



HAL
open science

La gestion du changement

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

| Yvon Pesqueux. La gestion du changement. Master. France. 2020. halshs-02876592

HAL Id: halshs-02876592

<https://shs.hal.science/halshs-02876592>

Submitted on 21 Jun 2020

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.

Yvon PESQUEUX
Hesam Université
Professeur du CNAM, titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »
292 rue Saint Martin
75 141 Paris Cédex 03
France
Téléphone ++ 33 (0)1 40 27 21 63
FAX ++ 33 (0)1 40 27 26 55
E-mail yvon.pesqueux@lecnam.net / yvon.pesqueux@gmail.com
Site web esd.cnam.fr

La gestion du changement

Résumé

Ce texte est organisé de la manière suivante. Après une introduction qui pose la question de ce qu'est la gestion du changement, il aborde successivement : les étapes généralement associées à un processus de changement ; gestion du changement, changement prescrit et changement construit ; la gestion du changement : conduite et accompagnement (la conduite du changement, Le diagnostic organisationnel, la notion de représentation organisationnelle, la restitution, motivation et communication des logiques de changement, la communication, la formation) ; l'accompagnement du changement et l'incrémentalisme (les fondements de l'approche incrémentale, le changement s'entend à travers différents niveaux d'analyse, le management du processus incrémental) ; *leader* et *leadership* ; la gestion du changement et ses rapports avec l'organisation par projet (bref rappel sur les types d'organisation par projet et leurs liens avec la gestion du changement) ; de l'idéologie du changement (*L'entreprise en mouvement* de B. Grouard & F. Meston, J. Chaize et « la porte du changement qui s'ouvrira de l'intérieur », une perspective psychosociologique de l'accompagnement du changement, *L'éloge du changement* de G.-D. Carton, le couplage de l'idéologie du changement avec l'idéologie du projet : *La stratégie du projet latéral* d'O. d'Herbemont & B. César).

Introduction

Cet aspect est largement abordé par la littérature professionnelle. C'est en particulier le cas des stratégies de changement conceptualisées par M. Beer & N. Nohria¹ qui distinguent la « théorie E » qui a pour but la valeur économique de la « théorie O » qui vise le développement de la capacité organisationnelle. Le premier type de changement serait plus dur (*downsizing*, restructurations, licenciements) afin d'induire une hausse des cours alors que le second serait focalisé sur le développement des capacités organisationnelles, le processus de changement ayant une forme de similitude avec la perspective du *knowing* de l'apprentissage organisationnel.

Généralement construite sur le postulat d'un monde d'injonction au changement placé au regard d'une pléthore d'outils de changement et de conseil, elle fonde ses construits sur la base de solutions « toutes faites ». La dimension de l'injonction est d'ailleurs si prégnante

¹ M. Beer & N. Nohria, « Cracking the Code of Change », *Harvard Business Review*, May – June 2000

que l'on parle souvent aujourd'hui d'alignement (suivant en cela un désalignement), d'où le changement nécessaire... C'est à ce titre qu'elle s'accommode très mal des logiques de bricolage et d'improvisation inhérentes à l'activité humaine (et pas seulement au changement...) et encore moins avec celles du changement silencieux.

Cette littérature se caractérise par trois aspects : son contenu prescriptif, l'usage abondant d'images et de métaphores et sa relative ignorance des fondements conceptuels du changement organisationnel. Cela se traduit le plus souvent par de très grandes difficultés dans la façon dont elle se confronte aux aspects qualitatifs du changement organisationnel. La gestion du changement adopte d'ailleurs, le plus généralement, les catégories de K. Lewin² (gel, dégel, regel), maintes fois soulignées ou encore, celles plus souples de K. E. Weick³ (*enactment*, sélection, rétention) quand on passe de la conduite à l'accompagnement. C'est aussi ce qui permet de fonder l'explication du passage de la conduite à l'accompagnement en fonction du mix qui s'établit entre une intention (expression de la volonté managériale, libre ou « contrainte »), le contrôle plus ou moins maîtrisé du processus de changement et l'émergence qui apparaît alors.

On peut affirmer que la gestion du changement relève de la primauté accordée à la démarche de type *problem solving* et quelle repose sur une tension entre les approches qui cherchent à créer une dynamique et les approches qui cherchent à créer un consensus sur la base de représentations partagées. Elle s'inscrit dans une perspective processuelle au regard de la trilogie « structures – procédures – attitudes » que l'on verra mettre en avant au regard d'une rhétorique de la « vision ».

La vision est un mot qui dérive du verbe « voir » mais avec une inscription dans le temps : une vision, c'est voir dans le futur. Assortie d'une logique rationaliste, la vision est à la fois la représentation d'un futur désirable mais aussi d'un futur possible. A ce titre, « vision » se rapproche de « représentation » en venant indiquer la focalisation de l'énergie individuelle vers la réalisation de la vision. C'est en ce sens que la vision conduit à la mission. La vision est en quelque sorte une image performative issue d'une forme d'inspiration fondée sur les croyances et les valeurs, de l'intangible rendu tangible et donc possible. C'est en ce sens que l'on va parler de « vision stratégique » à l'usage des directions générales. D'un point de vue politique, la vision est à la fois inclusive (du plus grand nombre possible de groupes) et mobilisatrice. C'est dans cette acception qu'elle est supposée être une caractéristique de l'exercice du pouvoir. La vision est aussi orientation de l'intérieur vers l'extérieur, mais où l'extérieur se retrouve dans le fondement utopique ou idéologique qui inspire la vision.

Elle relève aussi de logiques qui mettent assez justement l'accent (sous la dénomination générique de « systémique du changement », le poids essentiel des interactions. Y. Bertrand & P. Valois⁴ (1982, p.24) reprennent les éléments d'une systémique du changement en l'associant à une terminologie proche du langage systémique :

Niveau éducatif	Niveau social
Changement opérationnel	= Permanence
Changement stratégique	= Adaptation
Changement normatif ou paradigmatique	= Transformation radicale

² K. Lewin, « Décisions de groupe et changement social », in A. Lévy (Ed.), *Psychologie sociale, textes fondamentaux anglais et américains*, Dunod, Paris, 1966.

³ K. E. Weick, *Sensemaking in Organizations*, Sage, 1995

⁴ Y. Bertrand & P. Valois, *Les options en éducation*, Gouvernement du Québec, 1982

Les étapes généralement associées à un processus de changement

Une première présentation des étapes d'une gestion du changement peut être effectuée à partir des apports de la thèse d'I. Vandangeon-Derumez⁵ sur la dynamique des processus du changement quand elle établit que chaque processus de changement comporte trois phases, chacune de ces phases constituant le point d'appui des méthodes de gestion du changement.

Une phase de maturation qui est composée de sous-phases elles-mêmes traduites en actions avec :

- La reconnaissance et le diagnostic qui sont une identification du stimulus et une recherche d'informations ;
- L'initialisation qui est une sensibilisation à l'idée du changement et une mise en mouvement de l'organisation ;
- La construction du projet de changement qui offre une définition des grands axes du changement et une finalisation du projet de changement.

Une phase de déracinement qui est composée de :

- La rupture qui est une communication du projet de changement et marque la mise en œuvre du projet ;
- Le foisonnement qui se traduit par la génération de nouvelles idées ;
- La conduite du changement qui repose sur le développement d'initiatives, leur évaluation/sélection, le suivi de la mise en œuvre de celles qui ont été choisies, la formation et un accompagnement du changement.

Une phase d'enracinement composée du :

- Recentrage qui est une évaluation et un bilan des actions engagées, accompagné d'une mise en cohérence des activités ;
- L'ancrage qui est la correction des actions engagées et fonde ainsi le changement durable.

Chacune de ces sous-phases se décline en activités, chaque activité pouvant osciller entre deux extrêmes suivant qu'il s'agit de changement prescrit ou de changement construit.

G. Salaman & D. Asch⁶ proposent, quant à eux, une démarche construite sur le modèle « Environnement - Compétences - Stratégie » et leur démarche est fondée sur les éléments suivants :

- Le changement par les structures ;
- Les processus de changement ;
- Les changements culturels ;
- L'usage des consultants ;
- Le développement de la gestion stratégique des ressources humaines.

La particularité de leur démarche réside dans la catégorie dans laquelle ils inscrivent le changement. Ainsi, l'analyse des compétences est le support épistémologique à travers duquel ils vont mettre en avant la capacité d'innover, la capacité de changer et la dynamique des compétences dans leur vocation à construire des compétences organisationnelles.

⁵ I. Vandangeon-Derumez, *La dynamique des processus de changement*, Université de Paris IX - Dauphine, 1998.

⁶ D. Asch & G. Salaman, « The Challenge of Change », *European Business Journal*, vol. 14, n° 3, 2002, pp. 133-143

Dans ce modèle, la formulation de la stratégie est le moment de l'expression rationnelle du changement mais rencontre deux limites. D'abord, la capacité à interpréter qui met en exergue la base conceptuelle indispensable pour fonder les pratiques de changement organisationnel. Puis, les représentations existantes qui « encombrent » de leur évidence les perspectives de changement. En effet, on préfère toujours changer dans le sens que l'on préfère.

C'est ce qui vient poser le problème de la perméabilité aux signaux d'échec. Quand une stratégie de changement commence à être mise en œuvre, elle a tendance à interpréter ces signaux dans le sens des représentations passées. L'autre aspect de la formulation stratégique repose sur la référence à la façon dont les groupes y participent. Cette participation tend à renforcer la force des représentations compte-tenu des aspects qui peuvent apparaître tels que l'illusion de l'invulnérabilité, l'illusion de l'unanimité, l'illusion de la croyance dans le « bon droit » du groupe dans ce qu'il formule, la dictature des croyances, l'efficacité des pratiques de leadership. La place du consultant trouve là une réponse à son intervention en ce sens où son recours permet d'apporter une réponse à ces illusions qui se présentent au groupe.

P. Besson & C. Mahieu⁷ avancent, pour leur part, la notion de « programme d'organisation ». Elle ne peut être, à leurs yeux, assimilée à la notion « d'organisation par projet » puisque l'attente finale est une transformation globale de l'organisation dans ses dimensions, structurelles et culturelles. C'est l'originalité de leur approche alors que la majeure partie de la littérature professionnelle sur le changement organisationnel va coupler changement et projet. Ils distinguent ainsi les deux choses sur la base des arguments suivants : le processus est mal défini tant dans son calendrier que dans son déploiement et les savoirs mobilisés sont multiples.

Cette notion se distingue aussi de celle de la planification. Il s'agit d'impulser et de canaliser une créativité relative à une nouvelle organisation là où la planification concerne trop souvent l'allocation de ressources rares dans les limites d'un calendrier précis, et où les managers intermédiaires sont des représentants des intérêts de leurs entités, souvent supplantés par des experts fonctionnels à l'expertise essentiellement financière.

Par ailleurs, l'école de la planification a montré depuis longtemps ses limites : « *L'analyse n'est pas la synthèse, la planification stratégique n'a jamais été un moyen d'élaborer des stratégies [et elle reste] une grande illusion* »⁸. Au contraire, dans le projet que nous proposons les auteurs, les managers et, en particulier, les managers intermédiaires, sont dépositaires d'une créativité originale dans le « programme d'organisation ». Le « programme d'organisation » est donc porteur d'une dynamique de convergence des apprentissages stratégiques et organisationnels. Il rend possible un dialogue contradictoire autour de l'évaluation des expériences vécues au cours du changement. Il regroupe ainsi trois champs de rationalisation des catégories du changement : celui du processus de co-construction stratégique, celui de la mutualisation, de la capitalisation et de la standardisation, celui de l'expérimentation.

Gestion du changement, changement prescrit et changement construit

La gestion du changement combine l'usage de plusieurs outils de gestion et, parmi ceux-ci, celui du système d'information. Les différences constatées entre les organisations dans leur

⁷ P. Besson & C. Mahieu, « Politiques du changement stratégique en entreprise : l'approche par le programme d'organisation », *Gestion 2000*, mai - juin 2003, pp. 61-77.

⁸ H. Mintzberg & B. Ashland & J. Lampel, *Safari en pays stratégie*, Village Mondial, Paris, 1999, p. 87.

processus de gestion du changement sont alors dues à la taille, au style de gestion, à la stratégie poursuivie ou encore à la culture organisationnelle.

Le changement prescrit résulte le plus souvent d'une vision du dirigeant ou de l'équipe dirigeante qui l'impose à l'organisation. Le changement est le plus souvent brutal ou ressenti comme tel. Les collaborateurs doivent tenter de s'approprier ce changement imposé et ils développent des initiatives qui vont conduire à la phase de sélection d'un certain nombre d'actions sous le contrôle du dirigeant. Des mécanismes de planification, de contrôle et de récompense sont alors mis en œuvre. Enfin, le dirigeant peut choisir de tester ces initiatives : c'est la phase de variation.

Le changement prescrit est le type de changement le plus souvent mis en exergue pour fonder les pratiques de gestion du changement. Souvent, dans ce type de gestion du changement, l'accent est mis sur le rôle central de la direction en occultant le rôle des *middle managers*. Dans d'autres cas, c'est celle des *middle managers* qui est mise en avant. Les deux perspectives ont en commun de se référer à des figures qui sont alors concrétisées au travers de portraits.

Les *middle managers* jouent pourtant un rôle central qui leur est reconnu ensuite dans les ouvrages traitant de la gestion du changement, en particulier pour ce qui concerne les perspectives « émotionnelles » de leurs subordonnés. Il faut remarquer l'intérêt de se référer à l'expression française plus directe de « petit chef » comme le fait M. Thévenet⁹ qui souligne de façon positive leur rôle déterminant comme managers de proximité, en particulier dans leur rôle de traduction des changements dans le vocabulaire « understandable à la base », des adaptations à apporter aux demandes de changement, là encore pour tenir compte des situations de « terrain », du rôle « tampon » qui est le leur... Les éléments constitutifs de leurs portraits se réfèrent à des attitudes (évitement qui se situe entre retrait et attentisme, implication qui se situe entre minimisation et adhésion, contestation qui se situe entre opposition et critique).

Le changement construit suit une séquence inversée. En effet, Le changement est perçu comme un processus autonome où le *leader* tient compte des idées qu'il reçoit. C'est ce qui constitue la phase de variation, phase durant laquelle des systèmes auto-organisés permettent la mise en place d'une nouvelle architecture organisationnelle. Le *leader* met en cohérence les différentes propositions dans le cadre de la phase de sélection. La phase de rétention permet alors d'engager des connaissances nouvelles dans les organisations.

Les deux modes de diffusion du changement se déclinent donc selon deux profils différents et impliquent des processus de gestion du changement également différents même si « *le changement est en fait polymorphe tantôt réglé, tantôt construit* » comme nous le signalent P. Joffre & G. Koenig¹⁰.

Dans la réalité, en effet, les processus de gestion du changement ne sont pas aussi tranchés. Il ressort toutefois que toute gestion d'un changement comporte des séquences qui sont considérées comme devant être respectées. Le changement devrait tout d'abord être voulu ou pressenti chez les agents organisationnels et en particulier chez son dirigeant. Une conception du sens du changement devrait ensuite exister à partir des repères existants soit en les remettant en cause soit en les modifiant. Enfin, le changement engagé dans l'organisation devrait être stabilisé pour permettre de générer toujours de nouveaux projets.

⁹ M. Thévenet, *Quand les petits chefs deviendront grands*, Editions d'Organisation, collection de l'Institut Manpower, Paris, 2004

¹⁰ P. Joffre & G. Koenig, *Stratégie d'entreprise – antimanuel*, Economica, Paris, 1985.

Tout processus de changement révélerait aussi la nécessité d'un apprentissage organisationnel qui se produirait soit de façon déterministe, soit de façon volontariste.

Les processus de changement s'appuient sur des éléments qui vont faire l'objet de la phase de diagnostic dont on peut déjà formuler les différentes étapes ainsi : repérage des facteurs clés de succès, recherche d'un consensus, légitimation de celui-ci et recherche de l'approbation par le plus grand nombre possible d'agents de l'organisation.

Rappelons aussi que les routines organisationnelles constituent une forme particulièrement importante de coordination dans les organisations (R. M. Cyert & J. A. March¹¹), à la fois comme éléments de stabilité et comme potentiel d'adaptabilité intrinsèque au changement. Leur fonction essentielle consiste à réaliser des connexions entre les agents organisationnels afin d'aboutir à un référentiel commun pour exécuter les tâches. Elles constituent une sorte de « mémoire organisationnelle » qui stabilise les représentations et permet un fonctionnement organisationnel au fil de l'eau tout en servant de point de départ aux changements possibles.

L'ensemble des routines participe à la construction d'une convergence des buts qui résiste aux modifications liées à l'adaptation à l'environnement interne et externe. Pour R. M. Cyert & J. G. March, la routine est l'élément de base de la prise de décision organisationnelle. Pour R. Nelson & S. Winter¹², c'est un ensemble d'expertise et de capacités organisationnelles partagées par les membres de l'organisation. Pour B. T. Pentland & H. H. Rueter¹³, les routines constituent la « grammaire organisationnelle ». Le point commun entre ces définitions est que les routines constituent un chemin récurrent impliquant la convergence des comportements de plusieurs individus dans l'organisation afin d'accomplir des tâches organisationnelles performantes.

Le partage de ces routines crée une vision partagée de l'organisation, de l'identité organisationnelle comme de la performance. Les changements dans les comportements individuels créent de nouvelles routines qui, cumulées, conduisent à un changement organisationnel car elles construisent un nouveau mouvement organisationnel.

Les routines organisationnelles sont donc le résultat de ces différents contacts car elles créent un cadre stable aux comportements organisationnels.

La création de savoirs ainsi partagés est liée à une action commune et coordonnée aussi bien au niveau de la tâche que du comportement entre les membres d'une organisation face à un contexte donné. Dès lors, les routines organisationnelles influencent l'obtention des performances par le biais des savoirs partagés.

On parle aussi à ce sujet de « communauté de pratiques ». Dans cette situation, deux niveaux d'analyse des comportements se côtoient : l'évaluation de l'adéquation du comportement individuel face à un contexte ou une situation, étant donné un historique de routines et de savoirs partagés, mais également l'évaluation de la performance de la routine au regard d'une performance organisationnelle d'un niveau plus élevé dans la hiérarchie des actions stratégiques.

¹¹ R. M. Cyert & J. A. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, New York, 1963.

¹² R. Nelson & S. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1982.

¹³ B. T. Pentland & H. H. Rueter, « Organizational Routines as Grammar of Action », *Administrative Science Quarterly*, n° 39, 1994, pp. 484 – 510.

Les connexions constituent également un élément central de création de connaissances partagées. Les connexions permettent de mieux identifier les relations de pouvoir liées aux structures organisationnelles et sociales. La connexion est un terme issu du champ de la communication et des réseaux¹⁴. La connexion entre les individus est fondée sur des interactions interpersonnelles qui, dans un contexte organisationnel, finissent par aboutir à des formes de stabilité. La connexion entre les agents d'une organisation instaure un réseau de relations et d'échanges d'information qui est souvent informel et compose en lui-même une routine. Ce réseau informationnel donne une image de l'organisation fondée sur des routines particulières de relations interpersonnelles.

Examinons d'abord les deux catégories permettant de traiter de la gestion du changement : conduite du changement et accompagnement du changement.

La gestion du changement : conduite et accompagnement

Dans la mesure où il est apparu que le changement est considéré en lui-même comme un facteur d'efficacité organisationnelle, les méthodes de gestion du changement se sont multipliées depuis le début de la décennie 1990.

Parmi celles-ci, on peut distinguer, comme on l'a déjà signalé à plusieurs reprises, l'approche fondée sur la logique des moyens/fins (changement décrété par la direction) de l'approche fondée sur l'apprentissage. C'est ce qui permet de distinguer la conduite du changement de l'accompagnement du changement ; ces deux perspectives correspondent, par exemple, aux postures phylogénétique et ontogénétique de la terminologie d'A. Desreumaux.

La conduite du changement

C'est la modalité qui est le plus souvent mise en avant. La nature de la structure organisationnelle de départ est vue comme pouvant constituer un frein ou une ouverture à la conduite d'un tel changement. On estime¹⁵ que la structure fonctionnelle hiérarchique constitue plutôt un frein, qu'en revanche, les structures divisionnelles ou matricielles, ou encore la structure projet, constituent une ouverture dans la mesure où elles favorisent l'apprentissage organisationnel vu alors comme un effet induit du changement décidé.

Des conditions contextuelles existent, d'ordre stratégique, organisationnel et émotionnel :

- La création d'un sentiment d'urgence par la mise en avant de signaux « lourds » ;
- L'engagement d'une équipe forte et légitime pilotée à partir de la direction ;
- La définition d'objectifs suffisamment clairs et aisément communicables pour susciter au moins la compréhension par les agents organisationnels ;
- L'importance d'une politique de communication interne aussi bien sur le changement proposé que sur les premiers résultats ;
- Le diagnostic des freins au changement, qu'il s'agisse de personnes, de procédures ou d'entités organisationnelles ;
- La mise en place d'un système d'évaluation ;
- L'importance de l'adéquation avec les cultures organisationnelles ;
- L'intégration de la conduite du changement à la gestion des ressources humaines.

¹⁴ M. Ferrary & Y. Pesqueux, *L'organisation en réseau : mythe ou réalité*, PUF, collection « La politique éclatée », Paris, 2004.

¹⁵ J.-P. Helfer & M. Kalika & J. Orsoni, *Management – stratégie et organisation*, Vuibert, Paris, 2000 (3^e édition), pp. 348 – 359.

Différents points d'entrée sont possibles, qu'il s'agisse, par exemple, de *reengineering* ou de la mise en œuvre d'un progiciel de gestion de type ERP aux conséquences diverses sur les configurations organisationnelles.

La conduite du changement consiste à permettre le passage d'une configuration organisationnelle A vers une configuration organisationnelle B (cible) en passant, éventuellement, par des phases intermédiaires. Les étapes intermédiaires feront parfois évoluer la configuration cible et donc la façon de conduire le changement. La conduite du changement est d'ailleurs souvent conçue de façon très évolutive. La conduite du changement consiste à mettre en « mouvement » les agents/acteurs de l'organisation afin d'aller vers la configuration organisationnelle cible.

D. Autissier & J.-M. Moutot¹⁶ proposent la typologie suivante des démarches de conduite du changement :

- Les démarches de type « éducation – communication » qui consistent à aller à la rencontre des tous les agents pour leur fournir des informations sur le changement attendu et travailler avec sur les méthodes de travail concernées par le changement. Le changement envisagé est de type adaptatif et les missions de conduite du changement sont souvent réalisées par de grands cabinets de consultants ;
- Les démarches de type « collaboration – participation » qui ont pour objectif d'expliquer le changement et de faire participer les agents à son déploiement. La collaboration s'obtient par une intégration du changement dans les pratiques quotidiennes des agents organisationnels. Le changement envisagé est de type changement construit et les missions de conduite du changement sont plutôt réalisées par des petits et moyens cabinets sur la base de perspectives psychologiques ;
- Les démarches de type « intervention » qui sont liées à une contrainte de changement explicite. Elle s'obtient par la mise en place d'une équipe projet qui définit une démarche et un groupe de travail qui propose et met en œuvre les solutions. Le changement envisagé est de type prescrit et les missions de conduite du changement sont souvent réalisées par les grands cabinets de conseil ;
- Les démarches de type « direction – coercition » qui amènent une équipe restreinte à prendre en charge la conduite dès l'origine et de proposer une solution tenable rapidement. La conduite est centralisée et les apports extérieurs sont plutôt des avis d'experts. Le changement envisagé est de type changement de crise.

P. Charpentier¹⁷ propose, par exemple, une méthode générique avec les étapes suivantes, malgré toutes les réserves qu'il est possible d'y apporter :

- Définition du problème comme étape de définition des objectifs et des enjeux du changement organisationnel ;
- Évocation de solutions aux problèmes ;
- Choix d'une solution après évaluation des différentes possibilités sur la base des critères d'efficacité correspondant aux objectifs organisationnels ;
- Planification et mise en œuvre des actions envisagées ;
- Contrôle de la mise en oeuvre et ajustements éventuels.

Cette logique remettra au moins en cause deux postulats habituels : celui de la meilleure solution et celui de la stabilité des formes organisationnelles.

¹⁶ D. Autissier & J.-M. Moutot, *Pratiques de la conduite du changement*, Dunod, Paris, 2003

¹⁷ P. Charpentier, « La gestion du changement dans les organisations », *Les Cahiers Français*, n° 287, juillet - septembre 1998.

C'est ce qui amène cet auteur, comme de nombreux autres, à mettre particulièrement l'accent sur la phase de diagnostic : pré-diagnostic, mise en évidence des thèmes à traiter, approfondissement de l'analyse par thème, synthèse des informations, rédaction du rapport. Il y aurait ainsi des dimensions incontournables dans la conduite du changement : la dimension globale, la dimension prévisionnelle, la dimension pédagogique.

La motivation des agents à accompagner le déplacement vers la configuration organisationnelle cible est un des domaines privilégiés de la conduite du changement. Pour développer cette motivation, les spécialistes de la conduite du changement prennent très souvent appui sur une politique active de communication. L'analyse théorique des motivations, comme le bilan des diverses stratégies motivationnelles ont fait l'objet de recherches principalement réalisées aux Etats-Unis.

Le diagnostic organisationnel

Le diagnostic organisationnel a pour objectif de « prendre le pouls » de la réceptivité au changement. Il est important de souligner ici l'intérêt de la question qui est de savoir en quoi le diagnostic est indispensable pour appréhender la conduite du changement dans la mesure où le diagnostic organisationnel est à la fois un outil et une démarche, tout en prenant soin d'indiquer qu'il se construit sur la base de représentations. Le diagnostic organisationnel doit en effet permettre de distinguer très soigneusement entre des manifestations « objectives » de modifications, le vécu qui se trouve à la base des perceptions et les interprétations qui sont des constructions mentales. Les manifestations « objectives » ne sont pas forcément des changements et peuvent prendre des formes telles que l'acquisition d'un nouveau matériel, l'adoption de nouvelles méthodes de gestion, etc. Le vécu induit les perceptions alors que les interprétations construisent les représentations du changement au regard d'une stabilité supposée et jouent un rôle essentiel dans les processus d'identification. Le jeu subtil du tressage entre la culture et l'identité opère ici, ce tressage étant en quelque sorte ce qui va marquer les représentations d'une stabilité toujours supposée.

Effectuer un diagnostic au seuil d'une action de changement, c'est poser le principe d'un modèle explicatif de l'organisation et de l'action, l'identifier en tant qu'entité, être capable de s'en faire une représentation, voir s'il existe des modèles susceptibles d'offrir des modes de compréhension du changement futur. A ce titre, le diagnostic est un outil de mesure de la capacité de l'organisation à se transformer.

Le diagnostic va permettre de prendre une photographie de l'existant, de la mettre en perspective au regard d'une situation cible et d'évaluer dans quelle mesure cette situation est accessible. A priori, le diagnostic ne constitue pas un choix en faveur de la problématique du changement décrété par rapport au changement accompagné, mais la nature même du diagnostic tend pourtant à le rapprocher de la première perspective.

Le diagnostic consiste à s'intéresser aux stratégies des agents organisationnels et à leurs enjeux, aux jeux de pouvoir qui naissent et se développent à l'intérieur des organisations. C'est « *chercher à identifier des variables qui ne sont pas [seulement] subordonnées à la structure mais qui concourent à sa transformation* »¹⁸. Il existe en effet des éléments qui concourent à une cohérence dont certains sont porteurs de changement, qu'ils soient par exemple d'ordre technique ou de celui des jeux de pouvoirs. Ils n'expliquent pas le changement mais les conditions de sa dynamique : ils vont faire apparaître des options

¹⁸ H. Mendras, *Le changement social*, Armand Colin, Paris, 1983.

nouvelles issues des nouveaux processus introduits et faire émerger des formes nouvelles de stabilisation. Les changements d'ordre technique visent à modifier les éléments existants dans une logique ingénierique ou sociale et concernent les agents organisationnels dans la mesure où ces agents n'ont jamais de certitude sur le bilan de leurs impacts. Le diagnostic organisationnel va permettre de rendre visible les éléments porteurs du changement.

S'il existe des facteurs influençant l'organisation (stratégie, pouvoir, culture, configuration, technologie, etc.) et incitant à une évolution, il existe aussi des moments et des façons d'agir pour accompagner les changements. Le diagnostic mesure alors cette capacité à évoluer. Il permet de savoir identifier les repères qui la caractérisent. Le diagnostic va montrer les modifications du champ des possibles en donnant une compréhension de ce qui était perçu et construit et autour de quels discours.

Le diagnostic se propose alors de montrer que :

- Les éléments d'une évolution sont présents sous forme d'occurrence, mais ne deviendront « pensables » qu'au moment de la restitution du diagnostic ;
- Le moment et les conditions d'un discours organisationnel s'inscrivent dans un tissu « historique » ;
- L'environnement, en tant qu'« extérieur » dans ses interactions avec l'« intérieur », agit et trouble le construit historique organisationnel ;
- La mise en perspective d'une histoire en tant que référence d'un collectif pensé et d'un avenir pas encore « pensable » sont des facteurs de changement. En tant que passé qui s'invite à sa propre reproduction au présent, en tant que référence collective d'un idéal imaginé.

Le diagnostic se conçoit donc comme une démarche qui opère à partir de théories capables de produire des connaissances sur l'organisation. Il se construit à partir du recueil d'éléments distincts, de leur disposition, selon un ordre qui offre une compréhension. On ne cherche donc pas à savoir, à ce moment-là, pourquoi et pour quelles raisons une organisation est conduite à introduire une logique de réorganisation, mais comment elle peut se modifier. La priorité est accordée à la découverte du terrain et à sa compréhension. Le diagnostic est le préalable d'un accompagnement du changement.

On ne peut pas parler d'un diagnostic sans évoquer celui qui le réalise qui est en fait son inventeur. Le diagnostic organisationnel est un ensemble de trois études, trois moments (trois « datations ») composés ainsi : une analyse, une interprétation, une restitution. Ce diagnostic ne prenant tout son sens que par rapport à une mise en relief et par rapport à un état futur. Son concepteur ne peut ainsi rejeter les concepts fondamentaux pour tirer çà et là des idées à la mode.

Par l'analyse, le concepteur du diagnostic examine l'état clinique de l'organisation. Elle est en quelque sorte « déstructurante » et concerne, non pas la seule étude des états, des pratiques et des discours, mais aussi les relations, formelles et informelles, entre les agents organisationnels, les productions et reproductions de ces relations. Le diagnostic n'est pas seulement une enquête. L'interprétation concerne la « véracité » d'un pronostic et réside dans la cohérence des prescriptions faites. La traduction de la lecture des dysfonctionnements observés se révèle dans les prescriptions. La restitution suit de près les travaux faits tout au long de l'analyse et renvoie une image à travers un discours dans un objectif de persuasion.

Souvent, le concepteur du diagnostic voit l'organisation comme une entité distincte lui permettant d'aller parfois contre la volonté des membres qui l'animent. Comme tout sujet

autonome, l'individu est capable d'avoir une représentation de l'organisation. C'est le but de la restitution. Ce moment particulier qu'il partage avec les autres acteurs de l'organisation, toutes hiérarchies et métiers confondus, lui donne une représentation de l'organisation. « *Il est alors capable de définir ce qu'elle est, de lui attribuer des valeurs, de lui prêter des objectifs, une raison d'être, des forces et des faiblesses qui transcendent ses propres objectifs, ses propres valeurs, ses propres intérêts* »¹⁹. L'individu peut mieux se positionner par rapport au changement même si cela ne fera pas disparaître les résistances aux changements. Il y aura d'autant d'appréciations défavorables aux changements qu'il y aurait une remise en cause de la structure profonde de l'organisation et menace identitaire, c'est-à-dire une remise en cause des valeurs fondatrices.

L'enjeu du diagnostic est d'être capable de proposer une compréhension de l'organisation où la juxtaposition et la simultanéité de concepts différents proposent une lecture différenciée de la situation venant poser la question de l'objet analysé : l'individu (sujet, agent ou acteur ?), la structure (organisation ou système), les normes (règles ou valeurs ?). Le diagnostic est à la recherche d'une expression des normes et des valeurs, de leur nature et de leur agencement.

Le diagnostic organisationnel possède des limites dans la mesure où il intervient dans une organisation donnée, à un moment donné et sur une représentation donnée. Il revient à effectuer un schéma en se référant à des situations types, non pas que les organisations se construisent sur le même modèle mais parce que certaines questions reviennent, de manière plus ou moins marquée.

La notion de représentation organisationnelle

Les raisons qui poussent à comprendre les représentations organisationnelles²⁰ reposent sur la difficulté de parler de ces « objets » sans position épistémologique préalable²¹. C'est tout l'intérêt des théories des représentations sociales que de permettre cette compréhension.

¹⁹ V. Perret, *Les difficultés de l'action intentionnelle de changement : dualité de l'action et ambivalence des représentations*, Université de Paris Dauphine, 1994

²⁰ J. C. Abric, « L'étude expérimentale des représentations sociales », in D. Jodelet (Ed.), *Les Représentations sociales*, PUF, Paris, 1989 – J. C. Abric, *Pratiques sociales et représentations*, PUF, Paris, 1994 – C. Bonardi & N. Roussiau, *Les représentations sociales*, Dunod, Paris, 1999 – E. Durkheim, « Représentations individuelles et représentations collectives », *Revue de Métaphysique et de Morale*, VI, 273-302, in G. N. Fischer, *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*, Dunod, Paris, 1996 – L. Festinger, « Théorie des processus de comparaison sociale », in C. Faucheux, *Psychologie sociale théorique et expérimentale*, Maloine, Paris, 1971 – G. N. Fischer, *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*, Dunod, Paris, 1996 – C. Flament, « Aspects périphériques des représentations sociales », in C. Guimelli (Ed.), *Structures et transformations des représentations sociales*, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé, 1994 – C. Guimelli, *Structures et transformations des représentations sociales*, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé, 1994 – C. Herzlich, « La représentation sociale », in S. Moscovici, *Introduction à la psychologie sociale*, vol. 1, Larousse, Paris, 1972 – D. Jodelet, *Les Représentations sociales*, PUF, Paris, 1989 – W. Lippmann, *Public Opinion*, Harcourt Brace Jovanovitch, New York, 1922 – P. Mannoni, *Les représentations sociales*, PUF, Paris, 1998 – S. Moscovici, *Introduction à la psychologie sociale*, vol. 1, Larousse, Paris, 1972 – P. Moliner (Ed.), *La dynamique des représentations sociales*, PUG, Grenoble, 2001 – A. Palmonari & W. Doise, « Caractéristiques des représentations sociales », in W. Doise & A. Palmonari (Eds.), *L'Etude des représentations sociales*, PUF, Paris, 1986 – J. Piaget, *La formation du symbole chez l'enfant*, Delachaux et Niestlé, Neuchâtel, 1976 – M. Snyder & W. B. Swann, « Behavioral Confirmation in Social Interaction : from Social Perception to Social Reality », *Journal of Experimental Social Psychology*, 14, 1978, 48-162 – H. Tajfel, *Human Groups and Social Categories*, The University Press, Cambridge, 1981 – G. Vinsonneau, *Culture et comportement*, Armand Colin, Paris, 2000 – M. Vovelle, « Histoire et représentations », *Sciences Humaines*, n°27, avril 1993, 27.

²¹ Y. Pesqueux, *Organisations : modèles et représentations*, PUF, collection « la politique éclatée », Paris, 2002.

Le problème du diagnostic est de révéler les représentations véhiculées par le discours sans pour autant masquer la co-production de ce discours et de la représentation : le discours indique la représentation et la représentation le discours. « *Une représentation sociale est un modèle relationnel : elle s'inscrit dans la relation entre un individu et un objet* »²². C'est aussi un acte de connaissance qui relie un objet, ici l'organisation, à un sujet, l'agent organisationnel concerné. La représentation organisationnelle construit un objet de pensée au contenu concret et tient lieu ainsi de réalité à son agent.

A partir de quelle(s) représentation(s) organisationnelle(s) se construit l'individu ? En première analyse, c'est le réel, c'est-à-dire les images (ou les représentations) du monde organisationnel dans lequel il vit, et qui lui permettent de s'y repérer, d'agir et de communiquer. Cette création est personnelle, parce que chacun élabore essentiellement une représentation des objets qui sont pour lui importants ou utiles. Les éléments qui composent sa représentation organisationnelle sont sélectionnés par lui et lui seul.

Mais cette création est aussi sociale. Elle ne se fait pas dans un vide total, puisque l'individu personnalise des idées qui circulent dans son environnement social. Il ajuste et réajuste sa représentation du fait même de ses rapports avec les membres des groupes auxquels il appartient. Ce processus débouche non pas seulement sur une représentation individuelle mais aussi sur une représentation sociale partagée. A l'instar d'une théorie scientifique, le savoir commun constitué par les représentations organisationnelles peut être utilisé par chacun. Il oriente alors les conduites. A l'image d'une langue, il autorise les communications interindividuelles. Il devient alors un des liens qui rattachent les individus aux autres. Les représentations organisationnelles sont donc des ensembles de connaissance, attestées ou illusoire, relatives à l'environnement organisationnel des individus. Ces connaissances ont la particularité d'avoir été collectivement produites selon des processus socialement déterminés.

Les représentations organisationnelles sont donc à l'origine de la construction d'une véritable dynamique dont les éléments principaux peuvent être résumés de la façon suivante :

- C'est un processus d'objectivation qui rend compte de la manière dont on sélectionne l'information socialement disponible. Le sujet va privilégier certaines informations au détriment d'autres et les dissocier de leur contexte initial ;
- C'est un processus d'ancrage, l'objet de la représentation organisationnelle pouvant alors s'intégrer dans le système de valeurs du sujet. L'ancrage, comme révélateur de l'inscription sociale du sujet, permet de montrer les relations qui l'unissent à une culture donnée.

Les représentations sociales ont une fonction de création de savoir permettant aux sujets de comprendre et d'effectuer des actions concrètes et cohérentes sur le réel. Elles orientent les pratiques organisationnelles et les discours idéologiques des sujets et de leurs groupes d'appartenance. Elles ont une fonction d'orientation du sujet dans le champ organisationnel dépendant, non pas des caractéristiques objectives de la réalité, mais de la représentation qu'il en a. Elles ont une fonction identitaire qui permet de définir et de distinguer le groupe qui les produit des autres groupes. Elles ont une fonction de justification des comportements.

Au même titre que les représentations sociales, les représentations organisationnelles conduisent à la construction de stéréotypes et de préjugés. Stéréotype et préjugés sont deux

²² M. Bonnafous-Boucher & M. Gutsatz, « L'Eden et après ? », in *Enquêtes de gestion, à la recherche du signe dans l'entreprise – huit récits, du compact-disc au pain biologique*, P. Lorino (Ed), L'Harmattan, collection « Logiques Economiques », Paris, 2000, pp. 19-44.

composantes d'un même processus, qui consiste globalement à schématiser la réalité sociale, c'est-à-dire à la découper en catégories distinctes. Le stéréotype est une manière de penser par clichés. Un stéréotype se définit comme « *une action que l'on répète sans l'avoir soumise à un examen critique. Les stéréotypes sont simplificateurs et globalisants, en ignorant les variations* ». Le préjugé « *est un jugement, positif ou négatif, qui précède l'expérience, un prêt-à-penser consacré, dogmatique, qui acquiert une sorte d'évidence tenant lieu de toute délibération* »²³. Il y a une composante affective dans le préjugé. C'est donc une attitude comportant une teneur évaluative, souvent négative, à l'égard de types de personnes ou de groupes, en raison de leur appartenance sociale. Le stéréotype peut exprimer un préjugé mais aussi les engendrer. Tout préjugé est rendu intelligible par un stéréotype, mais tout stéréotype n'est pas nécessairement un préjugé. Le stéréotype naît de la confrontation entre deux groupes et s'exprime par la différence de l'un par rapport à l'autre. Le stéréotype possède donc une fonction à la fois identitaire et cognitive. On peut dire que le préjugé est une discrimination mentale qui peut déboucher sur une disposition comportementale.

Les éléments constitutifs d'une représentation organisationnelle sont hiérarchisés, affectés d'une pondération et ils entretiennent entre eux des relations qui en déterminent la signification, et la place qu'ils occupent dans le système relationnel. Comme les représentations sociales, les représentations organisationnelles ont deux composantes : un noyau et des éléments périphériques qui fonctionnent comme une entité où chaque partie a un rôle spécifique mais complémentaire de l'autre.

Le noyau central d'une représentation organisationnelle assure deux fonctions essentielles : une fonction génératrice et une fonction organisatrice. La fonction génératrice est l'élément par lequel se crée ou se transforme la signification des autres éléments constitutifs de la représentation. Il est ce par quoi ces éléments prennent un sens, une valeur. La fonction organisatrice est le noyau central qui détermine la nature des liens qui unissent entre eux les éléments de la représentation. Il est en ce sens l'élément unificateur et stabilisateur de la représentation. Le système central est essentiellement social, lié aux conditions historiques, sociologiques et idéologiques. Directement associé aux valeurs et aux normes, il définit les principes fondamentaux autour desquels se constituent les représentations. Il joue un rôle essentiel dans la stabilité et la cohérence de la représentation, il en assure la pérennité, le maintien dans le temps. Il s'inscrit dans la durée et l'on comprend dès lors qu'il évolue très lentement. Il est, de plus, relativement indépendant du contexte immédiat dans lequel le sujet utilise ou verbalise ses représentations. La détermination du système périphérique est liée aux caractéristiques individuelles et au contexte immédiat et contingent dans lequel sont baignés les individus. Ce système périphérique permet une adaptation, une différenciation en fonction du vécu, une intégration des expériences quotidiennes.

C'est l'existence de ce double système qui permet de comprendre une des caractéristiques essentielles des représentations organisationnelles qui pourrait apparaître comme contradictoire. En effet, les représentations organisationnelles sont à la fois stables et mouvantes, rigides et souples. Stables et rigides parce que déterminées par un noyau central profondément ancré dans le système de valeurs partagé par les membres de l'organisation, mouvantes et souples parce que nourries des expériences individuelles, elles intègrent les données du vécu et de la situation spécifique, l'évolution des relations et des pratiques sociales dans lesquelles s'insèrent les individus ou les groupes.

²³ L. Flécheux, « Stéréotypes et préjugés : des filtres qui bloquent les relations interpersonnelles » in *Se former à l'interculturel*, Centre de documentation Tiers-Monde, Editions Charles Léopold Mayer, Paris 2000, pp. 15-18.

Les représentations organisationnelles ont donc plusieurs effets :

- Celui de matérialiser les normes et les valeurs qui servent de référence au sujet. Il ne suffit donc pas qu'un sujet soit engagé dans une pratique organisationnelle pour qu'il la reconnaisse comme sienne et se l'approprie. Encore faut-il qu'elle lui apparaisse comme acceptable par rapport à son système de valeurs. Les normes et valeurs sont un des constituants essentiels des représentations organisationnelles ;
- Celui d'influencer les relations inter organisationnelles. L'élaboration de cette représentation de « l'autre organisation » permet au membre de première de se donner une identité et d'adopter un comportement relatif ;
- Celui de structurer et d'induire la « performance organisationnelle » ;
- Celui de fonder les réactions aux conditions de travail ;
- Celui d'influencer les choix professionnels.

Représentations organisationnelles et pratiques organisationnelles s'engendrent mutuellement. Situées à l'interface de l'individuel et du social, du rationnel et du pulsionnel, de la conscience et de l'inconscient, de l'imaginaire et du discursif, les représentations organisationnelles sont donc à la fois des constituants mentaux et des contenus de pensée très importants. L'impact des représentations organisationnelles sur la pratique des intervenants en sciences de gestion (chercheurs, consultants) dont l'une des activités est d'interroger, de questionner est important dans la méconnaissance ou la connaissance des sujets, des groupes et des organisations qu'ils étudient.

Quant à l'émergence des représentations organisationnelles, elle se joue sur une triple scène. La première est constituée par l'imaginaire individuel où apparaissent les images, les vécus, les fantasmes. La seconde est celle de l'imaginaire collectif où apparaissent plus précisément les représentations sociales (clichés, préjugés, stéréotypes, contes, mythes). La troisième et dernière est composée de la « réalité » sociale et organisationnelles où se manifestent les actions socialement représentées.

À titre de conclusion, on pourrait rappeler ici la perspective « gestionnaire » qui est celle de K. A. Weick²⁴ avec la notion d'*enaction*. La perception de leur environnement par les individus est le produit de leurs actions précédentes. Le concept d'*enaction* qui, au sens propre du terme signifie édicter, promulguer est important chez K. E. Weick car, pour lui, « énoncer » c'est définir l'environnement de l'usage de ce qui est « énoncé » non seulement pour les autres mais également pour soi-même. L'*enactment* est un engagement dans le réel qui contribue, en même temps à construire ce réel qui s'impose à l'organisation, et ensuite être considéré comme évident. « L'*enaction* » consiste en deux aspects : d'une part en construisant des représentations stables du monde avec lequel l'organisation interagit, ces représentations valant alors comme « monde réel » et, d'autre part, le fait que l'organisation agisse en fonction de ces représentations produit des effets sur le monde auquel s'adressent ces actions et contribue à le créer, dans le sens (ou non d'ailleurs) de ces représentations.

La restitution

La restitution s'attache à répondre à quelques questions telles que :

- Quand engager un changement ?
- Quel accompagnement pour réussir ?
- Qui est le mieux placé pour introduire un changement ?
- Qu'est-ce qui fait qu'un changement devient pertinent ?

²⁴ K. E. Weick, *Sensemaking in Organizations*, Sage, 1995

- Comment faire pour qu'un changement prolonge ses effets et permette à d'autres changements de prendre place ?

La restitution reste un moment particulier. Par la mise en avant des aspects valorisants, le concepteur du diagnostic tente de mettre en avant des représentations positives et nécessaires du changement sans jamais oublier de pointer les menaces et les contraintes qu'impose la nouvelle stratégie, la future situation cible définie (et portée) par le *leader*, tout en « témoignant » des oppositions et des inquiétudes dont il a su saisir les natures et l'ampleur.

La restitution va permettre de rendre visible les éléments porteurs du changement en montrant qu'on ne peut plus, à un moment donné, « penser cela ». Elle ne cherche pas à identifier ce qui était pensé à un moment donné, ce qui était perçu, mais bien ce qui était construit et autour de quel discours. La restitution cherche à exprimer et à faire partager ce que le diagnostic cherche à comprendre : Oui ou non le changement peut-il se faire ? Dans quelles conditions le changement s'exprimera-t-il, alors que nous savons que les choses ne sont pas perçues, décrites, énoncées, caractérisées, classées et vues de la même façon par tous ?

La restitution se propose de montrer plusieurs choses à l'ensemble des préposés du changement :

- Premièrement, les éléments d'une évolution qui sont présents sous forme d'occurrence, mais ne deviennent « pensables » qu'à partir de ce moment particulier qu'est la restitution ;
- Deuxièmement, la mise en perspective d'une histoire, en tant que passé qui s'invite à sa propre reproduction au présent (mais certainement pas à l'identique), d'un référent collectif pensé mais pas encore « pensable », d'une nouvelle forme organisationnelle qui n'existera qu'à travers la production qu'en feront les agents du changement. Les agents organisationnels sont ainsi considérés sous l'angle d'une mise en perspective de leur histoire au présent et d'un référent collectif idéal et imaginé, en train de se construire à travers cette restitution.

La restitution est le dernier moment de compréhension de l'organisation et le premier acte de la mise en mouvement du changement. Elle est orale et a lieu devant l'ensemble des collaborateurs et de ceux qui la représentent. Elle renvoie une image à travers un langage qui apparaît comme un « mécanisme » d'intégration, ce qui permet d'expliquer l'effet d'appropriation individuelle et la production d'une socialisation dans l'organisation.

Ce panorama s'achève par le partage d'éléments de réponse quant à l'action future. Sur quels leviers peut-on s'appuyer pour mener à bien l'action de changement ? Quels sont les écueils que l'on doit éviter ? Quels sont les obstacles auxquels on doit s'attendre ? En petit comité autour du décideur, le concepteur du diagnostic enrichit ce questionnement par cette double interrogation : Sur qui peut-on compter pour relayer l'action ? Qui doit-on contourner, écarter, mettre hors-jeu ? Une cartographie des acteurs et une compréhension des enjeux et des pouvoirs sont donc nécessaires.

Motivation et communication des logiques de changement

En ce sens, être motivé, c'est essentiellement accepter un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre, persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint. Les degrés de la motivation dépendent du jeu relatif de ces trois aspects et de leurs interactions avec les autres déterminants de la performance organisationnelle : aptitudes, personnalité, savoirs et

compétences. La communication est alors considérée comme un des vecteurs principaux de gestion de la motivation.

Les modèles de prise en compte de la communication dans les processus motivationnels peuvent être classés en deux catégories :

- Les modèles « du besoin » ont comme base commune l'idée qu'il existe une force interne qui pousse chaque agent organisationnel, et plus généralement chaque être humain, à chercher la satisfaction des besoins qu'il ressent. Le modèle hiérarchique des besoins développé par A. Maslow²⁵ est le plus connu d'entre eux. Il part du principe que l'ensemble de nos conduites serait guidé par la satisfaction de besoins qui caractérisent tous les êtres humains. A. Maslow distingue ainsi cinq groupes de besoins : physiologiques, de sécurité, sociaux, d'estime, de réalisation. Ce modèle est représenté sous la forme d'une pyramide à la base de laquelle on trouve les besoins physiologiques et de sécurité qui constituent les besoins fondamentaux. Les besoins sociaux et les besoins d'estime sont, pour leur part, entièrement liés à la communication, permettant ainsi l'intégration et l'évolution au sein d'un groupe. Les « moteurs » de la dynamique permettant cette intégration sont, entre autres, les relations interpersonnelles et les normes sociales de représentation des individus. Les besoins d'estime sont liés aux signes de reconnaissance positifs ou négatifs que reçoivent les individus. Dans l'organisation, ces signes peuvent être émis par des collègues et par les supérieurs hiérarchiques. La forme et la perception de ces messages, reçus par un individu, lui permettent alors de développer ou de diminuer la motivation. Le besoin d'affiliation implique un fort désir d'être accepté par un groupe et ne peut être satisfait que si la communication avec un groupe d'individus est établie ;
- Les modèles « cognitifs » partent du principe que chacun d'entre nous réagit, non pas à un environnement objectif, mais à celui qu'il perçoit, à la manière dont il interprète l'ensemble de la situation dans laquelle il évolue.

Plus que directement un modèle de la motivation au travail, il s'agit d'un modèle expliquant les choix relatifs au travail ou d'un schéma de prise de décision. Le point de départ est que nous choisirions d'adopter des comportements dont nous pensons que les résultats auront de la valeur pour nous. Les récompenses pourront être matérielles ou abstraites comme, par exemple, les félicitations d'un supérieur hiérarchique, la mise en avant des résultats de l'individu au sein de l'organisation. Ces processus s'appuient ici aussi sur une communication adaptée à l'individu et aux normes de l'organisation.

D'un point de vue plus pratique, les processus motivationnels peuvent se résumer en six points distincts qui se répètent sous forme de boucle permettant ainsi leur « gestion » :

- Accepter un objectif ;
- Penser être capable de l'atteindre ;
- Savoir quelles récompenses seront obtenues en retour,
- Passer de l'intention à l'action ;
- Recevoir des informations utiles sur la performance en cours de route ;
- Confirmer ou réviser les objectifs... et la motivation.

Lorsque la motivation faiblit, il s'agit alors de se demander ce qui est susceptible de perturber chacune de ces étapes. Dans la conduite du changement, on part ainsi du postulat que la motivation occupe une place essentielle et que chacune de ces phases fait appel à un degré plus ou moins important de communication car cette dernière influe directement sur la motivation.

²⁵ A. Maslow, *Motivation and Personality*, Harper and Row, New York, 1954.

L'idée d'accepter un objectif apparaît très souvent corrélativement à la participation au processus de décision et à sa mise en œuvre car l'agent reconnaîtrait et accepterait mieux alors les arguments qui justifient la décision de changement. Cette phase montre donc clairement que l'acceptation de l'objectif met en jeu la communication.

La conviction d'être capable d'atteindre l'objectif est liée à la réussite de quelque chose de similaire ou parce que d'autres le disent ou parce que la hiérarchie en juge l'agent capable puisqu'elle l'en a chargé ou parce que, plus simplement, l'agent a confiance en lui. Encore une fois, la communication est présente. Il s'agit avant tout de la communication au sein d'un groupe et des signes positifs émis au sein de ce groupe. Le supérieur hiérarchique, dans la manière d'attribuer la tâche, aura en charge de faire en sorte que le message reçu par son collaborateur soit clair, et que ce dernier renforce sa propre « estime de soi ». « On fait savoir ce qu'on fait ».

La connaissance des récompenses en retour possède de la valeur pour l'agent. Les récompenses sont souvent considérées comme équitables si elles sont gérées de manière « transparente ». La communication autour de l'attribution des « récompenses », au sens large du terme, est susceptible alors d'avoir un impact fort sur la motivation. À l'inverse, le processus d'attribution, s'il ne fait pas l'objet d'une communication adéquate risque de créer ou de renforcer un sentiment d'iniquité.

Passer de l'intention à l'action est lié au fait que l'objectif de changement proposé correspond aux compétences de l'agent, lui donne un rôle qui lui convient, parce que c'est un enjeu ou un travail plus riche. Cette proposition est également largement influençable par une politique de communication.

Recevoir des informations utiles, claires, « objectives » et suffisamment fréquentes sur sa performance, en cours de route, appartient aussi au processus de communication. Cette communication d'informations sur la performance permet une analyse des résultats par l'intéressé, par rapport à l'objectif, à ses résultats antérieurs, aux résultats des autres.

La confirmation ou la révision de ses objectifs... et de sa motivation, intervient souvent parce que les premiers résultats sont encourageants (ou décourageants), parce que les conditions qui ont mis l'agent en mouvement sont (ou non) respectées. Comme dans la phase cinq ci-dessus, la motivation est également liée aux logiques de communication.

Cette description met en relief le fait que la communication est indissociable de la motivation et que l'interaction constitue un ingrédient essentiel de la conduite du changement. La communication est la délivrance d'un message qui permet de mettre en mouvement un acteur. Dans chacune des phases entre en jeu la communication entre subordonnés et responsables au sein de l'organisation. La communication peut aussi être considérée, suivant son contenu, comme ce qui peut différencier la conduite du changement de l'accompagnement du changement.

La communication

C'est ce que soutiennent N. Giroux & Y. Giordano²⁶ quand elles étudient l'interrelation « communication – changement » sur la base de la double question : La communication sert-

²⁶ N. Giroux & Y. Giordano, « Les deux conceptions de la communication et du changement », *Revue Française de Gestion*, septembre – octobre 1998, pp. 139 – 151.

elle au changement ? Le changement se construit-il, au contraire, à travers la communication ? Elles proposent ainsi deux modalités de la relation changement – communication, l’une privilégiant le « monologue » et l’autre le « dialogue », deux modalités adaptées à des contextes particuliers qui se distinguent en théorie. La première, de type instrumental, résulte d’une conception fonctionnaliste de l’organisation. Elle serait ainsi plus en adéquation avec les catégories de la conduite du changement. La seconde relève d’une vision « processuelle » de l’action organisée, l’organisation étant vue comme le siège permanent d’un processus organisant. Elle serait donc plus en adéquation avec les catégories de l’accompagnement du changement.

Le monologue se veut ainsi pédagogique et rhétorique afin de modifier les représentations des agents de l’organisation. « *La direction générale investit alors du temps et des ressources pour diffuser ses intentions, tout particulièrement dans les situations dramatiques de changement : redressements d’envergure (urgence de rétablir la confiance), fusions – acquisitions (modification de l’identité des organisations), innovations ou réorientations fondamentales (manifestation claire d’une volonté politique), arrivée d’un nouveau leader (affirmation d’une autre vision), etc.* ».

Le message communiqué relève du décret et sa circulation de la cascade, mais présente l’inconvénient de l’injonction. Ce monologue ignore les effets latéraux de la dynamique de la communication pour la réduire au chemin « émetteur – récepteur ».

C’est la prise en compte du récepteur qui conduit au dialogue. Les paroles échangées relèvent du processus organisationnel en tant que tel. Dans la mesure où cette perspective s’éloigne de la prescription, elle présente l’avantage de permettre le recadrage de façon évolutive dans la mesure où la création interactive de signification va au-delà de la simple mise en commun de significations.

Le dialogue va de pair avec la recherche d’une représentation partagée faisant du changement organisationnel une modalité d’apprentissage, mais il se heurte aux limites de sens portées par la mise en œuvre de dispositifs d’échange, soit, au regard du poids des habitudes, soit, au regard de la suspicion qui naît à l’encontre de ces dispositifs assez peu spontanés. Dans la pratique du changement décrété, c’est le monologue qui emporte les faveurs des décideurs. Mais la montée en puissance de la légitimité de l’organisation apprenante conduit à donner plus d’importance au dialogue.

La formation

La formation est considérée, avec la communication, comme la deuxième variable d’action de la gestion du changement. Il s’agit en effet de faire évoluer les personnes afin qu’elles puissent intégrer et prendre en compte les requêtes de la configuration organisationnelle cible. La formation aura alors pour but le développement des compétences disponibles et éventuellement nécessaires au changement. Elle accompagnera la démarche de gestion du changement, qu’il s’agisse de conduite ou d’accompagnement et interviendra essentiellement avant et pendant la mise en œuvre en prenant pour base l’étude de l’existant concernant l’organisation initiale, quand il sera question de conduite du changement.

Dans la mesure où il s’agit de créer l’adéquation entre les personnes et les besoins de l’organisation « cible », le plan de formation est à la fois, général et personnalisé. Dans les catégories de l’accompagnement du changement, il est plus général afin de visualiser le

besoin de l'ensemble de l'organisation, mais également personnalisé afin d'assurer l'adéquation « Homme - poste ».

L'accompagnement du changement et l'incrémentalisme

L'idée d'accompagnement du changement repose essentiellement sur le concept d'incrémentalisme. C'est pourquoi il a semblé ici nécessaire d'en faire un point plus détaillé, afin de permettre de mieux rejeter le fantasme du big-bang. Le changement y est vu comme un processus où le consensualisme est certes « poussé » à son maximum mais à des moments donnés et en fonction du contexte. Il reconnaît en effet la pertinence et la dynamique liées au fait de faire travailler ensemble des personnes et/ou des systèmes antagonistes.

Les fondements de l'approche incrémentale

« Le travail politique d'accompagnement du changement est, typiquement, un processus sans fin, fait d'étapes successives, dans lequel un « grignotage continu remplace la bonne bouchée »²⁷. L'auteur avance ainsi que « l'incrémentalisme adepte des pas curatifs, de la suite donnée, n'a pas d'allure héroïque. Il montre néanmoins une façon avisée et efficace de résoudre les problèmes, en affrontant courageusement un univers qu'il est assez sage pour reconnaître plus fort que lui »²⁸.

Dans l'organisation, le processus politique est un moyen de cristallisation des différences de représentations et de comportements dans le sens de la construction d'une convergence des buts. Avec C. E. Lindblom, on a bien l'idée d'une progression par additions successives. Reste en suspens quelques questions. Peut-on qualifier pareil processus de stratégie ? *« S'agit-il d'une orientation délibérée, ou même d'une convergence émergente aboutissant à des positions communes ou à une perspective collective ? »²⁹*. C'est avec J. B. Quinn que la nature incrémentale d'un processus peut être appréciée d'un point de vue stratégique. *« La stratégie efficace se développe autour de quelques concepts clé et d'initiatives qui assurent sa cohérence, son équilibre et sa concentration sur un objectif » tout en permettant de « se mettre en position face à un adversaire intelligent »³⁰.*

Pas plus qu'elle ne résulte d'un choix libre et volontaire d'un décideur unique, mais de l'intervention de multiples acteurs, la décision ne constitue pas un acte simple et univoque. Le processus décisionnel se déroule sous la forme d'un parcours long et sinueux, étalé dans le temps, fragmenté dans l'espace, qui ne connaît ni ordre a priori, ni logique procédurale, ni enchaînement chronologique, ni aboutissement définitif. La décision apparaît comme *« le produit hypothétique et sans cesse renouvelé d'un jeu complexe d'interactions entre les différents acteurs qui sont associés à son élaboration »³¹*. Avec C. E. Lindblom, le terme d'incrémentalisme indique, pour ce qui concerne le champ de la décision *« la politique du tâtonnement systématique, du cheminement par petits pas qui correspond à des situations de changement stratégique émergent effectué par des voies politiques »³².*

²⁷ C. E. Lindblom, « The Science of Muddling Through », *Public Administration Review*, vol. 19, n° 2, 1959, pp. 79 - 88.

²⁸ C. E. Lindblom, *op. cit.*

²⁹ J. L. Bower & Y. Doz, 1979, p. 155.

³⁰ J. B. Quinn, *Strategies for Change : Logical Incrementalism*, Homewood, Irwin, 1980, pp. 156-168.

³¹ J. Chevalier, *Sciences administratives*, PUF, Paris, 1994, p. 487

³² *Strategor, op. cit.*, p. 385.

Pour J. B. Quinn en effet, la nature des choix n'est pas indépendante de la manière dont ils sont faits. S'ils sont actés par les dirigeants, l'entreprise consiste néanmoins en une série de « sous-systèmes ». « Le management stratégique consiste à essayer »³³. On peut donc dire que le management stratégique se construit pas à pas, l'élaboration de la stratégie étant une tâche très subtile, mettant en jeu des processus cognitifs et sociaux éminemment complexes et parfois inconscients. C'est pourquoi, chez J. B. Quinn, l'architecte de la stratégie est l'équipe des cadres dirigeants emmenée par le directeur général ; des cadres dirigeants « amenant sélectivement les gens vers un but organisationnel conçu en termes généraux dans lesquels les cadres, autres que dirigeants n'ont que des responsabilités mineures »³⁴. La direction générale possède, avant tout, un rôle de stimulation et d'intégration : « *le manager efficace utilisant l'incrémentalisme logique sème le grain de la compréhension, de l'identité et de l'engagement au sein du processus même qui engendre sa stratégie* »³⁵.

Les choix effectués en matière de changement traduisent une volonté mais pas le principe d'un accord. Pour C. E. Lindlbom, si l'incrémentalisme est une référence si courante, c'est qu'il est plus réaliste et plus efficace que le modèle rationnel dans les situations complexes. « *Le choix d'une action se fait sur pièce, sans spécifier clairement les objectifs poursuivis ou les valeurs évoquées, car de manière générale les acteurs et les parties prenantes sont en désaccord sur ceux-ci. On discute directement des actions concrètes, et chacun attribue aux actions les fins et les valeurs qu'il perçoit ou qu'il désire. Ainsi, une mesure concrète d'aide fiscale à l'investissement pourra recevoir l'approbation des patrons (parce qu'elle améliore la rentabilité de l'investissement) et des syndicats (parce qu'elle favorise l'emploi), sans nécessiter pour autant un accord entre eux sur la politique générale du gouvernement. Le critère de choix d'une action n'est pas sa contribution à la satisfaction d'objectifs préexistants mais le degré d'accord qu'elle suscite* »³⁶.

Les transformations des processus organisationnels induisent de nombreuses modifications. « *Le processus organisationnel met aux prises une série d'acteurs qui occupent une position, poursuivent des objectifs et mènent des stratégies relativement spécifiques : chacun s'efforce de mobiliser les ressources dont il dispose, les appuis qu'il possède, les armes qu'il détient pour faire prévaloir son point de vue. Le processus décisionnel d'ailleurs suscite, par les conditions même de son déroulement, un investissement affectif qui exclut un contrôle total des comportements* »³⁷. Avec le processus d'élaboration stratégique, il s'édifie une impulsion et un engagement psychologique en faveur du changement qui conduit sur la voie d'une réalisation souple. Intégrer constamment les processus incrémentaux simultanés de la conception et de la réalisation stratégique, tel est l'élément essentiel du management stratégique « efficace »³⁸.

Le processus décisionnel évolue au fur et à mesure du déroulement du changement et du déplacement des enjeux qui en découle. Le processus décisionnel est dynamique, évolutif, en perpétuel mouvement : le rapport de forces entre les agents organisationnels est sans cesse modifié par l'inclusion ou l'exclusion de certains groupes. Chaque agent tend à reconsidérer ses objectifs en fonction des fluctuations de la négociation et de la perception qu'il a de la position de ses partenaires. Les acteurs dominants se tiennent à la frontière de plusieurs systèmes de pouvoir, cumulent des ressources variées (capital culturel, social, économique)

³³ J. B. Quinn, *op. cit.*, p. 52.

³⁴ J. B. Quinn, *op. cit.*, p. 32.

³⁵ J. B. Quinn, *op. cit.*, p. 145.

³⁶ Strategor, Dunod, Paris, 2000, p. 355.

³⁷ J. Chevalier, *op. cit.*, p. 490.

³⁸ J. B. Quinn, *op. cit.*, p. 145.

et maîtrisent plusieurs rationalités. Ils sont prédisposés à jouer le rôle de chef de file dans le processus décisionnel en imposant leur point de vue.

Le changement s'entend à travers différents niveaux d'analyse

Comprendre les changements organisationnels, c'est rechercher d'éventuelles lois expliquant et mettant en cohérence la série d'adaptations qui ponctuent la vie de cette entité sur une longue période. Ceci peut s'envisager en se plaçant à un niveau collectif ou individuel ou en répondant à un questionnement relatif à son évolution et, plus particulièrement, à la nature des changements qui peuvent affecter son évolution (crise ou mutation). Le changement suppose du temps pour convaincre les acteurs et construire de nouvelles représentations non pas des règles elles-mêmes mais leurs applications. Pour B. Coriat & O. Weinstein³⁹, la routine, la négociation et le conflit permettent l'apprentissage.

Le management du processus incrémental⁴⁰

Selon J. B. Quinn, les processus de changement stratégique ressemblent rarement, dans la pratique, aux modèles analytiques rationnels rencontrés dans la littérature. Les processus de changement sont en réalité plutôt fragmentés, évolutifs et intuitifs. Le changement est alors constitué de décisions internes compte tenu d'évènements externes pour concourir ensemble à la création d'un nouveau consensus permettant d'agir. L'approche par la planification peut donc apporter sa contribution à la construction de la stratégie, au même titre qu'une approche politique, car elles offrent toutes deux des recommandations ou des outils aux stratèges.

Le concept d'incrémentalisme explique le processus d'évolution graduelle de la stratégie pilotée par une réflexion consciente de la direction. Les décisions de réorientations surgissent en effet plutôt à la suite d'évènements imprévus ou de conceptions organisationnelles mises en œuvre de façon autre que ce qui était prévu.

L'incrémentalisme logique se décline opérationnellement en différentes étapes permettant de gérer le changement dans une perspective incrémentale. Ces différentes étapes sont ici présentées de manière linéaire. La réalité est évidemment plus complexe et ces étapes peuvent se retrouver « entremêlées » :

- Aller au-devant de l'information. Les premiers signes indiquant un nécessaire changement de stratégie proviennent rarement des systèmes organisationnels formels. En utilisant de multiples sources internes et externes, les managers ont l'intuition du besoin de changement avant que les systèmes formels ne le manifestent. Le management incrémental commence par la nécessité d'aller au-devant de l'information ;
- Construire la prise de conscience des agents de l'organisation. Cette étape est essentielle quand des acteurs clef manquent d'information sur la nécessité du changement ou de motivation pour le changement. À ces premiers stades, les processus du management sont généraux, hésitants. Il s'agit de mettre en avant des informations avec, pour objectif, d'éviter des engagements irréversibles. Il s'agit également d'éviter de provoquer des opposants potentiels trop nombreux ;
- Construire la crédibilité, changer les symboles. Les symboles peuvent être une aide afin de signifier aux agents de l'organisation que certains changements arrivent voire que des solutions ne sont pas encore trouvées. En raison de leur pouvoir de communication, les actions symboliques peuvent effectivement diffuser un message à grande échelle. Les

³⁹ B. Coriat & O. Weinstein, *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le livre de poche, 1995.

⁴⁰ H. Mintzberg & J. B. Quinn & J. Voyer, *The Strategy Process*, Collegiate Edition, Prentice Hall Inc., 1995.

rumeurs peuvent amplifier ces signaux d'un changement imminent. Les symboles peuvent par ailleurs crédibiliser les stratégies naissantes. Sans de telles actions, ces stratégies peuvent être assimilées à du verbiage et à de la rhétorique et ainsi retarder leur adhésion à ces idées stratégiques ;

- Légitimer de nouveaux points de vue. Des délais planifiés permettent aux agents de l'organisation de débattre et de discuter des problèmes qui les inquiètent, de travailler sur les implications des nouvelles solutions ou d'accumuler des informations utiles. Quelquefois, les idées stratégiques, qui rencontrent initialement des résistances, peuvent susciter l'adhésion simplement grâce à des débats ouverts et au temps qui passe. Nombre de décideurs, planificateurs et agents du changement arrangent consciemment de telles périodes de gestation ;
- Changements tactiques et solutions partielles. Il y a des étapes typiques dans le développement d'une nouvelle posture stratégique, spécialement quand les premières résolutions des problèmes doivent être partielles, hésitantes et expérimentales. Les ajustements tactiques rencontrent une faible opposition, tandis qu'un changement stratégique plus général peut rencontrer davantage d'opposition. L'expérimentation peut permettre, avec des risques limités, de trouver différents chemins de réussite. Quand c'est possible, la logique stratégique de minimisation des risques dicte le lancement d'initiatives générales qui peuvent guider de manière flexible vers quelques-unes des différentes directions désirables possibles ;
- Elargir le support politique. Ceci est essentiel et constitue une étape consciencieusement recherchée dans la majorité des stratégies de changement. Les « comités » et les « équipes projet » tendent à en être les mécanismes favoris. En usant et utilisant des groupes d'influence les leaders peuvent largement influencer les résultats dans leur sens, voire les prédire et amener les autres au consensus. La construction d'un consensus interactif améliore également la qualité des décisions et encourage une aide positive et innovante quand les choses tournent mal ;
- Vaincre les oppositions. Dans cet objectif, il est essentiel d'éviter de s'aliéner les managers afin de ne pas les retrouver comme opposants. Leurs talents peuvent se révéler utiles. Mais vaincre les oppositions peut s'avérer nécessaire un jour ou l'autre. Dans ce cas, les méthodes préférées sont la persuasion, la cooptation, la neutralisation ou l'indifférence (par exemple en ne communiquant que les parties non-polémiques d'un projet aux parties intéressées). Le dirigeant habile stimule les différences légitimes car les opposants peuvent parfois penser à des orientations stratégiques plus efficaces ou bien changer de point de vue à force de discussions et, dans ce cas, il est inutile de se les aliéner. Occasionnellement, les opposants les plus récalcitrants, et d'autant plus s'ils sont influents au regard de leurs fonctions, peuvent être déplacés à une position moins influente ou bien être invités à quitter l'organisation ;
- Construire la flexibilité. La flexibilité est essentielle pour composer avec les nombreuses inconnues de l'environnement. Les organisations qui réussissent développent activement la flexibilité. Cela requiert un examen attentif de l'horizon, la création de ressources « tampon », l'encouragement et le placement de « champions » et le raccourcissement du processus de prise de décision. Ce sont les clefs pour parer à toute éventualité, à l'inverse des méthodes usuelles d'élaboration de plans et programmes destinés à répondre à des stimuli qui n'arrivent pas aux résultats attendus ;
- Tester et attendre. Les stratèges doivent attendre patiemment pour déployer les actions qui conviennent au regard des événements qui surviennent. Par exemple, vendre une activité non rentable ne veut pas dire la vendre coûte que coûte mais attendre qu'une offre au bon prix se fasse. Les dirigeants doivent aussi être capables de « lancer des idées » s'ils veulent mesurer l'effet de ces mêmes idées voire en récolter d'autres. Sans montrer un engagement trop ferme sur une solution spécifique, le dirigeant saura mobiliser les capacités de création dans l'organisation ;

- Créer des poches d'engagement. Les dirigeants recourent souvent à cette tactique quand ils essaient de faire adopter une nouvelle orientation stratégique. Les petits projets, sans grande envergure, sont utilisés pour tester des options, créer des compétences ou construire un engagement aux dimensions variables. Les dirigeants fournissent un objectif général, le climat approprié et le support de ressources flexibles, sans donner un engagement public qui nuirait à l'esprit créatif et aux autres projets possibles. Les dirigeants peuvent ensuite stimuler les préférences, forcer les plus pauvres à s'améliorer ou bien arrêter les plus mauvaises ;
- Cristalliser l'attention. A un certain moment, cristalliser est vital. Les orientations sont nécessairement vagues comme on l'a vu au travers des étapes précédentes de ce processus incrémental. Mais une fois que le dirigeant a permis l'émergence d'un consensus sur une orientation stratégique, il doit user de son leadership et de son pouvoir pour amener à sa cristallisation. Cela ne doit pas être fait trop tôt sous peine de faire avorter les bonnes idées ou bien de provoquer des résistances ou encore d'entreprendre des actions non souhaitables. Déceler le moment où il faut cristalliser des points de vue et donc arrêter de maintenir des options ouvertes est une réelle part de l'art du management stratégique ;
- Formaliser l'engagement, poursuivre la dynamique et la mutation du consensus. Ceci est l'étape finale du processus de formation de la stratégie de l'incrémentalisme logique. Usuellement, elle intervient une fois le consensus général obtenu et quand le moment est propice au regard des différentes considérations précédentes. Il s'agit d'annoncer publiquement l'orientation, de créer le programme de mise en place, de faire le budget, de mettre en place le système de contrôle et de récompense afin de refléter la mise en œuvre de la stratégie. Les défenseurs de la nouvelle stratégie peuvent devenir assez puissants pour devenir à leur tour une résistance inflexible aux nouvelles idées comme l'étaient les défenseurs de l'ancienne stratégie. Les dirigeants doivent donc immédiatement introduire de nouvelles idées et stimuli pour maintenir la flexibilité. C'est une étape difficile mais essentielle.

En conclusion, l'incrémentalisme nous a projeté dans l'univers de la décision en privilégiant un modèle politique. La décision est assimilée au raisonnement d'un acteur unique, individuel ou collectif, réel ou fictif, dont la conduite est rationnelle en ce sens qu'il cherche à maximiser la réalisation de certaines fins, en utilisant les moyens dont il dispose. À côté de ce modèle dominant, il y a un modèle pour qui le changement est problématique et difficilement maîtrisable. Les routines organisationnelles tendent alors à ramener les questions qui se posent à un nombre limité de problèmes connus et leur attribuer un nombre limité de solutions éprouvées.

Le changement est possible, mais son contrôle reste pénible, ardu voire incommode. La probabilité de changement dépend de la structure, des jeux de pouvoir, des stratégies des acteurs, de l'environnement.

Dans le modèle politique, le changement se pense entre deux extrémités. Soit, un changement est lent et progressif par petits coups qui n'ébranlent pas l'édifice des rapports entre les acteurs, soit un changement s'effectue par bouleversement complet, la révolution avec une redistribution des ressources, des règles du jeu, de la liste des joueurs, ce qui n'est pas le cas de la perspective incrémentaliste.

Mais l'incrémentalisme comme fondement de la perspective d'accompagnement du changement souffre toutefois de quelques limites :

- La structuration du système décisionnel. L'incrémentalisme repose sur la reconnaissance d'un système décisionnel difficile à mettre en place du fait des ajustements progressifs

aux prétentions des acteurs en les rendant compatibles et en aplanissant les oppositions. Cet ajustement n'est réalisable qu'à partir de dispositifs comme la mise en place de systèmes de régulation des demandes, de filtrage ou d'élimination de celles qui sont irréductiblement trop différentes, ce qui est difficilement imaginable dans un univers de changements rapides et à interventionnisme croissant ;

- Les acteurs en présence sont dotés de ressources inégales. Outre la rationalité limitée qu'ils partagent, les acteurs dominants possèdent nombre de pouvoirs qu'ils traduisent à travers les principes de sélectivité, d'abstention, d'inaction. Certaines demandes, avis, informations émises, données, échangées sont investis d'un poids et d'une force persuasive plus lourde, soit parce qu'ils sont portés par des acteurs sociaux, bureaucratiques, institutionnels importants qui disposent d'une réelle prééminence au sein du système décisionnel, soit parce qu'ils émanent de groupes puissants capables d'orienter ou de bloquer une stratégie.

Avec la reconnaissance du thème de l'accompagnement du changement, la référence à l'incrémentalisme permet de prendre en compte les éléments suivants :

- Il réintroduit le dirigeant comme intégrateur et gestionnaire de l'ambiguïté ;
- Il réinstalle le dirigeant au centre du processus de décision ;
- Il permet au dirigeant de promouvoir bon nombre de choix objectivés qui s'offrent à lui parmi les orientations potentielles qu'il est amené à connaître ;
- C'est une démarche qui ne recouvre pas seulement un processus de changement à la marge, mais qui vise à obtenir par tâtonnements l'accord des différents acteurs sur le contenu des choix ;
- Résultant d'une négociation (bargaining) entre les participants au système décisionnel, l'incrémentalisme se caractérise par un compromis entre les intérêts en présence.

L'incrémentalisme constitue donc une perspective offrant une représentation des processus d'accompagnement du changement dans l'organisation.

Leader et leadership

La conduite du changement repose beaucoup sur la référence à la notion de *leader* et au « besoin » de *leadership*.

Pour de nombreux auteurs, la nécessité d'un *leadership* s'explique par « l'intensité de la concurrence » et par la « déréglementation de certains marchés »⁴¹. Dans ces périodes considérées comme « pleines d'incertitudes », les dirigeants sont vus comme devant être capables d'inventer de nouvelles façons de faire, de travailler et d'animer des processus « complexes » et difficiles. Cela exige quelque chose de plus que l'expertise technique, la compétence administrative ou le management traditionnel, c'est-à-dire du *leadership*. Il s'agit, avec le *leader*, d'imposer une figure qui puisse être capable d'imaginer, de porter, de déployer et d'animer des changements. Ces individus doivent être rompus à ce mouvement de transformation organisationnelle en « surmontant les contraintes économiques immédiates et l'esprit de clocher. Ils doivent être [aptés] à créer une culture [nouvelle] et capables de protéger en permanence une entreprise contre ces forces »⁴². Le *leader* « doit faire les choses que personne d'autre ne peut faire » nous disent C. M Farkas & P. de Backer⁴³.

⁴¹ J. Kotter, *Le leadership, clé de l'avantage concurrentiel*, InterEditions, Paris, 1990.

⁴² J. Kotter, *op. cit.*

⁴³ C. M. Farkas & P. de Backer, *A quoi servent les directions générales*, Dunod, Paris, p. 189.

Le *leadership* est donc considéré comme un besoin, une nécessité et même une exigence. Il y aurait des facteurs qui rendraient les leaders compétents. Ils seraient titulaires de qualités rares qui leur permettraient de concourir à la réussite d'une conduite de changement.

C'est cette référence obligée au *leader* qui ont conduit D. Autissier & I. Vandangeon-Derumez⁴⁴ à questionner le rôle de l'encadrement intermédiaire. Dans un changement imposé par le haut, il revient au *leader* le statut de héros du changement (qualifié souvent de « visionnaire » par la littérature), statut que l'on retrouvera le plus souvent dans la littérature consacrée au changement. Il s'agit alors d'élargir le *leadership* à l'encadrement intermédiaire. Mais le changement peut aussi remonter vers la direction. On parlerait alors d'« esprit de changement. » à l'œuvre au sein d'une organisation. Le rôle de l'encadrement intermédiaire est important dans la mesure où c'est lui qui en assure la diffusion. Mais dans les deux cas, cet encadrement intermédiaire est réduit au rôle de transmission. Un autre rôle lui est généralement attribué, celui d'institutionnalisation du changement. Il est par contre à remarquer qu'il lui est rarement confié le rôle d'initiative du changement.

Revenons alors au *leader*. Si la première qualité d'un leader est son aptitude à faire émerger une vision puis à conduire la stratégie que sous-tend cette vision, chaque *leader* développe des qualités propres pour emmener son organisation vers le succès. Pour un *leader*, développer une vision, c'est sa capacité à remettre continuellement en question ses modes de fonctionnement tout en gardant les qualités essentielles de son entreprise. C'est donner un sens, « tracer une voie », offrir une visibilité prospective à une structure et à des hommes tout en préservant ses valeurs. « *Les entreprises doivent faire la part entre ce qui ne devrait jamais changer et ce qui peut évoluer, entre ce qui est véritablement sacré et ce qui ne l'est pas* »⁴⁵.

Outre, l'aptitude à développer une vision, d'autres facteurs entrent en ligne de compte⁴⁶ :

- La gestion de l'attention correspond à la capacité des *leaders* à attirer et maintenir l'attention des agents de l'organisation dans le sens de leur vision. C'est obtenir d'acteurs qu'ils concourent à une vision et qu'ils mettent leur énergie au service de cette vision ;
- La gestion de la signification consiste, pour le *leader*, à communiquer sa vision et sa compréhension des choses, à faire comprendre aisément et surtout à la rendre signifiante pour les autres. C'est rendre lisible un objectif ;
- La gestion de la confiance consiste à faire preuve de fiabilité afin de favoriser un climat de confiance dans l'organisation ;
- La gestion de soi s'appuie sur le postulat que le *leader* efficace est celui qui connaît bien ses ressources personnelles et les utilise de façon adéquate.

S'il existe des *leaders* compétents pour porter des projets de changements, ce type de *leader* « transformationnel » visera à faire émerger, chez ses subordonnés, des aspirations transcendant leurs intérêts propres et activant la mobilisation des énergies.

Ces qualités doivent être utilisées à bon escient, au bon moment avec le dosage nécessaire, sûrement pas « de manière mécanique ». Un bon *leader* « les combine et les adapte de manière à répondre aux exigences de la situation ». Les qualités mises en avant par R.

⁴⁴ D. Autissier & I. Vandangeon-Derumez, « Comportements et rôles de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changement », 13^e Conférence de l'AIMS, Normandie – Vallée de Seine, 2-4 juin 2004.

⁴⁵ J. C. Collins & J. I. Porras, « Bâtir une vision pour le futur », in *Le changement*, Editions d'Organisation, Paris, 2000.

⁴⁶ D. Goleman & R. Boyatzis & A. MacKee, *L'intelligence émotionnelle au travail*, Village Mondial, Paris, 2002.

Goffee & G. Jones⁴⁷ sont son accessibilité qui « favorise un climat de confiance, l'implication du personnel », l'intuition qui lui permet de toujours trouver « le bon timing » lors des évolutions, des adaptations et des changements. Autre qualité, la capacité à diriger avec une « bienveillante fermeté », c'est-à-dire « à donner à ses salariés ce dont ils ont besoin et non ce qu'ils désirent ». Enfin, dernière qualité, le leader doit exprimer son côté unique, différent, cette « exploitation délibérée de [sa] différence » qui les fait se démarquer des autres. Avec le danger qu'à vouloir trop se démarquer des autres, ils prennent le risque de « se singulariser à l'excès ». En effet, quand nous agissons, nous jouons un rôle. Nous agissons comme les autres attendent que nous agissions, ou, plus exactement comme nous imaginons qu'ils s'attendent à ce que nous agissions. Jouer un rôle pour un leader, c'est jouer conformément à l'image que l'on véhicule à propos de ce rôle de leader.

Pour C. M. Farkas & P. de Backer⁴⁸, chaque leader doit être capable de définir les fondements de son action en tenant compte de la culture de son organisation, de son environnement, de la dynamique de son marché et de la personnalité de son dirigeant. Pour cela il convient qu'il détermine ses actions, sa politique et ses objectifs à l'intérieur du cadre qu'il aura choisi et qui lui servira de base, de socle à ses actions. Il pourra ainsi choisir de mener ses actions à partir de l'axe Stratégie, l'axe Ressources humaines, l'axe Compétences, l'axe Cadrage ou encore l'axe Changement.

Une autre typologie des qualités du leader propose la distinction entre leader coercitif, autoritaire, affectif, démocratique, meneur ou coach. Certains styles de leadership peuvent a priori sembler plus déterminants que d'autres dans la réussite de la conduite du changement⁴⁹. D'autres auteurs ont montré que le rôle des leaders est d'identifier des valeurs communes à une organisation, de les faire vivre et de faire en sorte qu'elles stimulent le changement tout en veillant à ce que les collaborateurs aient les moyens de faire vivre ces valeurs et d'accomplir dans le même temps l'exigence de changement. Il existerait donc un savoir être du leader qui concilierait éthique, conscience professionnelle, performance et compréhension de la culture d'entreprise. Le leader qui réussira à mener les changements sera celui qui aura réussi à comprendre que les idées du « dehors » s'installent voire remplacent les idées du « dedans ».

Les capacités dont les leaders devraient être titulaires seraient de deux ordres :

- Une forte conscience de soi. Savoir lire ses émotions et avoir conscience de leurs impacts, connaître ses forces et ses limites, avoir confiance en soi et de sa valeur ;
- Une excellente gestion de soi. Savoir maîtriser ses émotions, savoir faire preuve de loyauté et d'intégrité et avoir le sens de l'initiative, de l'adaptabilité et être optimiste.

À côté de ces compétences personnelles de conscience et de gestion de soi, ils devraient aussi être plus habiles que les autres individus pour gérer leur relation à l'environnement. Ils devraient être dotés d'une intelligence interpersonnelle plus développée en ce sens où ils seraient alors capables de mieux sentir les émotions des autres et de comprendre leur point de vue (l'empathie). De plus, ils pourraient être les catalyseurs du changement sans avoir peur des conflits en étant capables de gérer des désaccords et de trouver des solutions à ces derniers. Cette qualité dans la gestion des relations en ferait des leaders inspirants, exercés et aguerris pour guider et motiver les individus avec une vision enthousiasme. Bref, ces leaders possèderaient intelligence analytique et intelligence émotionnelle, c'est-à-dire qu'ils offriraient un visage où se côtoieraient pensées stratégiques, sens des réalités, don des relations, compréhension des émotions pour soi et pour les autres et stabilité émotionnelle

⁴⁷ R. Goffee & G. Jones, *Etes-vous vraiment qualifié pour diriger ?*, Editions d'Organisation, Paris, 2002.

⁴⁸ C. M. Farkas & P. de Backer, *op. cit.*

⁴⁹ Y. Pesqueux, - « A propos des théories du leadership », halshs-02524246, 30/3/2020

(qui rassure). Seules certaines personnes seraient donc aptes à maîtriser des émotions qui apparaissent comme la clé de voûte du véritable *leadership*.

La gestion du changement et ses rapports avec l'organisation par projet

La mise en place d'une équipe projet est en elle-même un changement organisationnel car elle remet en cause les fondements de la hiérarchie. Elle est aussi souvent considérée comme le premier changement visible qui indique que l'organisation est sur la route de la transformation. Lorsque le changement organisationnel est envisagé, une équipe projet est souvent constituée selon des critères tels que l'existence d'un besoin « évident » de fonctionner autrement, de sortir d'une hiérarchie pesante non adaptée à la réactivité, donc en dehors des contingences structurelles habituelles dont font partie le risque encouru ou l'importance du changement à mettre en oeuvre.

Bref rappel sur les types d'organisation par projet et leurs liens avec la gestion du changement

Pour les agents de l'organisation, la mise en œuvre d'une telle organisation induit les conséquences suivantes :

- Le recrutement des acteurs du projet, puisqu'il s'agit de placer dans une structure éphémère des agents organisationnels qui ne bénéficieront plus de la stabilité d'une structure fonctionnelle ;
- La formation de ces agents, puisqu'il s'agit d'exercer un métier nouveau auquel les experts « métier » n'ont pas forcément été préparés ;
- La mise en place d'un mode spécifique d'évaluation de la performance, du fait des conflits potentiels entre les structures fonctionnelles et la structure projet ;
- La réaffectation en fin de projet, puisqu'il s'agit de redéployer des personnes dans l'organisation ou sur de nouveaux projets qui n'ont pas forcément encore démarré.

Lors de la mise en place de l'équipe, une communication à deux niveaux est développée. D'abord, en direction des futurs membres de l'équipe car il est nécessaire de clarifier le projet et la vision de la future organisation ; ensuite en direction des agents de l'organisation sur la nouvelle vision de l'organisation et sur les choix concernant la structure et les membres de l'équipe projet.

Divers types d'organisation d'équipe-projet sont concevables⁵⁰. Les modèles suivants sont couramment utilisés dans la gestion de projet et semblent couvrir la majorité des besoins :

- La structure avec facilitation. Dans ce modèle, la configuration organisationnelle d'origine n'est pas modifiée. Les intervenants impliqués par le projet restent attachés hiérarchiquement à leur entité d'origine. Le responsable du projet est lui-même un membre de l'une des entités particulièrement impliquées dans le projet. Il va impliquer les différents intervenants en fonction des besoins et de l'avancement du projet, faire circuler l'information et orienter les actions en fonction des objectifs fixés par sa direction. Cette organisation de projet est simple à mettre en œuvre du fait qu'elle ne modifie pas les règles de fonctionnement existantes. Il n'y a pas d'ambiguïté hiérarchique. Les défis à relever ne présentent, en général, pas de risques majeurs pour la survie de l'organisation. Ce modèle est souvent utilisé quand la complexité de l'organisation à faire évoluer n'est pas élevée ;

⁵⁰ B. Barjou, *Manager par projet*, ESF Editeur, Paris, 1998.

- La structure avec coordination. Dans ce mode, le responsable du projet est rattaché fonctionnellement à la direction ou au responsable qui coiffe l'ensemble des services intervenants dans le projet. Son rôle est de faire circuler l'information, de solliciter avis, suggestions, idées des parties prenantes, de planifier et gérer les différentes étapes du projet. Sans responsabilité directe sur les spécialistes intervenant sur le projet, le coordinateur a cependant une autorité fonctionnelle qui lui permet de prendre des décisions dans certains domaines (procédures, délais...). Dans ce cas, comme dans celui de la structure avec facilitation, le projet est secondaire par rapport au fonctionnement des services. Il n'y a pas de modification fondamentale de l'organisation de départ ;
- La structure matricielle. Cette organisation vise à lever les inconvénients des modèles précédents. Les intervenants restent rattachés hiérarchiquement à leurs services d'origine, mais le chef de projet traite directement avec eux pour tout ce qui concerne les activités propres au projet. Le modèle « matriciel » aboutit à la mise en place d'une structure à deux dimensions, plus flexible et plus adaptable que les précédentes et privilégiant la coopération. Cette structure s'intègre en général correctement dans le fonctionnement de l'organisation. Cependant le double rattachement peut être difficile à vivre pour les intervenants ;
- La structure commando. Dans ce modèle, tous les intervenants sur le projet sont détachés de leur structure d'origine et rattachés hiérarchiquement au chef de projet. Les acteurs qui travaillent sur le projet sont physiquement et institutionnellement sortis des structures métiers pour être rassemblés sous l'autorité du responsable pendant la durée du projet. Ainsi le projet est-il indépendant de la structure organisationnelle d'origine. Les intervenants ne retrouvent leur service de départ qu'au terme de leur intervention. Ce mode d'organisation recrée une organisation hiérarchique autour d'un projet. On retrouve ce modèle dans les organisations qui lancent des projets d'envergure, avec de gros risques, tel que la mise en place d'un *ERP (Enterprise Resource Planning)* ou le lancement de nouveaux services ou produits.

La gestion du changement pourra être prise en compte de différentes manières suivant le type d'organisation projet choisi. Dans le cas des organisations avec « facilitation et coordination », la gestion peut être intégrée et pilotée par le chef de projet. L'ampleur de la tâche à accomplir peut éventuellement nécessiter que le chef de projet s'entoure d'un spécialiste en communication et d'un spécialiste en formation. Dans le cas d'équipes organisées en structure « matricielle » ou en « commando », la gestion du changement peut être prise en compte par les chefs de projet métier ou par un chef de projet à part entière. Les experts extérieurs se justifient dans certains cas difficiles où les compétences ne sont pas disponibles dans l'organisation. Mais aussi quand les enjeux personnels des acteurs de l'organisation ne permettent pas une conduite du changement en adéquation avec l'organisation cible recherchée.

La gestion du changement étant un projet à part entière, on se réfère le plus souvent à des procédures permettant de gérer les différentes phases de l'évolution de l'organisation. Le propre de la gestion du changement sera de s'adapter à chaque étape du projet, de la formalisation du besoin à la clôture du projet. La formalisation du projet est donc une étape essentielle permettant de définir les objectifs et les enjeux du changement.

Au total, la gestion du changement est une démarche qui se superpose aux différentes étapes du projet. Elle pourra être dissociée au sein d'un sous-projet à part entière ou faire partie intégralement des différentes étapes du projet général. La gestion du changement s'adapte en permanence aux projets, mais aussi aux individus et aux organisations. C'est la raison pour laquelle, il est particulièrement hasardeux de développer une démarche de gestion du changement type. La gestion du changement est donc une démarche dynamique qui a pour

spécificité de s'adapter en permanence aux organisations. En outre, elle peut suivre les phases d'un projet mais aussi anticiper son démarrage et accompagner sa clôture. De plus, la gestion du changement au sein d'un projet pourra être aménagée de diverses manières selon les besoins.

Au bilan, la mise en place d'une structure projet est un changement à part entière. En fonction de l'organisation de l'équipe projet, la gestion du changement se positionne de différentes manières. Le choix de la structure projet dépend de paramètres tels que l'importance du changement à effectuer ou le risque encouru. L'organisation de la gestion du changement résulte donc de la structure de l'équipe projet mais aussi des paramètres de choix de cette structure.

De l'idéologie du changement

De nombreux textes concourent aujourd'hui à la construction d'une idéologie du changement, possédant donc tous les attributs d'une idéologie : simplification et incantation, distinction entre des facteurs amis (en particulier la réussite) et des facteurs ennemis (l'échec...), prescriptions indiscutables et indiscutées... Mais, ces textes sont de factures assez différentes. Soulignons, comme trait commun à ces perspectives, la difficulté de se confronter au « qualitatif » par manque de fondement conceptuel.

L'entreprise en mouvement de B. Grouard & F. Meston

L'ouvrage signé par B. Grouard & F. Meston⁵¹ constitue, dans sa catégorie, un des plus « achevés ». Les postulats des auteurs relèvent du constat indiscutable que la « nécessité de changer » serait universelle. Selon les pays et les organisations, les situations de départ varient mais, dans tous les cas, la méthode qu'ils proposent dans cet ouvrage serait applicable dans la mesure où elle est construite sur l'expérience. Une coupure de plus en plus marquée se dessinerait d'ailleurs entre les organisations dont les dirigeants et les collaborateurs auraient intégré le changement dans leurs pratiques habituelles.

Pour les auteurs, les principaux éléments constitutifs du mobile du changement sont le marché, les actions de la concurrence, l'innovation technologique, l'évolution de la législation et de la réglementation, la modification de l'actionnariat, les évolutions de la société, des modes de vie et des modes de penser.

Trois dimensions majeures permettraient de caractériser les types de changement :

- La profondeur qui porte sur la stratégie, la structure et la culture organisationnelle ;
- La rapidité qui est une dimension qui résulte de la combinaison de la durée et de la profondeur du changement. La rapidité de réaction et de mise en œuvre seraient devenues primordiales pour des organisations qui doivent constamment s'adapter, innover, contre-attaquer et ce, dans tous les domaines ;
- Le mode d'imposition qui est la manière dont le changement est initialisé, mode qui peut aller d'une injonction forte à un consensus total. Mais, il est extrêmement rare que le changement soit imposé jusqu'à son achèvement, son succès supposant la participation des intéressés et donc une forte adhésion des intéressés dès son commencement.

⁵¹ B. Grouard & F. Meston, *L'entreprise en mouvement – conduire et réussir le changement*, Dunod, Paris, 1998.

L'organisation serait le résultat de la combinaison de trois grands ensembles identifiables : les ressources humaines, les actifs matériels et les actifs immatériels. Cependant, la diversité des éléments qui composent ces trois ensembles et la multiplicité des relations qui existent entre ces éléments créerait un univers d'une grande « complexité », autre terme de l'idéologie du changement aujourd'hui.

Les auteurs proposent l'étude de cinq composantes :

- La stratégie qui fixe l'activité, ses objectifs et les moyens engagés. Elle orienterait tous les efforts et occuperait une place déterminante dans les relations entre ce qui est à l'extérieur et à l'intérieur de l'organisation. La stratégie jouerait donc un rôle essentiel dans le changement car c'est elle qui l'initierait et le provoquerait ;
- La structure qui définit la manière dont sont organisées les ressources. Elle serait définie par la direction en fonction des réponses à apporter au marché et des besoins de communication interne. Les difficultés éventuelles de structure ne se situeraient pas au sein de chaque entité mais plutôt au niveau des relations entre ces parties ;
- Les systèmes qui définissent la manière dont les flux circulent dans la structure. Ils seraient au cœur de tout changement parce que le changement concerne directement les systèmes ;
- La culture qui est vue comme un ensemble de valeurs durables et partagées. Une « bonne adéquation » (que cela signifie-t-il d'ailleurs ?) entre la culture et l'environnement se traduirait par des performances nettement meilleures. Être capable de changer la culture serait donc crucial mais compliqué car la culture change lentement et ne se transforme pas par décret ;
- Le mode de management qui est la manière dont les dirigeants gèrent, en particulier au regard de leur engagement pour le changement. C'est en effet un des poncifs que d'affirmer qu'une forte responsabilisation des dirigeants par rapport à la réussite du changement faciliterait la transformation du mode de management ainsi que sa réorientation vers les objectifs visés. Cet engagement est peut-être nécessaire mais sûrement pas suffisant, or les auteurs de cet ouvrage ne prennent pas en compte la psychologie des cadres dirigeants qui est, elle, déterminante dans le processus de réussite, comme on l'a vu quand l'accent a été mis sur les *leaders*.

La méthode proposée par ces auteurs pour aider les organisations à accomplir mieux et plus rapidement les changements est constituée de dix « clés » issues de quatre principes :

- Le principe de globalité. Vouloir changer l'organisation exige d'agir sur ce qui la concrétise et sur ce qui l'anime, et, de considérer l'influence mutuelle et l'interprétation de ces deux composantes. Cela suppose d'avoir une vue globale de l'organisation même si le changement semble porter uniquement sur une de ses parties ;
- Le principe de rupture. Le changement exige de déséquilibrer la situation existante et de maintenir l'instabilité durant tout le processus. Ce principe exige donc une rupture par rapport à la situation présente. Dans certains cas, la rupture consiste en une simple adaptation bien acceptée, alors que dans d'autres elle provoque un véritable traumatisme. L'instabilité a besoin d'être vécue comme un phénomène positif par les salariés afin qu'ils ne s'efforcent pas de retrouver à tout prix la stabilité. Il s'agit donc ici d'une désignation de la résistance au changement vu comme une maladie à soigner ;
- Le principe d'universalité. Il est nécessaire que l'ensemble des salariés participe et s'implique pour que le changement réussisse effectivement et durablement. Cette participation et cette implication universelle ne peuvent être obtenues que si chacun peut jouer un rôle actif dans le processus du changement. Un système informationnel et décisionnel fonctionnant du haut vers le bas et inversement est donc nécessaire pour rendre possible cette universalité. Ce principe permet aux actions d'être décidées par les salariés qui maîtrisent le mieux les informations nécessaires à la prise de décision, en

d'autres termes les dirigeants. Parlons plutôt d'ailleurs d'un principe d'universalité limitée ;

- Le principe d'indétermination. Tout changement représente un saut dans l'inconnu. Le changement est en effet un phénomène chaotique qui ne suit pas la loi des effets et des causes. La complexité et l'impossibilité d'une parfaite maîtrise doivent être acceptées et intégrées. Il s'agit alors de guider le changement, de le conduire et de le piloter. La responsabilisation de tous les membres de l'organisation est nécessaire pour répondre à la complexité et à l'impossibilité de maîtriser parfaitement le changement. Il est indispensable de faire confiance aux personnes concernées, de croire en leurs capacités. Le pilotage joue alors un rôle déterminant d'une part, sur le plan de l'évaluation de la pertinence et de l'efficacité des décisions et d'autre part, de leur correction et réorientation éventuelles.

Une « clé » permet de réaliser une fonction nécessaire à la réussite du changement. Elle est constituée par une démarche, une série d'actions et des outils et possèdent quatre caractéristiques : la nécessité (l'absence de l'une des « clés » créerait des difficultés et réduirait les chances de réussite du changement), la permanence durant toute la durée du processus de changement, la flexibilité et l'interdépendance.

Les dix « clés » du changement sont les suivantes :

- Définir la vision qui va guider continuellement le changement et servir de référence durant toute sa mise en œuvre. La vision provoque et justifie le changement. Elle ne rentre pas dans le détail, mais aborde tous les aspects du changement : l'origine, l'objectif visé, les grandes lignes et actions à engager. Une démarche générale en cinq étapes est proposée pour élaborer la vision : formaliser la nécessité de changer, identifier les enjeux du changement, établir des visions alternatives, choisir la vision, formaliser la vision. Cette nécessité s'explique par le flou que va jeter le chantier du changement. La vision dépasse la stratégie en ce sens où qu'elle donne de l'épaisseur et une symbolique à des enjeux souvent rationnels (prix, qualité, coûts, etc.) ;
- Mobiliser pour libérer les forces vives et les orienter en cohérence avec la vision. C'est la finalité de la clé « mobiliser » avec cinq objectifs : créer l'appropriation de la vision, bâtir le changement avec et sur les hommes, libérer les énergies, confirmer les enjeux du processus de changement, construire la structure du processus de changement. Trois démarches de mobilisation différentes mais complémentaires sont décrites : la cascade de séminaires, l'analyse focalisée et la programmation constituée de quatre étapes (s'assurer de la compréhension de la vision, analyser, modéliser les impacts sur la rentabilité, programmer le plan de progrès) et les ateliers du changement. Les facteurs clés de succès de la clé « mobiliser » sont : une équipe dédiée et compétente, l'engagement des dirigeants, le comportement constructif de l'ensemble de l'encadrement, une durée réduite ;
- Catalyser c'est-à-dire traiter de l'organisation à mettre en place pour animer et gérer le changement. Catalyser le processus de changement, c'est accélérer le changement. Une structure et un fonctionnement « type » sont proposés. La direction générale définit les grandes orientations stratégiques et le cadre d'évolution de l'organisation et s'assure que les conditions nécessaires à la réussite soient rassemblées. L'équipe de facilitation du changement est directement rattachée à la direction générale et joue le rôle de facilitateur du changement. Les équipes conçoivent les solutions à mettre en œuvre par axe d'amélioration et en assurent le suivi. Ces équipes rapportent directement au comité de direction. Les divisions opérationnelles et fonctionnelles participent activement au travail des équipes en apportant des idées et en aidant à résoudre des problèmes. Elles contribuent aussi à évaluer les impacts économiques des recommandations et à valider les choix. La clé « faire participer » fournit les techniques adaptées pour créer une

dynamique de participation. Les équipes support soutiennent l'action. Elles sont au nombre de trois : une équipe résultats économiques, une équipe communication, une équipe formation ;

- Piloter. Pour les auteurs, la complexité du processus de changement crée des risques importants de dérive par rapport aux objectifs. C'est le système de pilotage qui permet de s'assurer que le changement suit le cheminement voulu, de prévenir les dysfonctionnements et les écarts et d'orienter efficacement les efforts. Le pilotage du processus est assuré par une équipe spécifique. Les activités du pilotage sont ainsi définies : construire la logique du processus du changement, assurer la planification de ce processus, veiller à son bon déroulement au jour le jour, faciliter le changement et son accélération, être une source impartiale d'idées et d'avis, suivre la position des personnages clés de l'entreprise vis-à-vis du changement, identifier et fournir aux salariés les méthodes et les outils requis, initialiser et suivre le *coaching*, veiller à l'utilisation harmonieuse des neuf autres « clés » ;
- Concrétiser porte sur le passage effectif de la situation actuelle à la situation visée, c'est la concrétisation de la vision. Les quatre principes de base en sont : changer les rôles et les responsabilités avant de tenter de modifier les comportements, assurer une participation massive le plus tôt possible, laisser de l'autonomie à l'intérieur du cadre défini par la vision, adapter la démarche de concrétisation en fonction des agents organisationnels. La démarche générale de concrétisation se décompose en quatre phases : modélisation de la cible, test, généralisation avec le suivi des résultats, mise en place des systèmes pour assurer la pérennisation des changements mis en œuvre ;
- Faire participer pour rendre possible l'exploitation de la richesse que constitue la diversité des salariés, cela aide à vaincre les résistances grâce à l'implication directe et cela assure la pérennité du changement. Cinq niveaux de participation ont été identifiés : le salarié est sensibilisé, il est convaincu de l'urgence et est prêt à participer, il a participé au moins une fois, il est motivé par la vision et recherche systématiquement de nouvelles occasions d'y participer, il est devenu un « champion » du changement. Les conditions clés du succès sont de guider sans chercher à contrôler, de gérer les attentes des premiers niveaux d'encadrement, de donner suite aux idées et aux initiatives, d'accorder le droit à l'erreur ;
- Gérer les aspects émotionnels. Le changement crée chez les individus de nombreuses réactions émotionnelles provoquées par la peur ou à l'inverse par l'attrait de la nouveauté, l'attachement aux façons de faire existantes, l'espoir d'un travail plus enrichissant, le sentiment d'une remise en cause personnelle, la peur de l'échec, etc. Ces aspects émotionnels ne correspondent pas à la logique de fonctionnement de l'entreprise qui privilégie la rationalité économique. Les causes possibles de la résistance au changement sont les suivantes : l'absence de prise de conscience du problème, la relégation au second plan du problème identifié, le manque de compréhension de la solution, le rejet de la solution, la peur des conséquences anticipées, l'adhésion aux moyens rejetée, le manque d'intérêt. La méthode décrite pour gérer les aspects émotionnels comporte trois parties : l'établissement d'un diagnostic de la situation actuelle, l'identification et le suivi des résistances et des blocages, leurs traitements. La résistance au changement est donc rangée ici dans le registre des émotions ;
- Gérer les enjeux de pouvoir car le changement provoque fréquemment une modification de la répartition du pouvoir dans l'organisation. Il s'agit donc de réorienter les enjeux de pouvoir vers les objectifs de changement visés en s'appuyant sur une méthode en trois phases : la définition de la situation de pouvoir visée, la gestion des enjeux de pouvoir, l'utilisation des systèmes pour réorienter le pouvoir ;
- Former et *coacher* car le changement requiert l'acquisition et l'interprétation de compétences nouvelles mais aussi de comportements et de modes de pensée nouveaux. La formation et le coaching occupent donc une place importante dans le processus de

changement qui débouche sur une dynamique d'auto-apprentissage sur la base de la procédure suivante : déterminer et évaluer des besoins en formation et en coaching, former en distinguant les besoins techniques spécifiques à l'évolution des métiers et le développement des savoir-faire de type relationnel nécessaires au changement. *Coach* a pour but d'accompagner individuellement les managers ou les décideurs à faire face à des situations exceptionnelles ou nouvelles, effectuer les *feed-back* pour accélérer le développement du potentiel d'un salarié en l'encourageant dans l'analyse de ses performances et de ses comportements, amorcer la dynamique d'auto-apprentissage,

- Communiquer intensément. La communication permet d'informer à la fois sur le déroulement du processus, mais également de générer un foisonnement d'idées qui enrichit le processus et l'accélère. Pour soutenir efficacement le processus de changement, la mise en œuvre de la communication du changement doit remplir quatre conditions : être cohérente avec les politiques de communication externe et interne, s'appuyer sur une véritable politique de communication, à la fois globale et locale, renforcer l'implication et la participation des soutiens.

J. Chaize et « la porte du changement qui s'ouvrirait de l'intérieur » ...

L'ouvrage de J. Chaize est un des archétypes de la littérature professionnelle prescriptive et enthousiaste qui « ignore » les fondements conceptuels du changement. J. Chaize⁵² appuie sa démonstration sur les poncifs habituels de l'injonction au changement :

- Le monde change ;
- Les technologies se développent, en particulier les outils de communication ;
- La mondialisation avance ;
- Le déclassé des organisations dites « traditionnelles » qui seraient « dépassées » (structure figée, taille importante, routines stables, employés à vie... ce qui correspondait aux caractéristiques elles aussi « passées » de l'environnement) auquel il associe l'image d'entreprise pyramidale et d'« homme de marbre ».

L'auteur fait état de la fracture qui existerait entre deux types d'organisation, l'« ancien » dont les caractéristiques viennent d'être rapidement caricaturées et le « nouveau » qui en est libéré en se servant de métaphores. Grâce aux préceptes d'un changement qui s'ouvrirait de l'intérieur et qui permettrait de construire une organisation capable d'être compétitive dans l'environnement actuel, elle serait capable d'opérer les changements ultérieurs qui ne manqueraient pas de s'imposer.

La peur du changement y est stigmatisée en ce qu'elle aveugle les Hommes, paralyse les organisations, nourrit la méfiance et différentes peurs : peur du changement, de l'inconnu, de la complexité, mais aussi de l'arrivisme, des abus de pouvoir, de la désinformation, de la critique, du jugement. Or, l'accroissement de la productivité serait aujourd'hui lié à la maîtrise des nouveaux outils informationnels qui feraient appel à plus d'intelligence. Le principe d'intelligence conjurerait donc la première peur, à condition, soutient l'auteur, que les intelligences puissent s'exprimer ensemble pour se conjuguer. Elles échapperaient au contrat de méfiance propre aux organisations « tayloriennes » qui les soutiennent.

J. Chaize indique alors que l'intelligence dépendrait du nombre d'interconnexions, ce qui serait aussi vrai pour les collaborateurs d'une entreprise que pour les neurones du cerveau. Il effectue donc un plaidoyer en faveur du réseau qui favoriserait la prolifération des intelligences et menacerait, du même coup, les organisations « traditionnelles ».

⁵² J. Chaize, *La porte du changement s'ouvre de l'intérieur*, Calman Levy, Paris, 1992.

Comme il est publiquement mal vu de s'opposer au changement, les agents utiliseraient, dans la clandestinité, les moyens qui permettent de neutraliser le principe d'intelligence de ces outils avec les stratégies suivantes :

- La confiscation : l'outil est pris comme un privilège. Il est associé à un statut et devient un symbole de prestige. Son déploiement engendre envies, polémiques et paralysie de l'organisation ;
- La séquestration : elle consiste à mettre en place des mots de passe, des clés d'accès de peur que l'outil ne divulgue des informations confidentielles ;
- L'abus : une méthode efficace pour dénigrer un outil est de l'utiliser à tort et travers. Il finit par mécontenter le plus grand nombre et générer le rejet ;
- La compensation : l'outil pallie les défaillances inhérentes à l'organisation au lieu d'être utilisé pour sa valeur ajoutée.

Or, il faudrait aujourd'hui non seulement produire plus vite, mais aussi concevoir, vendre, livrer plus vite. On retrouve ici le plaidoyer pour la vitesse, concept d'ailleurs souvent associé au changement dans ce type d'ouvrage. L'auteur focalise alors la démonstration sur la notion de vitesse acquise par les organisations, vitesse collective et non pas individuelle. C'est ce qui conduit aux injonctions habituelles dans le champ. L'argumentation se poursuit par des plaidoyers pour « le temps utile », le seul perceptible par le client, nous dit-il. Ce serait « le temps délégué » qui permettrait de mettre en œuvre la puissance du réseau en toutes circonstances et, en conséquence, de satisfaire au maximum les besoins des clients en impliquant davantage les agents quant à l'attente des clients. Le réseau, lui, conduirait au « temps polyvalent » car le maillage autorise plusieurs chemins pour fournir le service requis avec un temps qualifié par l'auteur de « transparent », consacré au renforcement du réseau et des systèmes d'information, et un « temps apprenant » qui prend acte du fait que le renouvellement serait indispensable pour « ne pas se laisser distancer ». Il va ainsi parler « d'hyper échange » qui se traduit, par exemple dans le transport des marchandises, d'un suivi informationnel.

Face à ces perturbations, les organisations inventent des stratégies pour ne pas changer. L'auteur va utiliser trois images pour les qualifier :

- La stratégie de la grenouille. Une grenouille plongée dans l'eau bouillante se sauve immédiatement tandis que la même plongée dans l'eau froide, dont la température est augmentée progressivement, ne perçoit pas le changement et se laisse cuire sans réagir. Les organisations concernées ne percevant pas les changements de leur environnement se laisseraient ainsi « dépasser » ;
- La stratégie des éléphants. Ils sont empêtrés dans leur masse. Les organisations de ce type hésitant entre changer les hommes et changer l'organisation quand les deux sont indispensables au changement global ;
- L'œil du cheval de bois. Pour ne pas cuire comme les grenouilles ni rester figés comme les éléphants, d'autres feraient du changement comme les chevaux de bois du manège. Ils regarderaient fixement devant eux pour garder le cap. Les organisations de ce type ne craindraient aucun changement. Elles les intégreraient sans bouger d'un iota.

C'est ce plaidoyer formel que l'on retrouve très souvent en faveur de la liberté à laisser, ou à accorder, aux agents organisationnels dont le réseau vient servir d'utopie avec :

- La liberté d'agir qui, outre la motivation qu'elle engendre, développe le sens de la rationalité des ressources à mettre en œuvre ;
- La liberté de partir qui sous-entend que, si les Hommes restent, c'est de façon engagée car ils trouveraient dans l'organisation les moyens de leur épanouissement au travers de l'échange, du développement personnel grâce à la formation et au partage des bénéfices

sous forme de participation aux résultats et à l'actionnariat... dans un contexte économique et social qui sert de toile de fond à cette liberté-là !

Une perspective psychosociologique de l'accompagnement du changement, *L'éloge du changement* de G.-D. Carton⁵³

Le texte dont il sera question ici replace la gestion du changement dans une perspective émotiviste, centrée sur la réception individuelle du changement à partir de jeu des émotions. Cette perspective occupe une place particulièrement importante dans l'idéologie du changement.

Pour cet auteur, le changement est, avant tout, le fruit d'une représentation mentale de la réalité. Il va donc articuler ses propos dans une perspective psychosociologique qui va prendre essentiellement pour objet l'« agent » du changement aussi bien que celui à qui s'applique le changement. C'est ce qui fait son intérêt mais aussi sa limite.

La volonté de se rapprocher de la réalité des autres est une des conditions sine qua non de réussite du changement et cette volonté dépendrait, selon l'auteur, de notre propre système de motivation. La gestion du changement reposerait donc à la fois sur une vision stratégique et une méthode opérationnelle, toutes deux fondées sur la psychologie. La sous-estimation du facteur humain serait la cause principale de l'échec en matière de changement.

La première partie de son ouvrage détermine les contours du changement qu'il soit individuel, collectif, personnel ou professionnel. Dans un deuxième temps, il explique les « mécanismes » psychologiques mis en œuvre dès lors que le changement proposé ou imposé ne correspond pas aux aspirations. Pour finir, l'auteur apporte à la fois une méthode et des outils permettant de gérer et de mesurer l'impact des changements au plan humain pour en faire un élément de progrès. Pour ce faire et particulièrement dans la partie plus « théorique », l'auteur apporte soit des exemples rencontrés dans l'exercice de ses diverses fonctions, soit des exemples standard de la vie privée. Dans la partie méthodologie, il appuie sa démarche en apportant des outils tels que des questionnaires et des schémas. En conclusion, il formule une « équation de la réussite dans la conduite du changement ». C'est une liste exhaustive des paramètres énoncés tout au long de l'ouvrage.

L'auteur analyse le processus de changement à travers différentes phases dont l'intégration, qui représente la dernière phase. Cette dernière ne pourra se faire que si les autres phases ont été préalablement menées. Chaque phase, en termes de durée, est différente. Elle est fonction des individus et de certains critères comme :

- Le refus de comprendre. L'auteur la qualifie de réflexe. Cette phase est inéluctable car elle permet d'adapter la réalité de l'individu au résultat attendu. Elle est aussi primordiale car elle va conditionner la durée et la pénibilité du processus. Enfin, elle est douloureuse car elle génère des incompréhensions ;
- La résistance. L'auteur la qualifie d'innée, d'utile, nécessaire et pertinente. Elle est pertinente d'un point de vue psychologique car elle permet de verbaliser et donc de minimiser les frustrations. Elle est pertinente d'un point de vue opérationnel car le changement proposé n'est pas forcément le meilleur et peut être amélioré. Elle est pertinente du point de vue de l'éthique car certains changements peuvent s'avérer injustes et/ou malhonnêtes. Enfin, elle est pertinente d'un point de vue humain car elle permet de réguler les abus de pouvoir et de domination statutaire et par conséquent

⁵³ G.-D. Carton, *Eloge du changement – Leviers pour l'accompagnement individuel et professionnel*, Editions Village Mondial, Paris 1999.

d'éviter un autocratie absolu. Elle se manifeste sous quatre formes non linéaires : l'inertie (absence de réaction évidente de l'individu à l'annonce qui permet de gagner du temps et trouver des raisons pour ne pas accepter ce changement), l'argumentation (verbalisation de nos doutes et de nos réserves), la révolte (réaction forte qui s'installe quand l'argumentation ne nous a pas permis d'ajuster notre réalité au changement proposé et que le pilote n'a pas su nous rendre ce changement acceptable par rapport à notre réalité), le sabotage (réaction qui reflète une soumission apparente au premier abord et une révolte intense à faire échouer le processus) ;

- La décompensation. L'auteur la qualifie de phase clé dans le processus de changement. Elle représente l'abandon de toute forme de résistance et le commencement du travail de deuil. La décompensation est plus ou moins forte en fonction de l'affectivité qui nous lie à ce qui va changer (sentiment de perte intense) et en fonction de l'intensité de la résistance parce que déployée pour mettre en échec ce changement. La fin de cette phase correspond à l'acceptation du changement comme un devoir de faire avec. Elle permet la progression de notre champ de réalité. La décompensation s'effectue généralement en dehors de l'organisation ;
- La résignation. L'auteur la qualifie de démission devant les pressions personnelles ou environnementales. C'est la phase la plus longue du processus. Elle marque la fin du travail de deuil. On cherche alors des arguments rationnels, par rapport à sa réalité, pour faire accepter les changements et les contours nouveaux d'une nouvelle réalité ;
- L'intégration. L'auteur la qualifie d'acceptation totale du changement. Elle se passe en deux temps, l'intégration conceptuelle et l'intégration comportementale. Lors de l'intégration conceptuelle, on accepte les raisons du changement et les résultats nouveaux qu'il va impliquer. Les habitudes restent cependant encore présentes. Lors de l'intégration comportementale, on adapte son comportement à ce changement. On change ses habitudes, ses attitudes et son langage. Cet ajustement se fait selon quatre schémas : le schéma de compensation (l'environnement interdit les anciens comportements, exemple : la prison), le schéma de sublimation (rendre acceptable un comportement sous la pression de l'environnement, exemple un chasseur qui devient garde-chasse), le schéma de résolution (on change son comportement car il devient insupportable), le schéma de progression (progression longue dont les résultats ne se perçoivent pas tout de suite, exemple : l'apprentissage).

Piloter un changement passe donc, pour l'auteur, par des étapes successives : son annonce, son anticipation, la compréhension des différentes phases et leur gestion.

- L'annonce. Elle représente un travail important et délicat car elle se comprend à travers le filtre de perception individuelle qui conditionne le déroulement du processus. Toute annonce de changement déclenche un processus en cinq phases. L'annonce doit par conséquent être exhaustive car elle renforce la confiance et le respect par rapport aux interlocuteurs. Elle doit être factuelle car elle limite la portée affective et limite l'interprétation. Elle doit être précise car elle limite l'insécurité et rend obligatoire sa préparation. Une annonce partielle peut s'avérer catastrophique. La qualité de l'annonce a pour objectif soit l'intégration du changement directement, soit indirectement par le processus des cinq phases ;
- L'anticipation. Anticiper c'est prévoir, réfléchir à l'avenir afin de décider d'actions dans le présent en tenant compte de l'évolution des sources externes du changement. Pour cela deux méthodes sont possibles. D'une part, la recherche active sur hypothèses repose sur le principe du management participatif : c'est faire réfléchir un groupe de personnes sur les hypothèses du changement. Les protagonistes du changement vivent au même moment les mêmes phases mais de façon moins pénible. En revanche, il doit s'agir d'hypothèses et non de décisions si on veut instaurer un climat de confiance. Cette méthode permet de réduire la pénibilité du processus de changement, d'éliminer les

hypothèses non viables et d'élargir les perspectives. En contrepartie, il y a perte de temps en amont, mais un gain en aval ; perte de pouvoir et de contrôle de l'initiateur du changement. D'autre part, on utilise une logique de discussion : la métalogue qui a pour objectif d'atteindre le consensus, l'adhésion du groupe ;

- La gestion collective du changement. Elle devrait alors s'appuyer sur les principes de fonctionnement de groupe pour être efficace avec deux niveaux de changement collectifs. D'abord, le changement par régulation qui sert à perpétuer un système et ses résultats. Il respecte en grande partie les cultures, croyances et échelles de valeurs collectives. Les remous qu'il provoque sont de type individuel et parfois catégoriel. Le groupe réagit par acceptation, refus ou schisme (désaccord total, peu concevable au niveau de l'entreprise). Ensuite, le changement par régénération qui a pour objet de remplacer un système obsolète en raison de ses résultats insatisfaisants (exemple : le *reengineering*). Il dérange car il est créatif dans l'approche et supprime les points de repère habituels. Les résultats du nouveau système ne peuvent être connus qu'après sa mise en place.

De la même manière, l'auteur insiste sur l'importance de la communication à partir des caractéristiques suivantes :

- La sémantique positive. On aurait tendance à utiliser la sémantique négative plutôt que positive car l'utilisation de la sémantique négative entraînerait souvent le contraire de ce qui est dit ;
- Le recadrage. L'acte de recadrage permet de faire apparaître la réalité sous un autre jour à partir de perspectives différentes. Il permet de sortir des alternatives et de trouver des angles d'analyse différents ;
- La spécification. Elle sert à comprendre ce qui génère des résistances chez l'autre. Dans la mesure où chaque personne réagit en fonction de son cadre de référence (expériences, croyances) et que l'analyse du changement annoncé est liée à ce cadre. Il est donc important de montrer à son interlocuteur sa volonté de le comprendre (empathie) sans jugement. Comprendre quelqu'un ne veut pas dire lui donner raison, c'est lui reconnaître en parité, le droit à un avis différent du nôtre ;
- Le renforcement positif. Il permet de développer la confiance en soi ;
- Les réflexes de la communication. Il est important de comprendre ou/et de reconnaître ;
- La communication paradoxale. C'est aller dans le sens de son interlocuteur plutôt que de le contredire. L'effet de la communication paradoxale est de bloquer au moins temporairement le système de pensée de l'interlocuteur et de créer un effort de concentration de nature à interrompre la logique développée ;
- La zone réflexive. La réflexion conduit à ne pas argumenter au hasard et à utiliser la spécification, à trouver les recadrages et à identifier les méta modèles de l'interlocuteur ;
- La cartographie. Dans le cadre d'un changement collectif, elle permet de mesurer l'intégration du changement au sein d'une population à partir d'une méthode de questionnement. Le principe est de croiser le degré d'acceptation des individus d'un groupe avec le pourcentage de la population qu'ils représentent au sein du groupe.

Le couplage de l'idéologie du changement avec l'idéologie du projet : *La stratégie du projet latéral* d'O. d'Herbement & B. César

Dans la littérature professionnelle consacrée à l'idéologie du changement comme fondement des prescriptions en matière de gestion du changement, il existe une série d'ouvrages venant coupler une idéologie du changement avec une idéologie du projet. La stratégie du projet latéral en est un des plus caractéristiques.

Dans cet ouvrage, O. d'Herbemont & B. César⁵⁴ proposent une typologie des projets selon deux axes : la complexité technique et la complexité relationnelle :

- La complexité technique est constituée par le niveau de risque technique du projet lié, par exemple, au nombre d'acteurs, au niveau d'investissements ;
- La complexité relationnelle est liée au niveau des tensions sociales ou politiques contre ou à propos du projet. « La complexité relationnelle, elle s'évalue en mesurant le nombre d'alliés et le nombre d'opposants au projet. La socio-dynamique permettra de mesurer cette complexité ». Rappelons ici que la socio-dynamique⁵⁵ repose sur une grille d'analyse conduisant à une notation permettant de cartographier les acteurs à partir de l'énergie positive et négative qu'ils consacrent au projet, énergies qualifiées de synergie et d'antagonisme.

Les auteurs vont, à partir de là, accumuler les images conduisant leurs travaux à prendre les caractéristiques de l'idéologie, caractéristiques déjà soulignées plus haut : simplification et incantation, distinction entre facteurs amis et facteurs ennemis, phagocytoses (ici de la gestion du changement par l'organisation en projet).

Leur cartographie aboutit à distinguer les acteurs en catégories sur la base de huit grands types d'attitudes socio-dynamiques leur permettant de construire une typologie des projets :

- Les « triangles d'or » qui ont une synergie dominante forte malgré un certain antagonisme et sont sensibles aux méthodes participatives ;
- Les « engagés » qui ont une forte synergie, peu d'antagonisme et adhèrent sans réticence au projet ; ils attendent néanmoins des directives, des objectifs et des délais et considèrent généralement les méthodes participatives comme une perte de temps ;
- Les « hésitants » qui sont assez impliqués avec une synergie et un antagonisme moyen en opposition ; selon les circonstances, ils soutiendront le projet car ils ne sont pas indécis mais, au contraire, impliqués ; ils sont sensibles aux méthodes participatives ;
- Les « passifs » qui sont sensibles à la position du groupe avec une synergie et un antagonisme faibles ; ils sont généralement importants en nombre (de 40 à 80 % des acteurs) et ce sont eux qui font pencher la balance des décisions ;
- Les « rôleurs » qui ont une faible synergie très faible et un faible antagonisme ;
- Les « opposants » qui ont plus d'antagonisme que de synergie mais sont sensibles aux rapports de force, par opposition aux « révoltés » qui sont insensibles à tout ;
- Les « déchirés » qui ont une très forte synergie par rapport au projet mais avec un fort antagonisme ; en accord avec le projet, ils pensent que ce n'est pas comme cela qu'il faut s'y prendre ;
- Les « révoltés » ont un fort antagonisme et une faible synergie.

Rappelons que l'enjeu de la démonstration de ces auteurs est de proposer une méthode de gestion du changement quand les forces sociales doutent ou s'y opposent. Ils proposent donc d'identifier les synergies et les oppositions entre les agents, les perspectives et les deux combinés. Or, la cartographie d'origine des acteurs n'est pas quelque chose de figé : elle correspond à un projet donné. Gérer le changement en mode projet nécessite, selon eux, de mobiliser en permanence les alliés et anticiper les causes de dysfonctionnement dans les relations sociales par la formalisation d'une véritable stratégie d'approche. Tout l'art de cette stratégie consiste à trouver des alliés là où d'autres ne voient que des agents passifs ou des opposants et de les organiser pour qu'ils agissent ensemble.

⁵⁴ O. d'Herbemont & B. César, *La stratégie du projet latéral*, Dunod, Paris, 1998.

⁵⁵ J.-C. Fauvet, *La sociodynamique – L'approche humaine des organisations*, Editions d'Organisation, Paris, 1997.

Les trois mots clé de la gestion de projet sont objectifs, actions et acteurs et les cinq concepts permettant de décrire un projet difficile sont sa difficulté en elle-même, le champ des acteurs, la socio-dynamique des acteurs, la latéralisation (du projet) et les dérapages comportementaux des acteurs. Ce qu'ils qualifient de projet latéral repose sur une reformulation du projet qui tiendra compte des remarques ou des besoins exprimés par les acteurs alliés lors du quadrillage du terrain. Ils s'intéressent particulièrement aux dérapages comportementaux des acteurs que l'on pourrait qualifier de typologie de la résistance au changement dans un autre champ lexical.

Ils identifient six types de dérapages des projets de changement organisationnel construits, là encore, sur des images :

- Le « syndrome de la pie » dans lequel chacun ne voit plus que ses opposants et ignore ses alliés, ce qui a pour conséquence de donner de l'importance à l'adversaire, de transformer le débat en conflit, de provoquer le désengagement de la majorité silencieuse, d'empêcher de répondre aux préoccupations des alliés et de traiter les « vrais » problèmes, d'empêcher de parler de manière positive et concrète du projet car cela rentre dans la stratégie de l'opposant ;
- Le « syndrome d'évitement » dans lequel chacun possède un comportement d'évitement physique et intellectuel avec pratiquement tous ceux qui ne sont pas totalement d'accord, par peur du conflit. Or, beaucoup de personnes ont un comportement pathologique par rapport au conflit et ce syndrome favorise l'accumulation des problèmes et l'incompréhension de la position de l'autre ;
- Le « syndrome du catalogue » dans lequel chacun réagit en feuilletant le catalogue de ses préjugés vis-à-vis d'individus qu'il ne connaît pas. Il conduit à une globalisation des représentations des comportements, à se tromper sur les situations et à rendre exact ce qui était faux au départ (auto-prédiction réalisatrice) ;
- Le « syndrome de la frénésie » qui consiste à prendre des décisions précipitées, multiples et contradictoires dans le contexte de l'excitation du moment. Ce syndrome conduit à prendre des décisions inadaptées, à mettre en application de bonnes décisions dans un délai bref qui les rend inopérantes et à déstabiliser les systèmes de gestion ;
- Le « syndrome de la tétanie » dans lequel un acteur est tétanisé par la panique et ne veut plus prendre les décisions qui s'imposent. Il y a deux origines à la tétanie : la peur et la fatigue ; c'est l'étape ultime du dérapage avant l'échec final ;
- Le « syndrome de la boîte à claques » dans lequel les piliers du projet commencent à se critiquer entre eux, se rejetant l'un sur l'autre la responsabilité des problèmes. Le chef de projet devient la cible favorite des critiques.

Continuant à écrire dans la métaphore, les auteurs vont opposer quatre stratégies vouées à l'échec de la stratégie du projet latéral :

- La stratégie « samouraï » qui consiste à lancer le projet comme si de rien n'était (cela passe ou cela casse) ;
- La stratégie « participative » qui associe les agents au changement et tend à faire croire que l'on prend moins de risque à faire du participatif quand les opposants sont nombreux, ce qui a pour conséquence de donner une tribune aux victimes et de surcharger le projet de problèmes. Cette stratégie est bien adaptée quand les agents organisationnels sont plus synergiques qu'antagonistes ou quand les projets ont du temps devant eux ;
- La stratégie « arche de Noé » qui consiste à faire participer que des alliés au projet. Or, l'enjeu n'est pas de faire changer les alliés mais que les alliés puissent aider au changement des autres ;
- La stratégie « machiavélique » est une stratégie de pouvoir qui installe l'institution dans les oppositions de catégories.

La « stratégie du projet latéral » consiste, à partir d'un « noyau dur » d'alliés représentatifs du terrain, à mettre en mouvement une dynamique afin de conquérir tous les acteurs et de les regrouper autour du projet. Elle s'apparente à la stratégie « du gardien » qui consiste à identifier ses alliés potentiels et à les mobiliser en leur donnant les moyens de convaincre afin qu'on leur fasse confiance.

La dynamique d'un projet latéral se construit autour d'une démarche de « médiation – révélation » qui comprend quatre étapes :

- L'identification des hésitants alliés potentiels ;
- La rencontre avec chacun d'eux pour leur demander leur sentiment sur le projet ;
- La reconstruction d'un projet latéral à partir de la synthèse des rencontres qui doivent déboucher sur des propositions gagnant-gagnant, c'est-à-dire que les deux parties gagnent quelque chose, ou du moins, ne perdent rien ;
- Dynamiser les alliés par des réunions de synthèse qui doivent déboucher sur un engagement de tous quant à la suite à donner au projet latéral.