

CONDUITE DU CHANGEMENT

Changer le changement, pour changer vraiment

Adapter l'entreprise, changer ses stratégies, son organisation, son management, sa production, voire son secteur d'activité ; réformer l'État et ses pratiques : un peu partout, le changement est à l'ordre du jour. Pas étonnant en période de mutation - c'est à dire de changement d'état de la société - car il faut s'adapter ou périr, c'est Darwin qui l'a dit. Problème : dans la mise en œuvre, on confond souvent changer et bouleverser. Alors on scie la branche... et on se retrouve par terre : finalement rien ne bouge, ou pas dans le bon sens. Car c'est "un cran au-dessus" (dans l'analyse) qu'il fallait concevoir vraiment un vrai changement - alors qu'au contraire dans la mise en œuvre, il faut en général de la souplesse, de la progressivité, de l'ouverture, de l'échange. Ce qui n'implique pas qu'on renonce à aller vite : ne pas confondre rapidité avec brutalité ! Ni évolution avec révolution.



ela fait maintenant des décennies que "changement" figure régulièrement au *top10* des mots les plus utilisés. Souvent, plus l'annonce est tonitruante, moins le bilan est triomphal. Sans prétendre donner ici la recette miracle d'un changement réussi, on peut essayer d'en dégager quelques ingrédients de base. D'abord, pourquoi est-il tant question de changer, est-ce si important ?

📍 Du progrès au changement

Après des siècles marqués par une grande continuité (demain reproduira aujourd'hui, qui reproduit hier), rythmés par le temps cyclique (cycles du jour et de la nuit, de la semaine de travail, des saisons de l'année...), la société industrielle a introduit une vision plus dynamique

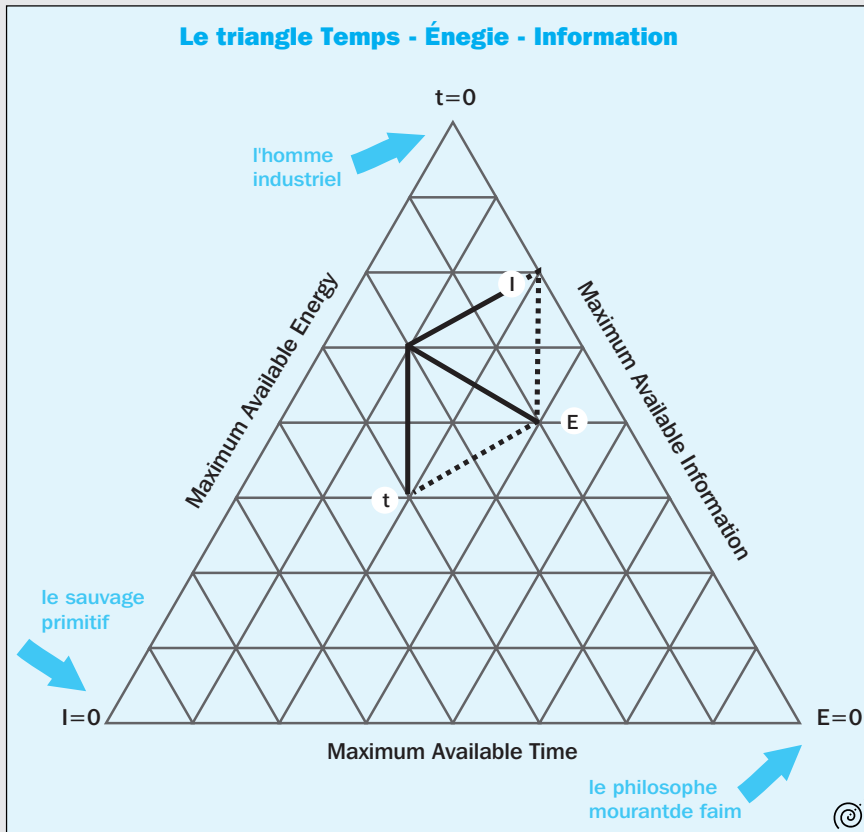
organisée autour du progrès : en termes quantitatifs (produisons, consommons, accumulons, inventons, réalisons, etc. aujourd'hui plus qu'hier et moins que demain) comme en termes qualitatifs (demain sera mieux...). On est resté dans la continuité, mais le cycle fermé fait place à une spirale ouverte. Puis une nouvelle vision s'est imposée avec la société postindustrielle : après le progrès vient le changement qui, lui, est en rupture ; après "plus et mieux", le mot d'ordre devient "autre chose, ailleurs, autrement".

Ce passage du paradigme du progrès à celui du changement n'est pas anodin. Il ne va pas sans difficultés. Sur le terrain, bien sûr, parce que les individus et les groupes sociaux sont attachés à leurs repères et à leurs routines. Plus fondamentalement, parce qu'on connaît

Jean-Pierre Quentin est consultant, professeur et auteur. Intervenant dans des situations complexes, dans des contextes de changement, il aide à décloisonner les relations et à imaginer le futur.

Le triangle magique

Dans une approche systémique, on peut envisager le temps, l'énergie et l'information comme étant à la fois **complémentaires et en partie substituables**. Weinberg et Spreng ont symbolisé cette possibilité de substitution dans un "triangle magique" à l'intérieur duquel chaque point représente une combinaison des trois facteurs pour faire face à une situation donnée (Daedalus, 1980).



Tout point situé sur une droite parallèle au côté gauche du triangle correspond à la même consommation d'énergie, mais avec une quantité d'autant plus grande d'information que le point est situé vers le sommet ou de temps lorsqu'on se rapproche de la base. Près des sommets se trouvent donc les archétypes de trois situations extrêmes : "le philosophe mourant de faim", qui emploie beaucoup de temps et d'information pour remplir sa tâche ; "le sauvage primitif", qui dispose de peu d'information et a donc besoin de beaucoup de temps et d'énergie ; enfin "l'homme industriel" qui, ayant accès à une abondance d'information et d'énergie, accomplit les choses très vite.

Cette représentation peut paraître incomplète, puisqu'il manque l'espace. Mais on peut aussi considérer avec Elsa Triolet que "le temps n'est que

l'activité de l'espace"... En tout état de cause, on pourrait développer cette notion de complémentarité-substituabilité - moyennant une complexité accrue que rien n'impose ici - par exemple dans un "tétraèdre magique", ou encore par le croisement de deux axes : espace-temps et énergie-information... ■

mal les repères du monde vers lequel s'effectue ce changement, ce qui est anxiogène : on sait ce qu'on quitte, on ne sait pas ce qu'on va trouver... Pour ne rien simplifier, on n'est pas conscient de ce décalage : on croit qu'on veut changer, donc faire "autrement", mais on garde les références du "plus et mieux". Les pieds sont déjà dans "demain", mais la tête se comporte encore comme dans "hier". C'est pour ces différentes raisons et

quelques autres que le recours à la prospective est devenu indispensable pour guider l'action (voir *Technologies internationales* n° 49, 88, 102, 103 et 105).

Dans ces conditions, rien d'étonnant à ce que la notion de changement s'accompagne de toutes sortes de contradictions. Ainsi, on aspire confusément au changement tant qu'il reste général et abstrait, mais on refuse les changements précis et concrets qui en sont la condition.



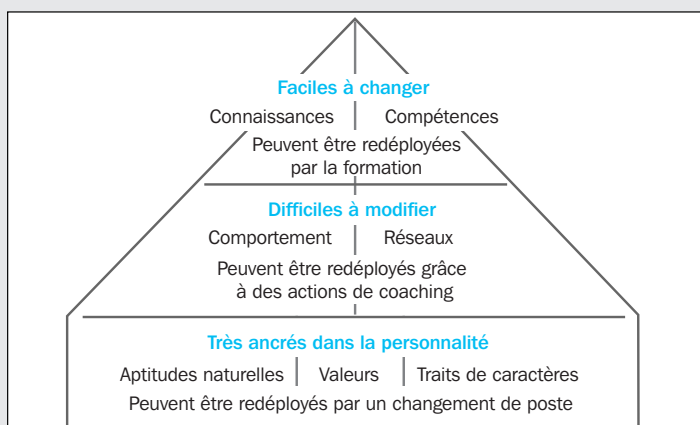
Comment redéployer les compétences

Face à un besoin croissant de polyvalence, l'entreprise doit se méfier d'une tendance "naturelle" à la spécialisation de ses collaborateurs - qui est un appauvrissement au quotidien et qui sera souvent un obstacle au changement. Comme les diamants, les individus ont plusieurs facettes, divers talents, qu'il importe de cultiver et de redéployer périodiquement. D.C. Hambrick (Columbia) distingue plusieurs dimensions composant notre savoir-faire et notre savoir-être dans l'entreprise :

- des connaissances et compétences faciles à changer moyennant des formations engagées à temps ;
- des comportements et aptitudes ou attitudes relationnelles plus difficiles à modifier, redevables d'actions appropriées de coaching ;
- des traits plus profondément ancrés, pouvant nécessiter des changements d'affectation.

Selon l'auteur, la **conduite du changement** doit reposer sur une cartographie de ces données.

Selon nous, la **préparation du changement** suppose une anticipation dans ce domaine - particulièrement si l'on veut faire du changement un processus plus permanent et progressif que ponctuel et brutal. ■



Quand l'un d'eux a été imposé par la hiérarchie ou par le gouvernement, les individus qui en bénéficient et qui ne voudraient plus revenir en arrière sont les mêmes qui s'y opposaient hier - ce qui ne les empêchera pas de résister à la prochaine initiative... Les promoteurs de changements eux-mêmes n'échappent pas aux incohérences, par exemple quand, au lieu de préparer le terrain et dialoguer, ils claironnent que tout va changer, offrant un chiffon rouge autour duquel peuvent se fédérer des oppositions qui sinon seraient restées diffuses et désorganisées. À trop vouloir associer

son nom à une réforme, il n'est pas rare qu'on en compromette la faisabilité.

En résumé, l'ère du progrès, c'était l'ouverture de la continuité, le passage du cercle à la spirale. L'ère du changement, c'est la rupture, on change de jeu. Avec les secousses telluriques bien compréhensibles que peut provoquer tout vrai changement au stade de sa mise en route. D'où l'importance d'amortir ces secousses superficielles pour préserver le changement profond. Et d'éviter l'inverse, qui semble être devenu un sport national : générer les secousses sans engager le changement.

Plus profondément, ces difficultés doivent être appréciées en relation avec quelques paradoxes (au moins apparents) qui rendent si délicat l'art du management en ces temps de changement : il faut penser dans la durée et agir dans l'instant, penser globalement et agir localement, penser individuellement et agir collectivement, etc.

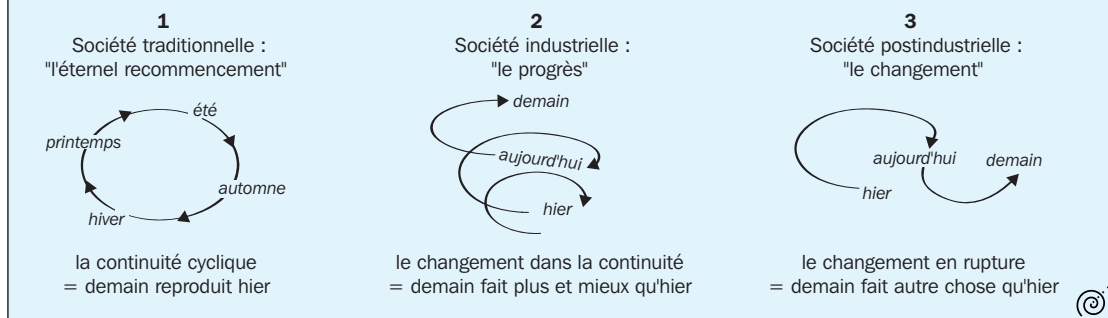
📍 Temps, énergie, information

Ces paradoxes sont liés à des "tendances postindustrielles" qui affectent en profondeur notre relation au temps, à l'énergie ou à l'information. On n'insistera pas ici sur ces tendances, en se bornant à rappeler que c'est à cause d'elles que nous sommes condamnés à cultiver certains talents - anticipation, créativité, décloisonnement, mobilité, intelligence collective... Par contre on s'intéressera à la possibilité de jeter un "autre regard" sur leurs interactions, en pondérant autrement les valeurs qu'on peut leur attribuer dans le "triangle magique" (voir encadré). Par exemple, il n'y a pas de fatalité à ce qu'on aborde le changement en référence à la logique de "l'homme pressé énergivore",



Changer de changement : du changement "dans la continuité" au changement "en rupture"

Les trois paradigmes : "l'éternel recommencement"... "le progrès"... "le changement"...



particulièrement si cette logique est aussi économiquement inefficace qu'humainement destructrice. Ainsi, au moment où la France essaie de digérer les lois sur les 35 heures, changement contre-tendanciel par excellence (parce qu'uniforme, imposé d'en haut, etc.), certains de nos voisins européens s'intéressent de plus en plus à la notion de *slobbies* (*slower but better working people*) - consistant à prendre un peu plus de temps pour faire la même chose, et même mieux, dans des conditions plus agréables. De quoi faire rêver ceux qui stressent à essayer de faire (mal) en 35 heures ce qu'ils faisaient en 39... quitte à contrarier ceux qui ont empêché la diminution du temps de travail sans changer leur rythme !

C'est d'ailleurs presque un éloge de la lenteur que propose E. Abrahamson, professeur de management à Columbia, dans *Change Without Pain* : arrêtez de vouloir changer sans arrêt, avancez à pas comptés, réfléchissez, regardez autour de vous, discutez, etc. Une thérapie de choc est toujours un aveu de faiblesse et, pour une entreprise aussi, la victoire n'est au mieux qu'apparente quand, au lieu de négocier, on lance des bombes en évitant de

se salir... Préférant le concept de "stabilité dynamique" à celui de "destruction créatrice" - ce qui nous paraît aller dans le sens de l'histoire ! - et s'appuyant sur un certain nombre de *success stories*, il préconise un certain retour au bon sens dont on pourra utilement s'inspirer, par exemple dans le redéploiement des compétences (voir encadré). Certes, cela n'a pas le panache des charges à la hussarde... Face à tant de sagesse, de modération, de détours par la compréhension de mécanismes plus profonds, de respect de la personne, certains hommes d'action dénonceront des élucubrations inutiles et *time consuming* ; d'autres y verront la voie royale pour "jouer dans le jeu" actuel, en renonçant aux gesticulations stériles dans un jeu qui n'a plus cours. Quand il se référerait à notre propension à adopter une approche cosmétique, à agir sur les effets au lieu de chercher à comprendre et à agir sur les causes, Francis Blanche, philosophe français du XX^e siècle, ne se limitait pas à un savoureux jeu de mots, mais il exprimait bien un précepte managérial essentiel : "dans un monde qui bouge, il vaut mieux penser le changement que changer le pansement".

Jean-Pierre Quentin ●



Pour en savoir plus... :

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