

ÉRIC DELAVALLÉE

COMMUNIQUER  
ANTICIPER  
LES  
RÈGLES  
D'OR  
CHANGEMENT

10

NÉGOCIER  
ACCOMPAGNER  
DU  
PILOTER

**Une méthodologie et des outils opérationnels  
pour conduire vos transformations**

**EYROLLES**

© Groupe Eyrolles, 2014  
ISBN : 978-2-212-55817-3

# Introduction

## Consultant, enseignant et dirigeant

Ce livre présente une méthodologie de conduite du changement, fruit de plus de vingt années d'expérience, et issue de trois types de compétences différentes et complémentaires. Celle du consultant, d'abord, qui modélise et élabore des méthodologies pour accompagner ses clients. Celle de l'enseignant, ensuite, qui transmet des savoirs ancrés dans des théories éprouvées.

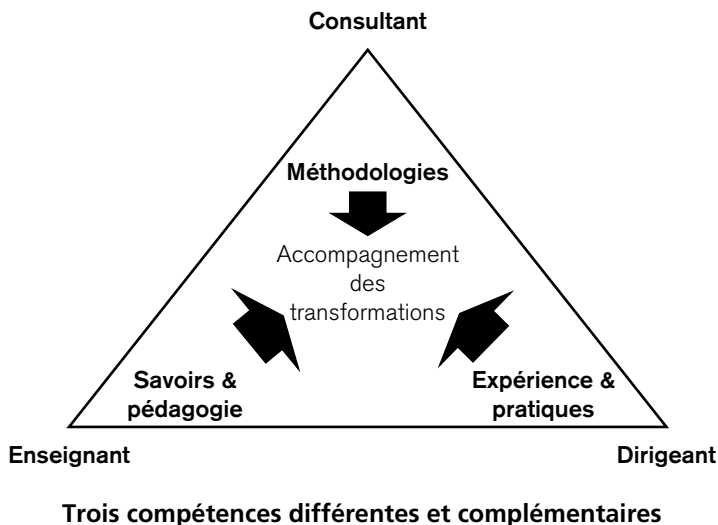
« *Il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie* » disait Kurt Lewin<sup>1</sup>. C'est vrai ! Le problème, c'est que les théories ne sont pas toutes « bonnes ». Dans tous les cas, pas toutes équivalentes du point de vue de leur utilité pour l'action. Du coup, il faut être capable de séparer le bon grain de l'ivraie. C'est là qu'intervient ma troisième expérience : celle du dirigeant qui est passé de l'autre côté du miroir, qui a conduit des transformations, qui sait qu'on ne change pas seulement en produisant de belles présentations PowerPoint, le fameux « *slide management* ». C'est en étant aux « manettes » qu'on peut sélectionner ce qui, d'un point de vue théorique et méthodologique, est plus ou moins utile pour l'action.

Ce livre a donc l'ambition de vous proposer une méthodologie de conduite du changement éprouvée par le consultant, ancrée dans

---

1. Voir la rubrique « Allez plus loin » de la règle d'or N° 1.

la pédagogie et les savoirs de l'enseignant, et enrichie de la pratique et du vécu du dirigeant.



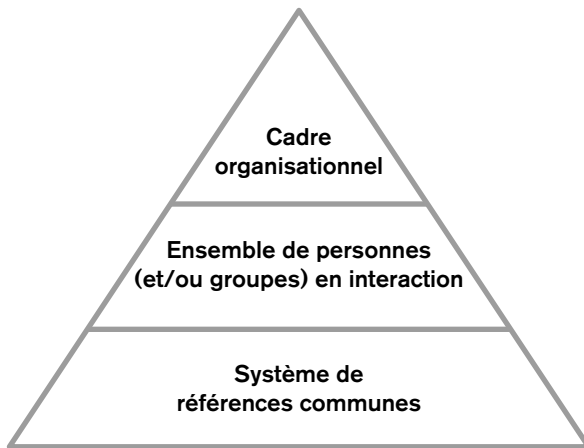
## Trois niveaux différents, complémentaires et en interaction

La méthodologie proposée peut s'appliquer à tout type de changement. Je l'illustrerai dans cet ouvrage par un type de changements particuliers : les changements organisationnels !

On peut analyser une organisation à trois niveaux différents, complémentaires et en interaction : (1) le cadre organisationnel qui permet d'appréhender les conditions de sa performance ; (2) les interactions entre les personnes ou groupes de personnes qui la composent et qui sont la meilleure « porte d'entrée » pour comprendre son fonctionnement réel ; (3) le système de références

communes qui constitue ses fondations et qui, seul, offre l'opportunité de plonger dans les profondeurs de l'organisation et d'accéder à son identité.

Chaque niveau correspond à une réalité spécifique et, ce faisant, apporte un éclairage différent et des réponses complémentaires, notamment en matière de transformation.



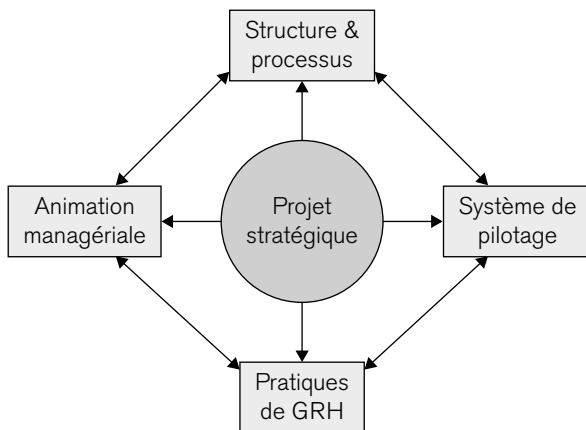
**Les 3 étapes de toute organisation**

## **Le cadre organisationnel**

Le cadre organisationnel est un système composé de cinq éléments en interaction :

- un projet stratégique qui vise à déterminer, et éventuellement à expliciter puis formaliser, le but poursuivi par l'organisation et la manière de l'atteindre ;

- une structure et des processus qui précisent et formalisent la répartition des rôles entre chacun des membres de l'organisation ;
- un système de pilotage qui sélectionne et hiérarchise les informations nécessaires à la prise de décision et à l'action ;
- des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) qui permettent d'acquérir, de développer, de rétribuer et de fidéliser les compétences ;
- une animation managériale qui oriente et favorise la circulation de l'énergie au sein de l'organisation.



### Les 5 composants du cadre organisationnel

Le cadre organisationnel, face émergée de l'« iceberg organisation », est formel et délibéré. Sa fonction vise à rendre l'organisation performante, au double sens d'efficace (atteinte de ses objectifs) et d'efficiente (optimisation de ses ressources).

## Un ensemble de personnes en interaction

N'oublions jamais qu'il y a organisation dès que plusieurs personnes se regroupent pour faire ensemble ce qu'aucune d'elles ne peut faire séparément. Une organisation, c'est donc, d'abord et avant tout, un ensemble de personnes, ou groupes de personnes, qui interagissent pour atteindre un but en transformant des « *inputs* » en « *outputs* ». Chemin faisant, elles se dotent d'un cadre organisationnel pour se faciliter la tâche et fonctionner de manière plus harmonieuse.

Le cadre organisationnel façonne les comportements, en particulier dans les entreprises qui développent la standardisation. Mais le confondre avec l'organisation, c'est prendre la carte pour le territoire. Les interactions entre personnes, que l'on peut représenter à partir d'un sociogramme, constituent le meilleur niveau pour appréhender le fonctionnement réel de l'organisation : les relations informelles, les jeux de pouvoir, les systèmes d'alliance et d'opposition... Bref, la « vraie vie » !

## Un système de références communes

Après un minimum de temps passé à interagir, le groupe de personnes qui forme l'organisation produit un système de références communes pour pouvoir « vivre » ensemble. On l'appelle couramment « culture d'entreprise ». Ces références, prises pour argent comptant et rarement explicitées, constituent le ciment de l'organisation. Elles se traduisent par des règles de fonctionnement, moins décrétées par le « haut » que générées par le « bas ».

Ces références ont beaucoup plus à voir avec les valeurs dans les « murs » qu'avec les valeurs sur les « murs » des chartes. On plonge là au cœur de l'identité d'une organisation, de ce qui fait que cha-

cune est unique et que, toutes, elles forment un tout supérieur à la somme de leurs parties.

## **Dix règles d'or non linéaires**

La méthodologie proposée est découpée en règles numérotées de 1 à 10. Il s'agit avant tout d'un ordre de présentation. Ces règles sont des jalons méthodologiques qui n'interviennent pas toujours dans l'ordre de présentation retenu. Elles sont même parfois simultanées, et jamais complètement univoques.

C'est la raison pour laquelle les renvois entre règles d'or sont nombreux dans l'ouvrage. Ensemble, elles forment plus un système qu'un processus linéaire.

## **Trois rubriques**

Chaque règle d'or comporte trois rubriques :

- « Décryptez la situation », qui propose des éléments de réflexion et de compréhension ;
- « À vous de jouer ! », qui regroupe des outils opérationnels que vous pouvez appliquer à vos propres projets de transformation ;
- « Allez plus loin », qui présente des éléments bibliographiques commentés pour ceux d'entre vous qui souhaitent approfondir et remonter aux sources théoriques des méthodologies proposées.

## Comprendre la notion de changement pour adopter les bonnes postures

### Objectifs

- ✓ **Connaître** notre représentation culturelle du changement.
- ✓ **Comprendre** l'intérêt de dissocier les notions de transition et de changement.
- ✓ **Savoir** apprivoiser la complexité d'une transformation.
- ✓ **Appréhender** le changement comme un voyage émotionnel.



## Décryptez la situation

Il est important de bien comprendre plusieurs aspects essentiels de la notion de changement pour être en mesure d'adopter les postures pertinentes tout au long d'une démarche de transformation.

### Deux caractéristiques fondamentales

En Occident au moins, deux grandes caractéristiques sont associées à la notion de changement ou, plus exactement, à la représentation que nous nous en faisons.

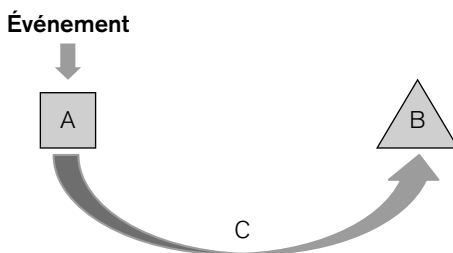
#### *Une rupture déclenchée*

D'une part, nous considérons que le changement est déclenché par un événement, le plus souvent exogène. Il n'est pas naturel, c'est-à-dire que, quand nous avons le choix, nous lui préférons la stabilité. Si on change, c'est en général pour s'adapter à une évolution de notre environnement. « *Ce ne sont pas les espèces les plus fortes qui survivent, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux au changement* » proposait déjà en son temps Charles Darwin dans sa théorie de l'évolution et de la sélection naturelle.

Un psychothérapeute explique à son patient qu'il ne souffre pas encore suffisamment pour changer. « On ne change pas une équipe qui gagne » soutient un entraîneur de football. Il faut que son équipe commence à perdre sévèrement et régulièrement pour qu'il envisage de changer de joueurs ou de modifier sa composition. Il en va de même dans les organisations : le décalage avec les caractéristiques de leur environnement doit être suffisamment significatif pour provoquer un changement. Ce dernier sera déclenché par une évolution réglementaire, un nouvel entrant qui

modifie les règles du jeu concurrentiel, une forte décroissance du marché... ou l'arrivée d'un nouveau dirigeant qui voit le « monde » à travers une « paire de lunettes » différente de celle de l'ancien.

D'autre part, nous associons le changement à une rupture, au passage d'un état A à un état B (le passage d'une organisation spécialisée à une organisation polyvalente, d'une structure divisionnelle à une structure matricielle...). L'état A est perçu comme différent de l'état B, le changement appréhendé comme une différence de nature, pas de degré. Il faut alors mettre en place une démarche de conduite du changement, C, pour passer de A à B, ce passage ne se faisant pas tout seul naturellement.



## Les 2 caractéristiques de la notion de changement

### *Une représentation culturelle*

Ces deux caractéristiques sont culturelles. Elles dépassent donc très largement la frontière des organisations. Si vous prenez un manuel de psychologie, par exemple, on vous explique que votre enfant passe de la petite à la moyenne enfance, de la grande enfance à la préadolescence pour, enfin, atteindre l'adolescence. Des caractéristiques morphologiques, fonctionnelles, psychologiques... sont associées à chacune des catégories et permettent de décrire votre bambin en fonction de son âge.

Cette grille de lecture est éclairante, mais pas unique. C'est juste une manière parmi d'autres de se représenter le développement de l'enfant. Vous pouvez également considérer que, comme chacun d'entre nous, votre chérubin vieillit d'un jour à chaque journée qui passe. « *On ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve* » proposait Héraclite cinq siècles avant J.-C. Mais nous, aujourd'hui encore, quand il s'agit de faire « mieux ou plus de la même chose », on parle d'évolution ; on réserve le terme changement au « faire autrement ».

### ***Changement 1 = évolution, changement 2 = changement***

Paul Watzlawick<sup>1</sup> et ses collaborateurs du Mental Research Institute de Palo Alto proposent de distinguer deux types de changement : le changement 1 et le changement 2. Le changement de type 1 prend place à l'intérieur d'un système et résulte d'un déplacement par rapport à une norme de référence. Il s'impose pour la rétablir et s'obtient par l'application du contraire de ce qui a produit la situation. C'est typiquement le cas du cycliste qui doit effectuer de légers mouvements d'un côté puis de l'autre de son guidon pour garder l'équilibre, ou celui du thermostat qui régule la température en fonction des variations chaud/froid. Le changement de type 2, lui, consiste à modifier la norme elle-même. Il provient nécessairement de l'extérieur du système. Pourquoi ? Parce qu'aucun système, de quelque nature qu'il soit, ne peut engendrer de l'intérieur les conditions de son propre changement.

Paul Watzlawick poursuit dans le maniement de la métaphore. Le changement de type 1 s'apparente à l'action de l'accélérateur de la voiture qui permet d'aller plus vite tout en conservant le même régime (faire plus ou mieux de la même chose), alors que le chan-

---

1. Voir la rubrique « Allez plus loin » de la règle d'or N° 8.

gement de type 2 correspond au changement de vitesse qui, en modifiant le régime de la voiture, la fait passer à un niveau de puissance supérieur (faire autre chose). Nous considérons que seuls les changements de type 2 sont véritablement des changements. Dans notre « vision du monde », les changements de type 1 relèvent plus de l'évolution que du changement à proprement parler.

### *Il y a toujours un peu de A dans B*

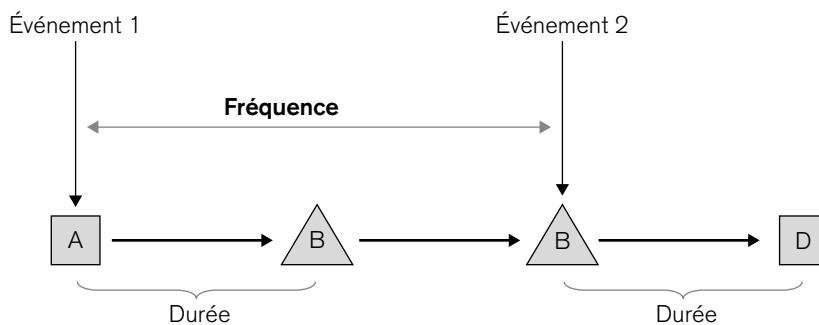
La représentation du changement comme une rupture présente de nombreux avantages, tellement ancrés en nous qu'on finit par ne plus les voir. Du coup, on jette parfois un peu trop rapidement le bébé avec l'eau du bain. Mais, dans le contexte actuel des organisations, cette conception du changement présente de plus en plus d'inconvénients qu'on ne peut plus complètement ignorer. Quels sont-ils ?

D'abord, la rupture radicale à laquelle nous associons le changement est une vue de l'esprit partielle et partielle dans la mesure où, dans la « vraie vie », il y a toujours un peu de A dans B. Dans tout changement, certaines choses ne changent pas, restent stables. C'est important de ne pas les nier et de clairement les identifier, j'y reviendrai dans la règle d'or N° 2 sur l'élaboration d'une vision partagée, dans la mesure où elles constituent des points d'appui utiles pour se transformer.

En effet, on ne peut pas tout changer en même temps. On a besoin de garder certains repères pour nous orienter, pour ne pas avoir le sentiment d'être « suspendu dans le vide » et, ce faisant, pour trouver un axe de transformation autour duquel pivoter. Redessiner complètement une organisation en partant de la page blanche est un fantasme. On ne peut faire table rase ni du passé ni du présent pour construire le futur. On change toujours dans la continuité de quelque chose.

## Quand la fréquence devient plus courte que la durée

L'accélération du changement caractérise le contexte actuel de nombre d'organisations. On a changé de tout temps. Ce qui est nouveau, c'est que le changement est plus fréquent qu'avant<sup>1</sup>. On peut alors utilement comparer deux variables : d'une part, la fréquence du changement (F), espace de temps entre deux événements qui déclenchent un changement, et, d'autre part, la durée du changement (D)<sup>2</sup>, c'est-à-dire le temps qu'il faut pour passer de A à B. Reconnaître que les changements s'accélèrent revient à dire que F diminue.



### La fréquence et la durée du changement

Longtemps, nous nous sommes trouvés dans des situations où F était supérieure à D. Comme dans le schéma de la page précé-

1. Une enquête, conduite par le cabinet Mercuri Urval auprès de 1 400 dirigeants d'entreprises de taille moyenne réparties dans 14 pays européens, montre que c'est en France que la fréquence des phases de changement est la plus importante (70 % des dirigeants français ont signalé que des changements avaient eu lieu dans leur entreprise en 2011 pour une moyenne européenne de 51 %).

2. Plus loin dans cette règle d'or N° 1, je nommerai « transition » la durée du changement, c'est-à-dire le temps de l'adaptation.

dente, des périodes de stabilité, plus ou moins longues, succédaient aux moments de changement. Notre représentation de ce dernier comme une rupture ne posait alors aucun problème pour le conduire. En revanche, quand  $F$  devient inférieure à  $D$ , comme c'est le cas aujourd'hui dans un nombre croissant de secteurs d'activité, technologiques en particulier, si l'on continue à penser en termes de rupture, on n'a pas terminé de conduire le premier changement qu'il faut amorcer le second. Cela explique le sentiment de changement permanent que nous exprimons parfois. Dans un tel contexte, pour reprendre les mots bien connus de Francis Blanche, plutôt que de « penser le changement », on a tendance à seulement « changer de pansement ».

### ***De la stabilité à l'adaptabilité***

Enfin, dans un schéma de rupture, on considère que  $A$  et  $B$  sont stables. L'organisation a longtemps été pensée de manière mécanique comme un ensemble d'engrenages produisant de la standardisation et de la reproduction à l'identique dans l'optique, d'une part, de diminuer les coûts unitaires de production à travers des économies d'échelle et, d'autre part, d'atteindre des standards prédéfinis de qualité. La stabilité était ainsi la première des finalités du modèle hiérarchique traditionnel.

L'incertitude et la turbulence des environnements nécessitent des organisations de nature plutôt organique, qui favorisent l'adaptabilité par la flexibilité et l'agilité. Du coup, en continuant à penser la transformation comme le passage d'un état stable à un autre état stable, on s'interdit d'appréhender la dimension dynamique du changement et, plus grave encore, on risque de « fossiliser » des organisations qui ont besoin d'une plus grande agilité<sup>1</sup>.

---

1. Je développerai davantage cette idée dans la règle d'or N° 10 en évoquant les organisations qui intègrent en elles-mêmes l'idée de changement.

## Changement et transition

Compte tenu des limites associées au fait de penser la transformation en termes de rupture, William Bridges<sup>1</sup> propose une distinction éclairante et fort utile pour l'action entre les notions de changement et de transition.

### *Les deux faces d'une même pièce*

Le changement est objectif. C'est une situation nouvelle, concrète, factuelle, observable et datée dans le temps. Quand nous sommes passés du franc à l'euro, nous avons changé<sup>2</sup>. Le 31 décembre 2001, nous avions des francs dans notre poche, des euros le 1<sup>er</sup> janvier 2002. La transition, elle, sera terminée lorsque tout un chacun arrêtera de convertir les euros en francs au moment de ses achats et autres transactions financières.

Le décalage horaire, le fameux « *jetlag* », est également un bon exemple pour comprendre la différence entre changement et transition. Quand vous voyagez à New York, dès le moment de votre atterrissage à l'aéroport John F. Kennedy, il est six heures de moins qu'en France. Vous retardez votre montre, vous avez changé d'heure !

La transition, elle, sera finie quand vous arrêterez de vous réveiller à trois heures du matin en pensant que votre nuit est terminée, quand vous ne piquerez plus du nez à six heures de l'après-midi en n'ayant qu'une seule chose en tête : aller vous coucher ! Bref, quand votre horloge biologique se sera réadaptée (certains prétendent qu'il faut une journée par heure de décalage, soit six jours quand, de France, vous vous rendez sur la côte Est des États-Unis).

---

1. Voir la rubrique « Allez plus loin » de cette règle d'or N° 1.

2. Exemple emprunté à mon ancienne collègue et amie, Karine Boullier.

Par ailleurs, la durée et les manifestations de la transition varient d'une personne à l'autre : certains ont du mal à trouver le sommeil, d'autres ont des migraines et sont de mauvaise humeur, d'autres enfin ont particulièrement peu d'appétit.

### ***Les trois dimensions de la transition dans les transformations d'organisation***

La transition commence lorsque les individus concernés par le changement ont pris conscience d'une fin. Elle est subjective, variable et dure le temps de l'adaptation. La transition fait référence au temps de l'assimilation du changement par ceux qui sont impactés. Elle est terminée quand ils se sentent à l'aise dans la nouvelle situation.

La distinction entre changement et transition est pertinente dès que le premier est plus rapide que la seconde, le changement de lieux plus rapide que l'adaptation biologique par exemple. S'il faut bien une journée d'adaptation par heure de décalage horaire et si vous mettez six jours pour vous rendre sur la côte Est des États-Unis, alors changement et transition se superposent. La distinction entre les deux notions n'a plus aucun intérêt.

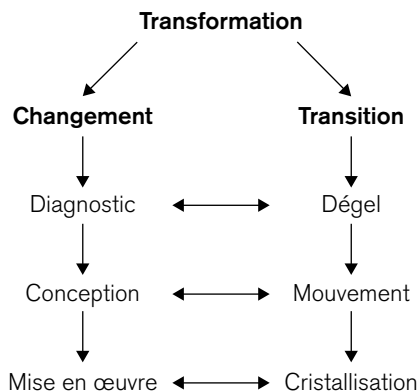
Cette distinction est particulièrement pertinente en matière de transformation organisationnelle parce que les différents niveaux de l'organisation ne changent pas tous à la même vitesse. Le premier étage, le cadre organisationnel, change beaucoup plus rapidement que le deuxième (ensemble d'interactions entre les groupes et les personnes) et, surtout, que le troisième (système de références communes).

Dans les organisations, la transition, face immergée du changement, comporte une dimension culturelle, politique et psychologique. C'est un processus, centré sur les aspects humains du changement, qui permet d'appréhender sa dynamique et sa temporalité.



Kurt Lewin<sup>1</sup> propose de décomposer la transition en trois étapes :

- le dégel, processus par lequel on prend conscience de la nécessité et/ou de l'intérêt de changer, et on accepte l'idée même du changement en en faisant émerger les possibilités et les conditions ;
- le mouvement, processus par lequel on passe de l'état organisationnel ancien à l'état organisationnel nouveau. C'est une phase durant laquelle on expérimente une nouvelle manière de faire les choses, où on tente d'abandonner les anciennes pratiques pour en acquérir de nouvelles ;
- la cristallisation, qui est la phase de consolidation des nouveaux comportements requis par le changement. Elle consiste à pérenniser les nouvelles pratiques, à les rendre permanentes et résistantes à des changements futurs, sans quoi les anciennes habitudes se rétablissent et les compétences nouvellement acquises s'estompent.



### Les étapes du changement et de la transition

1. Voir la rubrique « Allez plus loin » de cette règle d'or N° 1.

Même si leurs étapes peuvent se superposer, le changement peut être organisé, conduit et piloté, alors que la transition, elle, ne peut être qu'accompagnée.

### ***Des problèmes de transition plus que de changement***

Une étude, conduite en 2006 pour le compte de la Harvard Business Review par John Kotter<sup>1</sup>, montre que, dans 66 % des cas, les démarches de changement débouchent sur des résultats décevants au regard des objectifs initiaux. Le changement est donc un des problèmes de management les plus délicats.

Une enquête de l'IFOP, conduite en juin 2010 auprès de 1 004 salariés d'entreprises de plus de 1 500 personnes, montre, quant à elle, que 58 % des personnes interrogées trouvent le changement positif (3 % très positif et 55 % plutôt positif). En revanche, une majorité d'entre elles n'est pas satisfaite de la manière dont la démarche est déployée au sein de leur entreprise. Les principales raisons invoquées sont :

- l'écoute et la concertation des salariés (70 %) ;
- les formations dispensées pour être opérationnel (61 %) ;
- la communication sur les avantages du changement (58 %) ;
- le rôle et l'implication de l'encadrement (56 %) ;
- l'implication de la direction générale (55 %) ;
- le délai accordé (54 %) ;
- les informations sur la mise en place du changement (51 %).

En général, donc, les résultats obtenus dans les démarches de transformation sont décevants. Mais c'est moins le changement en lui-même qui pose problème que la manière dont la transition est accompagnée.

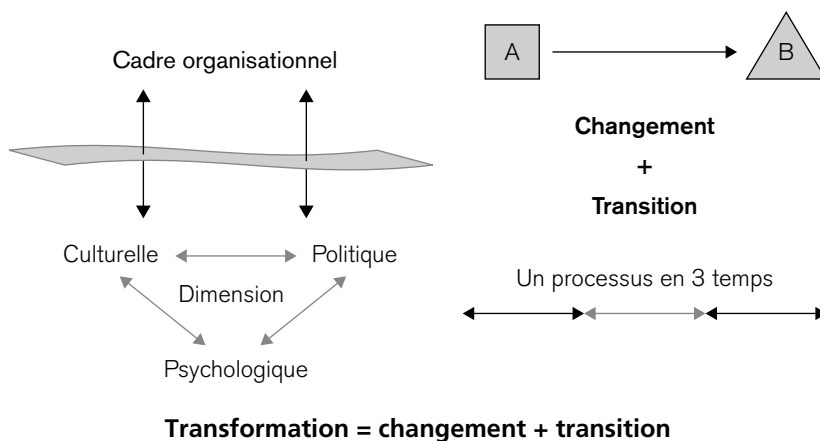
---

1. Voir la rubrique « Allez plus loin » de la règle d'or N° 6.

## Deux niveaux complémentaires

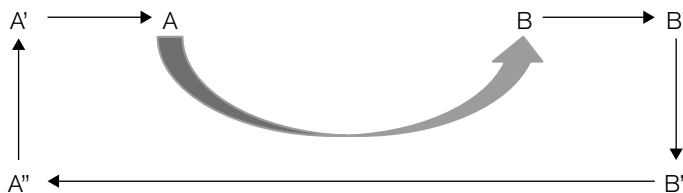
Quelles conséquences pour l'action ? Toute démarche de transformation des organisations doit comporter deux dimensions différentes et complémentaires : (1) le changement, qui consiste à passer d'un état organisationnel à un autre ; (2) la transition qui, elle, vise à créer une dynamique pour favoriser le mouvement.

Le cadre organisationnel, premier des trois étages de toute organisation, est la porte d'entrée naturelle du changement. Une fois le projet stratégique déterminé, changer consiste à modifier un ou plusieurs de ses éléments (structure et processus, système de pilotage, animation managériale et pratiques de gestion des ressources humaines) en prenant en considération les effets de système. En revanche, la transition nécessite d'appréhender l'organisation au niveau des interactions entre les personnes (deuxième étage) et, dans les transformations d'ampleur, de convoquer, à un moment où à un autre du processus, le système de références communes (troisième étage).



### ***La transition peut remettre en cause tout ou partie du changement***

Cette distinction entre changement et transition ne serait qu'intellectuelle, et donc peu intéressante, si la seconde ne pouvait remettre en cause tout ou partie du premier. Lors de la mise en œuvre du changement, au moment de ce que j'appellerai le syndrome de la chaussure neuve dans la règle d'or N° 10, B se déforme sous les coups de boutoir des résistances pour devenir un B', B'' et parfois un A'', voire A', qui finissent par ressembler étrangement au A de départ. Chassez le naturel, il revient au galop !



### **La transition peut remettre en cause le changement**

Par exemple, l'organisation polyvalente ciblée n'est plus si polyvalente que cela. Dans les pratiques de la « vraie vie », par des ajustements mutuels au quotidien entre les différents protagonistes du changement, une certaine forme de spécialisation du travail réapparaît. La structure matricielle tant espérée n'a jamais fonctionné autrement que sur le papier. Pour quelles raisons ? Les managers horizontaux n'ont pas véritablement exercé leur autorité, pourtant directement déléguée par le sommet stratégique. Dans les faits, la structure continue à être seulement verticale. Ces exemples ne sont pas des problèmes de changement, mais de transition. Parce

que la seconde n'est pas allée à son terme, elle a remis en cause tout ou partie du premier.

### ***Au confluent de deux forces opposées***

La distinction entre changement et transition permet également de comprendre le sentiment désagréable qu'éprouve tout dirigeant au cours d'une démarche de transformation. Être tiraillé entre deux forces opposées : l'une qui pousse vers B, l'autre qui ramène à A. Le changement est tourné vers le futur, le nouveau et le différent. La transition consiste, elle, à se désengager des inerties organisationnelles qui, telles des élastiques, ramènent invariablement au passé, au connu et au semblable.

Du coup, une démarche de transformation ne peut jamais être complètement linéaire : à certains moments, on avance ; à d'autres, on recule ! Cela ne tient pas forcément à une défaillance en matière de conduite du changement. C'est consubstantiel à toute transformation.

Je sais, pour l'avoir éprouvé à de nombreuses reprises en tant que dirigeant, que ce sentiment est particulièrement désagréable à vivre. Mais il est normal ! Finalement, une transformation réussit quand on fait deux pas en avant et seulement un en arrière. Cela explique, du reste, pourquoi les changements sont en général beaucoup plus longs que ce qu'on avait prévu au départ.

### **Complicé et complexe**

La distinction, courante aujourd'hui, entre ce qui relève du « compliqué » et ce qui est « complexe » n'est pas que sémantique. Elle est, au contraire, déterminante pour comprendre la nature du changement.

## ***Boeing versus spaghettis***

Un Boeing 747 est compliqué, alors qu'un plat de spaghettis est complexe<sup>1</sup>. Pour construire un avion, il faut des milliers de pièces et des centaines de compétences différentes. Mais il est réductible à l'analyse. Il y a un plan qui permet de le reproduire à l'identique. Et heureusement, parce que cela garantit qu'il vole ! Le monde du compliqué est prévisible, maîtrisable et contrôlable.

Le plat de spaghettis, lui, est complexe. Pourquoi ? Quand vous y plantez votre fourchette, vous pouvez très difficilement prévoir combien de pâtes vous allez attraper et quelle va être la forme de celles qui resteront dans votre assiette (les taches que vous ferez sur votre chemise sont les seules choses que vous pouvez prévoir sans trop vous tromper). Par ailleurs, même si vous vous entraînez des années à effectuer la même rotation du poignet, vous avez très peu de chances d'obtenir un résultat identique en réalisant plusieurs fois la même opération. Le monde du complexe est faiblement prévisible, jamais complètement contrôlable, et, surtout, non reproductible.

## ***Deux conséquences majeures***

Le changement est plus complexe que compliqué. En fait, c'est en grande partie la transition qui rend le changement complexe. Cela a deux conséquences majeures pour l'action.

D'abord, une démarche de changement ne se déroule jamais complètement comme prévu. Cela ne veut pas dire qu'il est inutile d'anticiper. Bien au contraire ! Mais, même en étant « très bon », tout prévoir est impossible. Mon expérience de dirigeant m'a

---

1. Exemple emprunté à Hervé Sérieyx (consultant, dirigeant et enseignant français, auteur de nombreux ouvrages sur le management).

conduit à considérer que, en matière de changement, le mieux est l'ennemi du bien et le perfectionnisme un puissant facteur d'immobilisme. Du coup, il faut renoncer à une complète maîtrise et à un contrôle total du déroulement des événements pour accepter la part irréductible d'incertitude inhérente à tout changement.

C'est beaucoup plus facile à dire qu'à faire. Pourquoi ? Parce que ce renoncement nécessite d'être au clair avec ses fantasmes de toute-puissance, pour parler comme les psychanalystes, et surtout de questionner son esprit cartésien. Mais il est indispensable pour être en mesure de développer sa capacité d'adaptation et son agilité managériale. Il permet d'ouvrir grand ses yeux, et surtout ses oreilles, pour identifier les signaux faibles et se préparer à prendre des bifurcations qui conduisent parfois à faire l'inverse de ce qu'on avait initialement programmé. Le tout, sans trop culpabiliser !

Là aussi, si on finit par faire autrement que ce qui était prévu, ce n'est pas forcément parce qu'on a été « mauvais ». Cela tient d'abord et avant toute chose au fait qu'il était impossible de tout prévoir. Le consultant que je suis redevenu aujourd'hui a parfois beaucoup de mal à expliquer cela à ses clients. Et pourtant, en matière de changement, personne ne possède de boule de cristal. En revanche, il faut être capable de prendre rapidement une autre direction quand on s'aperçoit qu'on va dans le mur.

Seconde conséquence de la nature complexe du changement : il n'est pas reproductible ! Deux changements identiques dans des contextes différents peuvent nécessiter des démarches opposées. Le « copier-coller » est une erreur facile à commettre, surtout pour les consultants : on croit savoir parce qu'on a déjà fait. Eh bien, non ! Toute démarche doit être contingente au contexte dans lequel s'inscrit le changement. Il faut chaque fois remettre l'ouvrage sur le métier. C'est la connaissance et la compréhension du contexte, social en particulier, qui rendent « intelligent » pour

conduire le changement et accompagner la transition (j'y reviendrai longuement dans la règle d'or N° 3).

## Un voyage émotionnel

Dans la plupart des cas, le changement provoque des émotions positives et/ou négatives chez ceux qui le vivent. Il n'y a rien de plus normal, et de plus sain. C'est plutôt le fait de ne rien ressentir du tout, ce que Claude Steiner<sup>1</sup> appelle l'« engourdissement émotionnel », qui est embêtant.

### *Les élastiques*

Lorsque l'expression d'une émotion est disproportionnée par rapport à la nature de son contexte d'apparition, c'est souvent parce qu'elle est liée à une situation passée, revécue à travers le changement. L'analyse transactionnelle (AT) parle alors d'« élastique » : un événement actuel vous ramène à une situation douloureuse du passé comme s'il était attaché à un élastique.

L'émotion du passé est alors projetée dans le présent. Les choses se rejouent avec au moins autant d'intensité sans que, souvent, on en comprenne la cause.

### *Émotions positives et négatives*

Certaines études, celle conduite par le cabinet Mc Kinsey<sup>2</sup> par exemple, montrent une forte corrélation entre émotions et réussite

---

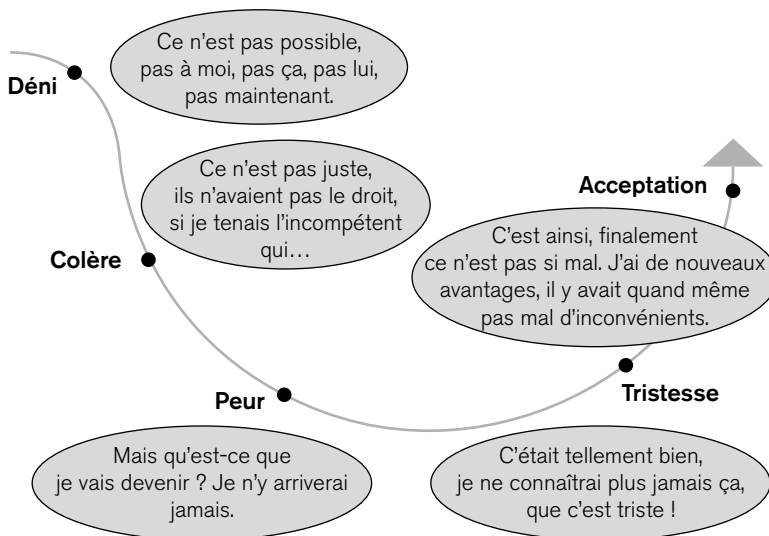
1. Psychologue né en Allemagne, ayant vécu quelques mois en France avant d'émigrer aux États-Unis avec sa famille, proche d'Eric Berne, fondateur de l'analyse transactionnelle (AT).

2. "Global Survey of Business Executives", Mc Kinsey Quarterly, juin 2006.



du changement : plus la proportion d'émotions positives (comme l'enthousiasme, la bonne humeur ou la joie) est importante, plus le changement a de chances de réussir, et inversement !

Dans une démarche de changement, les émotions négatives peuvent être de sérieux obstacles qu'il convient d'être capable de surmonter. À cet égard, la fameuse courbe du deuil, que l'on doit à Elisabeth Kübler-Ross<sup>1</sup>, peut être très utile pour l'action, à condition de l'adapter au changement en général, notamment en la recentrant sur les émotions.



**La courbe du changement**

1. Voir la rubrique « Allez plus loin » de cette règle d'or N° 1.

## ***Colère, peur et tristesse***

Un changement peut provoquer de la :

- colère, en particulier quand il est vécu comme injuste ou quand il entre en contradiction avec notre système de valeurs ;
- peur, si je redoute de ne pas y arriver, si j'ai le sentiment que la montagne est trop haute à escalader et que, compte tenu de l'idée que je me fais de mes capacités, je suis persuadé de ne jamais parvenir au sommet ;
- tristesse, liée au fait de quitter A, à la perte des avantages qui y sont associés même quand ils sont compensés par ceux de B.

Tout changement ne provoque pas systématiquement ces trois émotions négatives. Par ailleurs, chacun d'entre nous ne les gère pas de la même manière. Certains se mettent facilement en colère et ont du mal à canaliser ses manifestations, pendant que d'autres ont leurs « batteries à plat » particulièrement longtemps après une perte, même minime en apparence. D'autres, enfin, seront anxieux face à la moindre incertitude. Seuls une présence soutenue et un accompagnement de proximité les rassureront.

## ***Un très bon baromètre***

Mais ces émotions sont un très bon baromètre du degré d'acceptation d'un changement (au sens anglo-saxon du terme « acceptation », c'est-à-dire, non pas « être d'accord », mais « prendre acte de ») pour soi et pour les autres : si je suis triste, je suis plus proche d'accepter le changement que quand je me mets en colère.

En effet, chaque émotion remplit une ou plusieurs fonctions. La colère me prépare « au combat », impressionne et peut ainsi dissuader l'adversaire de m'attaquer. En me mettant en colère, j'ai

encore la conviction, même inconsciente, que je peux empêcher le changement, que je peux l'écartier ou le repousser à plus tard. La peur me signale un danger potentiel. Elle me prépare à l'affronter, voire à fuir. J'ai donc renoncé à stopper le changement et, du coup, je l'ai un peu plus accepté que quand je me mets en colère. Enfin, la tristesse m'aide à surmonter la douleur associée à une perte, éventuellement en attirant soutien et compassion. Si je n'ai pas forcément encore complètement pris acte de B, je sais que A n'est ou ne sera plus et que je dois y renoncer.

## À vous de jouer !

- Répondez à ces 15 affirmations par « Vrai » ou « Faux » en fonction de ce que vous pensez.

	Vrai	Faux
Nous appréhendons le changement comme une rupture.		
Nous changeons pour nous adapter à une évolution de notre environnement.		
Dans des univers turbulents et instables, la fréquence du changement peut devenir plus courte que sa durée.		
Une transformation comporte deux volets : le changement et la transition.		
Le changement est objectif et factuel, alors que la transition est subjective et dure le temps de l'adaptation.		
Tant que la transition n'est pas achevée, elle peut remettre en cause tout ou partie du changement.		
Les démarches de changement débouchent en général sur des résultats décevants au regard des objectifs initiaux.		

	Vrai	Faux
Les salariés vivent le changement positivement, c'est souvent la manière dont il est accompagné qui pose problème.		
Une démarche de changement n'est jamais linéaire : on avance à certains moments, on recule à d'autres.		
Le changement est plus complexe que compliqué.		
Une démarche de changement ne se passe jamais complètement comme on l'avait prévu.		
Deux changements identiques dans des contextes différents peuvent nécessiter des démarches diamétralement opposées.		
Le changement provoque des émotions positives et négatives.		
Il y a une forte corrélation entre le type d'émotions provoquées par le changement et son degré de réussite.		
Les émotions négatives, comme la colère, la peur et la tristesse, sont un très bon baromètre du degré d'acceptation d'un changement.		

- Si vous avez répondu moins de 10 fois « Vrai », relisez une seconde fois la rubrique « Décryptez la situation » de cette règle d'or N° 1.

## Allez plus loin

### William Bridges

William Bridges est un consultant américain, psychologue humaniste et ancien professeur de littérature. Ses travaux sont très populaires dans les entreprises anglo-saxonnes. Je lui ai emprunté la distinction éclairante entre le changement et la

transition, mais mes emprunts ne sont pas allés plus loin pour deux raisons. D'une part, il décompose le processus de transition en trois moments (la fin du passé, la zone neutre et le renouveau) qui ressemblent étrangement aux trois étapes proposées par Kurt Lewin 50 ans plus tôt (voir ci-dessous). D'autre part, il se focalise uniquement sur la dimension individuelle et psychologique de la transition. Dans le cas des changements organisationnels, il manque, de mon point de vue, les dimensions politique et culturelle. Son ouvrage de référence est *Managing Transitions. Making the Most of Change*<sup>1</sup> (traduction française : *Les Transitions de vie : comment s'adapter aux tournants de notre existence*).

## Elisabeth Kübler-Ross

Elisabeth Kübler-Ross est une psychiatre helvético-américaine, pionnière de l'approche des soins palliatifs pour les personnes en fin de vie, à qui on doit la fameuse courbe du deuil. Cette dernière présente un intérêt certain pour comprendre les mécanismes individuels du changement. Mais n'oublions pas que, même si tout changement génère inévitable une perte (les avantages associés à la situation actuelle que l'on va perdre), il ne se réduit pas à un deuil (ce à quoi il faut renoncer peut être très largement compensé par ce qu'on va gagner dans la future situation). J'ai utilisé cette courbe en la simplifiant et, surtout, en la recentrant sur les émotions. Son plus grand mérite est, de mon point de vue, de permettre d'appréhender le changement aussi comme un voyage émotionnel. Son ouvrage de référence est *On Death & Dying* (traduction française : *Les Derniers Instants de vie*).

---

1. Les références des livres sont dans la « bibliographie des ouvrages cités ».

## Kurt Lewin

Kurt Lewin est un psychologue américain d'origine allemande. C'est le père fondateur de la psychologie sociale et de la dynamique des groupes. La majeure partie de ses travaux date des années 1930 et 1940, mais ont, aujourd'hui encore, une influence considérable sur les théories et les méthodologies de management en général, et de conduite du changement en particulier. Il est le premier à avoir appréhendé le changement comme un processus. En combinant ses travaux et ceux de William Bridges, qui 50 ans après lui proposa de distinguer le changement de la transition, je lui ai emprunté les trois étapes du processus de transition : dégel, mouvement et cristallisation. Les organisations d'aujourd'hui ont besoin de beaucoup plus d'adaptabilité que celles de l'époque de ses travaux. C'est la raison pour laquelle j'ai insisté à plusieurs reprises sur le fait que la phase de cristallisation devait permettre une consolidation suffisante du changement pour éviter de revenir en arrière (« effet cliquet »), mais pas trop importante non plus pour ne pas fossiliser l'organisation et compliquer les changements futurs. Kurt Lewin, *Field Theory in Social Science*.

# Table des matières

<b>Sommaire</b> . . . . .	V
<b>Introduction</b> . . . . .	VII
Consultant, enseignant et dirigeant . . . . .	VII
Trois niveaux différents, complémentaires et en interaction . . .	VIII
<i>Le cadre organisationnel</i> . . . . .	IX
<i>Un ensemble de personnes en interaction</i> . . . . .	XI
<i>Un système de références communes</i> . . . . .	XI
Dix règles d'or non linéaires . . . . .	XII
<i>Trois rubriques</i> . . . . .	XII

## Règle d'or 1

### **Comprendre la notion de changement pour adopter les bonnes postures**

Décryptez la situation . . . . .	3
<i>Deux caractéristiques fondamentales</i> . . . . .	3
<i>Changement et transition</i> . . . . .	9
<i>Complicé et complexe</i> . . . . .	15
<i>Un voyage émotionnel</i> . . . . .	18
À vous de jouer ! . . . . .	21
Allez plus loin . . . . .	22
<i>William Bridges</i> . . . . .	22
<i>Elisabeth Kübler-Ross</i> . . . . .	23
<i>Kurt Lewin</i> . . . . .	24

## Règle d'or 2

### Définir une vision pour donner le (du) sens au changement

Décryptez la situation . . . . .	27
<i>La vision de la transformation.</i> . . . . .	27
<i>Les leviers du changement</i> . . . . .	32
<i>La prise de conscience du changement</i> . . . . .	34
<i>Comment faire dans des univers incertains     et turbulents ?</i> . . . . .	36
À vous de jouer ! . . . . .	38
Allez plus loin. . . . .	42
<i>Chris Argyris</i> . . . . .	42
<i>Jay Galbraith</i> . . . . .	42

## Règle d'or 3

### Analyser les comportements pour caractériser le contexte du changement

Décryptez la situation . . . . .	47
<i>Rationalités limitées, rationalités inférées</i> . . . . .	47
<i>Enjeux négatifs, enjeux positifs</i> . . . . .	51
<i>Le degré d'influence</i> . . . . .	54
<i>Typologie des comportements face au changement</i> . . . . .	56
À vous de jouer ! . . . . .	62
Allez plus loin. . . . .	64
<i>Michel Crozier et Erhard Friedberg</i> . . . . .	64
<i>Herbert Simon</i> . . . . .	64



## **Règle d'or 4**

### **Repérer les acteurs clés pour actionner les bons leviers**

Décryptez la situation . . . . .	67
<i>Ce qu'acteur clé veut dire</i> . . . . .	67
<i>Argumentation, compensation et association</i> . . . . .	69
<i>Retour aux acteurs</i> . . . . .	73
À vous de jouer ! . . . . .	77
Allez plus loin. . . . .	78
<i>Pierre Morin</i> . . . . .	78

## **Règle d'or 5**

### **Trouver un équilibre entre le négociable et le non-négociable**

Décryptez la situation . . . . .	81
<i>Logique directive et logique participative</i> . . . . .	81
<i>Les facteurs de contingence</i> . . . . .	84
<i>Un management situationnel</i> . . . . .	86
À vous de jouer ! . . . . .	90
Allez plus loin. . . . .	92
<i>Paul Hersey et Kenneth Blanchard</i> . . . . .	92
<i>Douglas Mac Gregor</i> . . . . .	92

## **Règle d'or 6**

### **Penser les instances en fonction du degré d'influence des parties prenantes**

Décryptez la situation . . . . .	95
<i>Les instances et leur composition</i> . . . . .	95

<i>Le porteur du changement doit être moteur</i> . . . . .	98
<i>L'union fait la force</i> . . . . .	101
À vous de jouer ! . . . . .	105
Allez plus loin. . . . .	107
<i>John Kotter</i> . . . . .	107

## Règle d'or 7

### Donner un temps d'avance aux managers

Décryptez la situation . . . . .	111
<i>Militants, hésitants ou résistants ?</i> . . . . .	111
<i>L'effet marathon</i> . . . . .	113
<i>Le rôle du manager à chacune des étapes du changement.</i> . . . . .	116
À vous de jouer ! . . . . .	117
Allez plus loin. . . . .	120
<i>Henry Mintzberg.</i> . . . . .	120

## Règle d'or 8

### Alterner information, communication et implication

Décryptez la situation . . . . .	123
<i>Quelques généralités utiles</i> . . . . .	123
<i>Quatre fonctions différentes et complémentaires.</i> . . . .	126
<i>Le dispositif de communication.</i> . . . . .	129
À vous de jouer ! . . . . .	132
Allez plus loin. . . . .	134
<i>Gérard Donnadieu</i> . . . . .	134
<i>Paul Watzlawick</i> . . . . .	135

## Règle d'or 9

### Donner du rythme au changement pour favoriser sa dynamique

Décryptez la situation . . . . .	139
<i>Établir une feuille de route</i> . . . . .	139
<i>L'effet boule de neige</i> . . . . .	140
<i>Éviter les points de blocage et surmonter les obstacles en prévoyant des contreparties</i> . . . . .	144
<i>Dans « formation », il y a « formater »</i> . . . . .	146
À vous de jouer ! . . . . .	148
Allez plus loin. . . . .	150
<i>François Dupuy</i> . . . . .	150
<i>David Kolb</i> . . . . .	151

## Règle d'or 10

### Appréhender la mise en œuvre comme un projet à part entière

Décryptez la situation . . . . .	155
<i>Le syndrome de la chaussure neuve</i> . . . . .	155
<i>Indicateurs et suivi de la réalisation du changement</i> . . . . .	158
<i>Encadrer les résistances</i> . . . . .	160
<i>Des organisations bâties pour changer</i> . . . . .	162
À vous de jouer ! . . . . .	164
Allez plus loin. . . . .	166
<i>Michel Crémadez</i> . . . . .	166
<i>Ed Lawler et Chris Worley</i> . . . . .	166
<b>Conclusion</b> . . . . .	167
Une question d'expérience.... . . . .	167

... mais surtout de représentations . . . . .	168
On se tient mieux à table quand il y a un invité . . . . .	168
Favoriser la solidarité et la cohésion de la coalition dominante . . . . .	169
Consultant externe ou interne ? . . . . .	169
Une compétence aujourd'hui internalisée . . . . .	170
<b>Bibliographie des ouvrages cités.</b> . . . . .	173
<b>Index</b> . . . . .	175