

Une démarche pragmatique pour réussir les grands projets de changement dans les entreprises

Cette synthèse vise à être un cadre de référence permettant de tenir compte des dimensions les plus pertinentes pour un grand projet de changement, d'identifier les leviers principaux à actionner, de maîtriser le jeu des acteurs clés et de déterminer les activités les plus importantes à assurer.

Il ne s'agit pas de faire un inventaire exhaustif, où l'on finirait par se perdre dans les détails et la tactique, mais d'aller à l'essentiel. De toute façon, l'immense majorité des grands projets de changement dépendent d'un petit nombre de facteurs clés. Ces facteurs sont regroupés ci-dessous en cinq domaines, présentés par ordre décroissant d'importance.

1. Un leadership approprié sur le fond et la forme

Sur le fond, il s'agit de la bannière officielle de la démarche, quel que soit le degré d'affichage qu'on lui donne. Elle doit traduire son sens et ses priorités de manière aisément compréhensible par tout le personnel et proposer une oeuvre concrète et motivante, non pas seulement un concept.

Nombre de démarches mettent l'accent sur l'efficacité opérationnelle, et notamment la réduction des coûts, ainsi que sur l'orientation client, et donc sur la primauté des clients. Or, ces deux thèmes sont plus difficiles à promouvoir qu'il n'y paraît, et particulièrement s'ils sont liés à une volonté de création de valeur, qui apparaît trop souvent comme synonyme d'enrichissement à tout prix des actionnaires aux dépens du personnel.

Car la réduction des coûts a le plus souvent une connotation très négative par ses implications supposées sur l'emploi, même si le mot d'ordre officiel est de ne pas en supprimer. Quant à l'orientation client, c'est un thème à la fois rebattu et déstabilisant. Rebattu parce que déjà largement utilisé, et donc peu mobilisateur pour fonder une nouvelle démarche. Déstabilisant aussi pour le personnel, qui y voit fréquemment une autre façon de le faire passer en dernier.

Sur la forme, il faut s'assurer que le maître d'ouvrage du projet est prêt à tenir et à agiter la bannière devant les acteurs concernés, même si ces acteurs sont un cercle restreint au départ. Autrement, le risque est que le maître d'œuvre, c'est à dire le directeur de projet, s'épuise et s'expose inutilement : il peut être un porte-drapeau, mais il ne sera jamais crédible et efficace à lui tout seul.

2. Une stratégie de changement qui éclaire la route

Le premier aspect stratégique concerne les décisions sur le champ d'action du projet, en termes de contenu et de surface. Le contenu renvoie souvent à un angle d'attaque par les processus. La surface concerne l'ampleur de la ligne de front : combien de processus reconfigurés en parallèle, combien d'entités impliquées en même temps.

Une approche par les processus est souvent pertinente, et est d'ailleurs classique dans les démarches Qualité. Il faut cependant éviter une dérive assez fréquente qui consiste à baptiser processus des fonctions spécifiques ou des chaînes incomplètes d'activités. Les juges de paix en la matière sont l'existence d'une vraie transversalité par rapport à l'organigramme et la matérialité d'un « produit final » directement identifiable.

L'ampleur de la ligne de front au départ peut être d'autant plus forte que les résistances au changement s'annoncent plus faibles. C'est typiquement le cas des situations de crise, où chacun peut se rendre compte que l'entreprise est au pied du mur. Lorsque cette perception n'est pas majoritaire, cela milite pour un front initial plutôt étroit, avec notamment un nombre très limité de processus. Ensuite, l'élargissement du champ d'action pourra se faire au même rythme que celui de l'accumulation de résultats tangibles.

Une fois le champ d'action défini et approuvé, une exigence très souvent négligée est d'enraciner le projet dans les initiatives, projets et savoir-faire déjà existants ou passés. Il s'agit de montrer, d'une part, quel fil directeur relie le passé au futur et, d'autre part, de dire ce qui continue d'être valorisé et pourquoi.

A défaut de s'en occuper, on déclenche à tous les niveaux des résistances au changement aussi violentes que dissimulées. Car elles s'appuient sur des sentiments aussi forts que l'incompréhension, la frustration et le cynisme, mais aussi la colère et la révolte. La source de ces réactions est que le personnel concerné ne voit pas la logique et la justification du projet et, surtout, a la perception que l'on rejette d'un coup les réalisations, compétences et expériences déjà accumulées, ce qui le dévalorise d'autant.

Un aspect distinct mais complémentaire du précédent couvre la prise en compte des intérêts du personnel dans l'opération. Tout projet de changement se doit d'explicitement l'intérêt des participants à coopérer. Mais il paraît pertinent d'aller au-delà et de déterminer en quoi et jusqu'à quel point les objectifs et finalités mêmes de la démarche devraient concerner les intérêts permanents du personnel, en plus de ceux de l'entreprise.

Cela paraît particulièrement important lorsque la grande majorité du personnel a le sentiment que les dirigeants s'occupent de leurs intérêts d'une manière avant tout réactive, c'est à dire face à des revendications exprimées. Une approche proactive donne le sentiment que le respect de ces intérêts est valorisé en soi, et n'est plus seulement vu comme un mal nécessaire. De plus, cela permet de répondre par avance à des questions qui pourraient apparaître de toute façon.

Un autre aspect stratégique souvent négligé est la mise au point d'une politique de projet, au sens noble du terme : il s'agit de disposer d'un code de conduite du projet de changement, c'est à dire un cadre de référence expliquant comment le projet est géré, et en fonction de quelles valeurs et de quels principes directeurs.

3. Une tactique de changement qui respecte les individus

Le premier aspect tactique à prendre en compte concerne évidemment la gestion des facteurs émotionnels qui génèrent résistances, blocages ou, au contraire, mobilisation et motivation: c'est la tarte à la crème des méthodes de gestion du changement.

Il est nécessaire que le maître d'oeuvre prévoie de passer du temps sur ce sujet. Mais encore faut-il que ce soit à bon escient. Le premier écueil à éviter est de traiter les symptômes plutôt que les causes. C'est ce qui arrive lorsqu'on adopte des méthodes de travail axées sur les résistances elles-mêmes : on s'occupe des comportements mais pas des mentalités. En conséquence les résistances se modifient, se dissimulent, mais demeurent.

Le deuxième écueil est de se reposer exagérément sur son habileté tactique, qui est de plus en plus répandue. Car les psychologues et sociologues de tout poil ont maintenant fait largement progresser l'état de l'art et beaucoup d'outils sont disponibles. L'ennui est que les salariés sont généralement très sensibilisés à toute apparence de manipulation. Or force est de constater que l'habileté tactique débouche de plus en plus souvent là-dessus, au détriment d'un leadership fort et finalement plus motivant et crédible.

La participation du plus grand nombre est une autre tarte à la crème, d'autant plus qu'elle est inattaquable sur le fond. Mais il convient tout d'abord de distinguer la participation des décideurs de celle des exécutants : dans les grandes entreprises, la première est très fréquemment réduite à la portion congrue, tandis que la deuxième est parfois poussée jusqu'à l'écoeurement.

Très souvent, la démarche de changement bénéficie d'une formule équilibrée, où l'équipe projet prépare soigneusement les orientations et décisions à prendre pour pouvoir solliciter très souvent, mais très peu de temps à la fois, les dirigeants : par utilisation de tranches de temps limitées lors d'un comité déjà prévu, plutôt qu'en créant un nième groupe de pilotage.

Pour les exécutants également, plutôt que d'essayer de mettre en place trop de groupes de travail, on peut adopter une façon de fonctionner qui s'intègre dans l'emploi du temps habituel et décharge au maximum les gens des tâches de préparation de réunions, de collecte et de traitement des informations ou de mise en forme des propositions.

On constate d'ailleurs qu'ils sont le plus souvent bien plus efficaces et motivés pour exprimer leurs besoins, pour discuter des améliorations possibles et en examiner les avantages et les inconvénients pratiques : c'est à dire pour utiliser leur expérience et leur savoir-faire professionnels, et non pour être des analystes et des concepteurs.

La gestion des enjeux de pouvoir est un troisième aspect tactique à traiter explicitement. Beaucoup d'encre a maintenant coulé sur ce sujet, plus souvent pour en décrire les contours que pour proposer des démarches concrètes. Le point à retenir est de trouver un donnant-donnant entre les pouvoirs issus du passé et ceux de l'avenir : un ancien pouvoir ne s'abandonne qu'au profit d'un nouveau. Ce donnant-donnant doit être explicite dès le départ, pour calmer des craintes toujours vives mais rarement exprimées.

De ce qui précède ressort l'importance d'une communication forte tout au long du projet. Dans la plupart des cas, cette communication devrait éviter les effets d'annonce, qui seraient dérangeants pour certains dirigeants, provocants pour des responsables syndicaux et peu crédibles pour l'ensemble du personnel. En fait, le geste doit primer sur le verbe : pour paraphraser une formule célèbre, c'est l'acte qui est le message.

4. Une adaptation à temps des systèmes d'évaluation et de rétribution

Cet aspect est tellement souvent mal ou peu traité qu'il vaut la peine d'insister sur son importance, même si les procédures, , systèmes et coutumes existants sont souvent contraignants. Il faut d'abord analyser les adaptations possibles pour mobiliser et motiver les participants directs au projet, qu'ils soient décideurs ou exécutants. Cela revient fréquemment à déterminer les formes supplémentaires de reconnaissance applicables sans modifier la « législation » existante, afin de ne pas mener de guerre sur plusieurs fronts.

En plus, un domaine d'amélioration dans le projet peut être consacré aux réformes nécessaires pour que l'évaluation et la rétribution des différents niveaux et catégories de personnel soient cohérentes avec les changements proposés dans le contenu et les résultats du travail de chacun.

A tout le moins, si les circonstances limitent les possibilités d'harmonisation, cela permettra d'identifier soit des « second best », soit même des réformes à limiter ou retarder. Car il ne servirait à rien de vouloir mettre en place des améliorations auxquelles on ne pourrait pas faire correspondre l'intérêt pratique des gens dès le départ.

5. Une organisation de l'effort au niveau du mieux disant

Le point le plus important a trait à l'ampleur des ressources pour mener le projet de changement : l'idée est de les dimensionner pour apparaître comme un cordonnier bien chaussé, ce qui signifie les limiter au strict nécessaire. Car, contrairement à beaucoup d'idées reçues, il ne semble pas que la réussite de la plupart des projets de changement dépende d'une équipe très fournie. La formule classique d'une structure de projet avec comité de pilotage, groupe de gestion du projet et groupes de travail demande souvent à être adaptée pour être plus légère et moins consommatrice de temps pour tous.

En pratique, il importe avant tout de bien contrôler l'équilibre des tâches et des responsabilités entre les équipes du projet et les utilisateurs permanents de ses résultats: les premiers doivent se limiter à être les experts et les guides des seconds, sans jamais aller jusqu'à leur livrer un produit tout ficelé, notamment en termes de systèmes et de procédures.

Les domaines de gestion du projet doivent évidemment inclure les aspects communication, suivi des résultats et formation des participants, Il ne faut cependant pas, pour les raisons citées précédemment, créer une mécanique classique, et donc lourde, en matière de formation. Car son impact reste souvent superficiel. Il est, dans la réalité de nombreuses entreprises, plus efficace de former les participants au fil de l'eau et sur une base plus individualisée et moins formalisée. Cela évite en plus les accusations assez fréquentes d'endoctrinement et de surcharge de travail.

Sur un plan plus général, toute méthode de travail qui permet de limiter le nombre et la durée des réunions tout au long du projet est bonne à prendre. Car c'est une source de résistance croissante dans beaucoup d'entreprises, où sévit trop fréquemment une forme aiguë de « réunionite ». En fait, un projet de changement bien mené peut être une belle occasion de montrer des méthodes de management exemplaires à peu de frais.