir tardé à intégrer un changement majeur et surtout

pour ne pas être allé au bout de sa logique. Le changement est le passage de la photo chimique à l'image électronique, qui contraint à changer de métier pour continuer à faire la même chose. Aller au bout de sa logique aurait été d'envisager... de ne pas continuer à faire la même chose. Ce n'est pas simplement que, d'argentique, l'image devenait numérique ; c'est aussi que, dans la convergence numérique, on ne peut plus se limiter à l'image. Quand les pieds sont entrés dans demain, mieux vaut éviter de garder la tête dans hier. **Adhésion** : opérateur de télécommunications pur et dur, France Télécom a mis du temps à s'ouvrir à la nouvelle donne de l'Internet. Par contre, dès la création de Wanadoo, l'appropriation et la motivation ont été intenses et rapides ; le succès a immédiatement suivi.

Engagement : selon son fondateur « la clé du succès de Sony (...) est de ne jamais imiter les autres » (Masaru Ibuka). C'est aussi de ne pas craindre l'échec, allant même jusqu'à lancer sans étude de marché un produit comme le baladeur : ce champion de l'innovation s'engage résolument et n'hésite pas à jouer le renouvellement permanent.

© L'évolution de l'organisation sociale

L'organisation sociale aussi connaît l'inertie. Evitons de tirer sur une ambulance en énumérant les grandes réformes reconnues inéluctables depuis des décennies, sans cesse différées (voir *TI* n° 106). Retraites, santé, fiscalité, code du travail... On en parle beaucoup mais rien ne bouge. Parce qu'on en parle de façon statique, passiviste (référence aux acquis, même illusoire) et non de façon critique (tant de coûts pour si peu d'avantages !), dans une logique de territoire et non de projet.

Résistance : plus encore que les autres, cette phase connaît le syndrome du faux-nez, ce dont on parle n'est pas ce dont il s'agit (voir *TI* n° 115). Petit





exemple pour changer des trop célèbres corporatismes *à la française* : le rejet du porte-monnaie électronique Monéo a des causes amplement commentées, coûts ou lourdeurs du système. Tout ça peut se corriger. Par contre, ce qui est rédhibitoire, c'est ce dont on ne parle pas, comme le coup de pied qu'il donnait dans la fourmilière de l'économie souterraine, mettant en cause le *black des boulangers* (ou autres activités)...

Hésitation : sur la sécurité routière, mentalités et politiques publiques ont bien évolué, pas encore basculé - statistiques ou arguments publicitaires (puissance, arrogance...) en témoignent. Adhésion : sauf exceptions (voitures...), l'appropriation et la motivation semblent plus fortes pour l'écologie - et là, le thème est vendeur.

Engagement : la construction européenne est incontournable. Et paradoxale : cet engagement effectif va de pair avec un discours hostile. Le référendum de 2005 était l'occasion de mettre le discours en phase avec les pratiques (voir *TI* n° 113). Raté : on n'a pas résisté à la tentation d'inventer de nouveaux rideaux de fumée autour d'affrontements idéologiques sans lien avec les enjeux.

📍 La mutation de la culture

Le changement s'exprime (changement subi) et doit être envisagé (changement choisi) aussi au niveau des paradigmes, ou références mentales, souvent implicites. Les peurs, débats et non-débats de la France actuelle en donnent une illustration criante dans le champ politique, mais c'est vrai aussi dans les champs professionnel et personnel.

Inertie : on a enfin admis que le monde changeait, que les vieilles clés ne fonctionnaient plus... mais on s'obstine à les utiliser au lieu d'essayer d'autres. Par exemple, on sait que les relations entre acteurs (individus ou institutions) peuvent s'inscrire dans différentes logiques, hiérarchique, contractuelle

ou partenariale (voir *TI* n° 96) ; mais on aborde les situations complexes de gouvernance, jeu partenarial, dans une logique hiérarchique (« le président décide ») ; faut-il s'étonner que ça coince ?

Résistance : des médiations sont en crise, dont celles de la démocratie représentative. En partie pour être mal adaptées à la complexité croissante. On évolue à grand peine vers des mécanismes plus subtils, notamment avec la société civile (voir *TI* n° 127). Mais l'agitation politico-médiatique détourne l'attention vers des artifices, jurys populistes, expressions directes ou autres atrophies : on répond au besoin de perfectionner les médiations en les amputant.

Hésitation : les années 1945-75, les Trente Glorieuses de Jean Fourastié, ont été suivies des Trente Piteuses, dont on a les moyens de sortir. Mais il faut choisir : oser s'engager dans le futur ou assumer un repli vers le passé (futur ou passé qu'on dit vouloir... mais sans le choisir) ; le non-choix cumule les handicaps des deux solutions. Choisir aussi entre la complication, confusion inextricable, et la *simplicité*, complexité maîtrisée simplement, à l'image du design qui combine simplicité des formes et performance des fonctions (voir *TI* n° 114).

Adhésion : admettre le changement du bout des lèvres ne suffit pas, il faut être convaincu que c'est le bon choix - ce qui passe par une démarche de synthèse combinant prospective et pédagogie (voir *TI* n° 102, 111).

Engagement : finalement, le succès du changement tient à quelques actions - anticipation, créativité, décloisonnement, mobilité ou intelligence collective... à condition qu'on ait sauté le pas. Et là, les mots-clés sont confiance et ouverture (voir *TI* n° 109, 94). Sinon, en dernier recours, reste le constat résigné de Churchill : « Mieux vaut prendre le changement par la main avant qu'il ne nous prenne par la gorge ».

Jean-Pierre Quentin ●



Pour en savoir plus... :

Centres de compétences :

algoric, cabinet de formation, conseil, études et coaching, tél : 05 46 56 77 10, info@algoric.com, www.algoric.com

Pour lire l'article en version hypertexte avec liens et références complémentaires : www.algoric.com/ti/129.htm

