
Management du changement

Référentiel **IMCM**

TOME II – Volet théories

Douze modèles et écoles de pensée

Ouvrage collectif - Coordination :

Charles-Henri RUSSON
Carole LALONDE
Pierre BUFFERNE



9^{ème}
Edition

9^{ème} Edition revue, réorganisée et augmentée
2023 – IFEAS Collège Polytechnique
ISBN 978-2-930976-09-9



© ACMC – tous droits réservés

IMCM

*International
Multidisciplinary
Change
Management*

Management
du changement
international
et multidisciplinaire.



Ce référentiel est édité par les éditions du Collège Polytechnique
www.polytechnique.education

La certification IMCM est animée par l'ACMC - Agence de certification.

www.imcm.eu et <http://campus.acmc-certification.org>

IMCM™ et son logo ® sont une marque déposée par l'ACMC.

NB. Ce qui change dans cette version 9 : systématisation des présentations rapides des écoles de pensée – ajout d'un index des auteurs cités – corrections de coquilles et mise en page plus aérée. **Les membres de la communauté des certifiés IMCM peuvent télécharger gratuitement les versions actualisées via le campus en ligne <http://campus.acmc-certification.org>**



Sommaire de ce tome II du Référentiel IMCM

0	DOUZE INFLUENCES	- 5 -
0.1	DOUZE ECOLES DE PENSEE	- 5 -
0.2	LES DOUZE GRANDES APPROCHES.....	- 6 -
0.3	INDEX DES AUTEURS CITES	- 7 -
1	LES APPROCHES AUTORITAIRES : LE CHANGEMENT PAR DECRET	- 11 -
1.1	PRESENTATION RAPIDE.....	- 11 -
1.2	LES CONDITIONS DE REUSSITE.....	- 13 -
1.3	LES LIMITES ET FAIBLESSES DU MODELE PAR DECRET.....	- 17 -
1.4	QUAND CHOISIR LE MODE DE CHANGEMENT PAR DECRET.....	- 20 -
1.5	QUE RETENIR DU MODE PAR DECRET	- 21 -
2	LES METHODES RATIONNELLES : PENSER LE CHANGEMENT	- 25 -
2.1	PRESENTATION RAPIDE	- 25 -
2.2	COMPOSANTES CLES CLASSIQUES.....	- 25 -
2.3	LES CONDITIONS DE REUSSITE.....	- 26 -
2.4	LIMITES DU MODELE RATIONNEL.....	- 27 -
2.5	QUAND CHOISIR CES MODELES RATIONNELS.....	- 29 -
2.6	QUE RETENIR DU MODELE RATIONNEL.....	- 29 -
3	APPROCHE TECHNOCRATIQUE : LES EXPERTS & MANAGERS.....	- 33 -
3.1	FICHE DE PRESENTATION	- 33 -
3.2	QUELQUES TRAITTS CLASSIQUES.....	- 34 -
3.3	LES LIMITES DU MODE TECHNOCRATIQUE	- 37 -
3.4	QUAND CHOISIR LE MODE TECHNOCRATIQUE	- 39 -
3.5	QUE RETENIR DU MODELE TECHNOCRATIQUE.....	- 39 -
4	APPROCHES HUMAINES : LE CHANGEMENT PAR LES HOMMES.....	- 43 -
4.1	FICHE DE PRESENTATION	- 43 -
4.2	QUELQUES COMPOSANTES CLASSIQUES.....	- 43 -
4.3	L'ÉLEMENT HUMAIN : VOLET PSYCHOLOGIQUE	- 47 -
4.4	COMMENT S'EN INSPIRER.....	- 47 -
5	INTELLIGENCE SITUATIONNELLE : L'ADAPTATION AU CONTEXTE.....	- 51 -
5.1	PRESENTATION RAPIDE.....	- 51 -
5.2	VARIER SES COMPORTEMENTS, S'ADAPTER A CHAQUE SITUATION	- 52 -
5.3	IMPORTANCE DU DIAGNOSTIC DE LA SITUATION	- 53 -
5.4	UNE VARIETE DE REPONSES : LES STYLES DE MANAGEMENT	- 53 -
5.5	SORTIR DE SON STYLE PREFERENTIEL	- 55 -
6	APPORTS DES THEORIES DES ORGANISATIONS	- 59 -
6.1	PRESENTATION RAPIDE.....	- 59 -
6.2	ORGANISER LE CHANGEMENT DANS UNE ORGANISATION	- 60 -
6.3	MODELE DE MINTZBERG - THEORIE DES CONFIGURATIONS	- 60 -
6.4	AU MOINS CINQ LEVIERS, CINQ FORMES DE RESISTANCE	- 65 -
6.5	OPTER RESOLUMENT POUR DES DISPOSITIFS POLYPHONIQUES.....	- 66 -
7	APPORT DES APPROCHES DITES STRATEGIQUES	- 69 -

7.1	PRESENTATION RAPIDE.....	- 69 -
7.2	VOULOIR DEVENIR AUTRE CHOSE A L'AVENIR	- 70 -
7.3	7S UNE VISION STRATEGIQUE LARGE.....	- 70 -
7.4	PORTER : SE CENTRER SUR LES FORCES CONCURRENTIELLES.....	- 71 -
8	APPROCHES ET APPORTS DES METHODES PSYCHOSOCIALES	- 75 -
8.1	PRESENTATION RAPIDE.....	- 75 -
8.2	LEWIN : LA DYNAMIQUE DES GROUPES ET AUTRES APPROCHES.....	- 76 -
8.3	LES GROUPES SOCIAUX ET LA CATEGORISATION SOCIALE	- 77 -
8.4	LA THEORIE TRANSACTIONNELLE (TOB-BERNE)	- 78 -
8.5	LA SOCIODYNAMIQUE : CARTOGRAPHIE DES SOCIO-CULTURES	- 80 -
8.6	PROBLEMATISER AVEC TOUTE LA FORCE D'UN GROUPE.....	- 81 -
9	APPROCHES INDIVIDUALISEES ET « LEADERSHIP »	- 85 -
9.1	PRESENTATION RAPIDE.....	- 85 -
9.2	LEADERSHIP OU CHEFFERIE	- 86 -
9.3	LE LEADER PORTEUR DU CHANGEMENT	- 86 -
9.4	CERNER LA NOTION DE LEADER.....	- 87 -
9.5	UN ENSEMBLE D'INFLUENCES VARIEES	- 87 -
9.6	LE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL	- 88 -
9.7	LE MODELE INTEGRE LEADER-5	- 89 -
9.8	COMMENT S'INSPIRER DU LEADERSHIP	- 90 -
9.9	IMPACT DU RENFORCEMENT DE LEADERSHIP PAR LE CHANGEMENT	- 90 -
9.10	COMMENT METTRE EN ŒUVRE SON PROPRE LEADERSHIP	- 91 -
10	APPORT DES APPROCHES SYSTEMIQUES	- 95 -
10.1	PRESENTATION RAPIDE	- 95 -
10.2	LES ORIGINES DE LA SYSTEMIQUE.....	- 96 -
10.3	SYSTEMIQUE ET CHANGEMENT	- 98 -
10.4	PRINCIPES ET TECHNIQUES DE MODELISATION	- 103 -
10.5	QUE RETENIR DE LA SYSTEMIQUE.....	- 104 -
10.6	SYNTHESE DES APPORTS SYSTEMIQUES	- 121 -
10.7	OUTILS DE GESTION DES DYSFONCTIONNEMENTS.....	- 122 -
11	THEORIES DES FONDEMENTS UTILES (KOTTER, KNOSTER)	- 129 -
11.1	PRESENTATION RAPIDE	- 129 -
11.2	MODELE DE KNOSTER.....	- 130 -
11.3	MODELE DE KOTTER - THEORIE DU SENS DE L'URGENCE	- 132 -
12	APPROCHE APPRECIATIVE (APPRECIATIVE INQUIRY)	- 139 -
12.1	PRESENTATION RAPIDE	- 139 -
12.2	LES APPORTS DE LA PSYCHOLOGIE POSITIVE	- 140 -
12.3	MODELE DES 5D (JEAN PAGES)	- 141 -
12.4	APPROCHES ET APPORTS DE L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE.....	- 142 -
12.5	COMMENT S'EN INSPIRER	- 143 -
13	TABLEAU SYNTHESE DES DOUZE ECOLES	- 145 -
14	COMITE DE REDACTION	- 146 -
15	BIBLIOGRAPHIE.....	- 147 -

douze influences

Objet de ce chapitre : **cette partie est conçue comme un complément à la partie pratique du tome I (matière sur laquelle porte la certification). Cette deuxième partie présente douze écoles ou mouvements de pensée du management qui ont contribué à mieux comprendre les approches actuelles du management du changement. Une synthèse, un apport en terme de culture générale utile pour tout certifié IMCM et tout manager qui veut comprendre l'origine des outils, concepts et techniques présentés dans la première partie de ce référentiel IMCM.**

0.1 DOUZE ECOLES DE PENSEE

Tout au long du XXème siècle et en ce début du XXIème siècle les théories et les préconisations concernant la conduite du changement se sont enrichies et complexifiées. Voici une présentation rapide de quelques-uns de ces principaux apports qui soutiennent notre approche du management du changement et nous permettent de réfléchir à la manière de toujours mieux choisir, combiner et dérouler les modes et techniques de conduite du changement. Il est essentiel qu'un manager de changement certifié connaisse une pluralité de modèles. Qu'il puisse s'en inspirer. Nous pourrions donc regrouper nos démarches comme suit :

- les démarches négociées admettent une phase – variable bien sûr – de dialogue avec les principaux partenaires du changement¹ ;
- les démarches acceptant la violence sociale se négligent de cette négociation et préfèrent résoudre les oppositions par la réduction de leur pouvoir d'influence² (le plus fort l'emporte) ;
- le contrat global de confiance qu'une équipe passe avec un leader et lui confère une sorte de carte blanche pour agir³ ;
- la philosophie de changement par crise qui s'affranchit de toute négociation à court terme au profit d'une urgence de l'action⁴ ;
- les démarches par « goût du risque » qui sont plus liées aux équilibres émotionnels de certaines individualités ; elles ont un impact plus collectif quand d'autres se lient affectivement, économiquement ou socialement au preneur de risque⁵.

Il existe bien sûr de multiples autres philosophies du changement (stoïcisme, discours des changements naturels, karma, etc.). Certaines ont des fondements culturels forts, d'autres sont plus liées à des « écoles philosophiques » ou des « approches managériales ». Bon nombre d'entre elles sont des alliages particuliers de ces cinq grandes approches philosophiques du changement. Le coût social, technique, institutionnel et économique varie cependant très fortement entre ces différentes philosophies. La vie en entreprise dans notre culture latine ou anglo-saxonne opte donc plus généralement pour les philosophies « négociées » ou « de crise » sans enlever aux autres approches leur intérêt et leur réalité.

¹ ROSENBERG Marshall, *Communication & Pouvoir*. Edition ESSERCI, Reggio Emilia, 2008. ISBN 88-87178-74-7

² GIRARD René, *La violence et le sacré*. Editions Grasset, Paris, 1972.

³ MOESSINGER Pierre, *le jeu de l'identité*. PUF. Paris. 2000.

⁴ RENAUDIN Hervé, Alice ALTEMAIRE. *Gestion de crise : mode d'emploi : principes et outils*. Editions Liaisons. Paris. 2007

⁵ BINMORE Ken. *Jeux et théorie des jeux*. Editions De Boeck. Bruxelles. 1999.

0.2 LES DOUZE GRANDES APPROCHES

Nous avons schématisé ces principaux apports dans douze mouvements d'inspirations différentes :

- ▶ Groupe d'approches n°1 : **les modèles basés sur l'autorité** – ici la conviction est que le changement demande une volonté forte, une unité de commandement avec le principe d'un changement décrété par une autorité forte.
- ▶ Groupe d'approches n°2 : **les modèles basés sur la rationalité** – ici la conviction est que le changement demande une préparation minutieuse, une réflexion complète avec une anticipation de tous les scénarios possibles.
- ▶ Groupe d'approches n°3 : **les approches technocratiques** où le changement passe par le savoir et l'information ; c'est l'apparition des experts, consultants ou conseils spécialisés notamment en conduite du changement.
- ▶ Groupe d'approches n°4 : **les approches humanistes**, où le changement est porté essentiellement par les hommes pour les hommes. C'est le mouvement des relations humaines : bien penser ne suffit pas, il faut en outre bien communiquer.
- ▶ Groupe d'approches n°5 : **les approches plus situationnelles** où la capacité de changement passerait en fait par la faculté d'adaptation à chaque contexte : à chaque situation, sa solution spécifique !
- ▶ Groupe d'approches n°6 : les approches des **théories des organisations** où la structure de production ou de répartition du pouvoir dans l'organisation doit conduire à moduler les dispositifs de changement.
- ▶ Groupe d'approches n°7 : naissent alors des **approches plus stratégiques** empruntant, notamment à la culture militaire, des postures plus volontaires, mieux coordonnées de changement rapides, mobilisateurs permettant de concentrer les moyens sur des priorités ou des avantages concurrentiels importants pour l'avenir.
- ▶ Groupe d'approches n°8 : les **approches psychosociales** mixant les comportements individuels et collectifs dans des jeux sociaux complexes.
- ▶ Groupe d'approches n°9 : les approches managériales où la conduite du changement repose sur les mécanismes du **leadership** et sur l'engagement et la capacité de mobilisation des cadres et des managers.
- ▶ Groupe d'approches n°10 : **l'approche systémique** qui souligne, dans des mondes économiques et sociaux complexes, le simplisme de certaines approches linéaires du changement. Elle va leur préférer des approches plus décadrantes, disruptives et veillant à s'attaquer plus aux causes qu'aux conséquences des problématiques à la source du changement.
- ▶ Groupe d'approches n°11 : plus récemment apparaissent **des approches plus récentes sur les conditions favorables nécessaires ou fondements utiles** aux changements avec les modèles de Kotter ou de Van Knoster qui nous appellent à beaucoup de pragmatisme et à l'exploitation de bonnes pratiques existantes
- ▶ Groupe d'approches n°12 : **les approches appréciatives ou positives**, inspirées de la psychologie positive, qui mettent en avant le principe du plaisir, du bonheur, de l'épanouissement et de la réalisation de soi comme véritable moteur de changement durable.
- ▶

0.3 INDEX DES AUTEURS CITES

ACKOFF Russel - 98 -	FORD Henry - 25 -	La Fayette Leadership Center - 85 -
BASS Bernard - 85 - - 88 -	FOX Eliot - 78 -	LEADER-5 - 85 -
BATESON Gregory - 45 - - 103 -	FRIEDBERG Erhard - 113 -	LE MOIGNE Jean-Louis - 103 -
BEER Simon - 98 -	GARTNER Groupe - 17 -	LENTIC Groupe - 33 -
BENNIS Warren - 88 -	GEERAETS Guy - 85 -	LEWIN Kurt - 76 -
BERNARD Claude - 107 -	GOLEMAN Daniel - 142 -	LIKERT Rensis - 53 -
BERNE Eric - 45 - - 78 -	HERSAY Paul - 53 - - 55 -	PAGES Jean - 141 -
BERNOUX - 60 -	HERZBERG Frederick - 48 -	PAQUIER Jacques - 36 - - 46 -
BERTALANFFY Ludwig von - 96 -	HUNT John - 139 -	PICHAULT François - 66 -
BISMARCK Otto von - 11 -	IFEAS Institut - 104 -	PLUYMAEKERS Jacques - 98 -
BLAKE Robert - 53 - - 87 -	JOHNSON Gerry - 19 -	PORTER Michael - 33 - - 69 - - 71 -
BLANCHARD Kenneth - 53 - - 55 -	JUNG Carl Gustav - 45 -	RASHEVSKY Nicolas - 97 -
BOHR Niels - 103 -	KAPLAN Robert - 33 -	RATHGEBER Holger - 129 -
CANNON Walter - 107 -	KIM Chan - 69 -	RODGERS Carl - 45 - - 104 -
CHARPENTIER Pascal - 46 -	KNOSTER Timothy - 130 -	ROSENBERG Marshall - 6 -
CHURCHMANN Charles West - 98 -	KOTTER John - 19 - - 132 -	SHANNON Claude - 97 -
CLAUSEWITZ Carl von - 11 -	MAC GREGOR Douglas - 52 -	SCHOLES Kevan - 19 -
CLAUSIUS Rudolf - 97 -	MACHIAVEL - 14 -	SCHUTZ William - 47 -
COLBERT Jean-Baptiste - 25 -	MARCH James - 52 -	SELIGMAN Martin - 139 -
COLLORETTE Piette - 85 -	MASLOW Abraham - 25 -	SIMON Herbert - 52 -
COLSON Aurélien - 53 -	MAUBORGNE Renée - 69 -	STANDISCH Groupe - 17 -
COOPERRIDER David - 139 -	MAYO Elton - 44 -	SUN-TSU - 11 -
COURPASSON David - 60 -	Mc GREGOR BURNS James - 88 -	TAVISTOCK Institut - 98 -
CRICK Francis - 103 -	McKINSEY Groupe - 69 - - 70 -	TAYLOR John - 25 - - 44 -
CROZIER Michel - 113 -	MELESE Jacques - 99 -	THUCYDIDE - 11 -
CSIKSZENTMIHALYI Mihaly - 139 -	MINTZBERG Henry - 60 -	TISSIER Dominique - 54 -
DE ROSNAY Joël - 100 -	MONTAIGNE Michel de - 26 -	WATLAVICK Paul - 45 - - 103 -
DUMAZDIER Joffre - 45 - - 81 -	MORGENSTEIN Oskar - 97 -	WATSON James - 103 -
ELIE Pierre-Claude - 140 -	MOUTON Jane - 53 - - 87 -	WEAVER Warren - 97 -
EMERY Fred - 98 -	MOYSON Roger - 85 -	WELSH Jack - 45 -
ERIKSON Milton - 140 -	NANUS Burt - 88 -	WIENER Norbert - 97 -
FAUVET Jean-Christian - 80 -	NEUMANN John von - 97 -	
FAYOL Henri - 11 - - 25 - Fayol - 27 -	NORTON David - 33 -	

Les Approches autoritaires

Le changement par décret.

1 LES APPROCHES AUTORITAIRES : LE CHANGEMENT PAR DECRET

1.1 PRESENTATION RAPIDE

Modèles basés sur l'autorité Ici la conviction est que le changement demande une volonté forte, une personnalité, une autorité, une unité de commandement.

Le changement doit pour réussir être décrété par une autorité incontestée ou incontestable.

Cette autorité unifiée, cohérente, claire et univoque provoque alors le changement par des ordres de mission.

Cet ordre de mission doit mettre en œuvre une machine bien huilée, coordonnée, où chacun tient sa place avec courage et compétences pratiques.

Il n'y a pas de place pour le débat ou le feedback négatif dans la phase opérationnelle.

Penseurs Thucydide, Sun-Tsu, Clausewitz, Bismarck, Fayol.

Leitmotiv Il faut assurer une unité de commandement unique, connue et respectée. Il faut apprendre à donner des ordres de mission univoques. Commander s'apprend (voir les 5U).

Il convient en outre et préalablement d'avoir organisé ses moyens d'action en équipes, brigades ou/et par unité d'action. Chacune de ces unités, de ces divisions doit savoir ce qu'elle a à faire lorsqu'elle reçoit un ordre d'action.

Les méthodes coordonnées d'action sont importantes, mais chaque unité doit pouvoir agir en toute autonomie, notamment de support logistique et de commandement tactique. Il faut utiliser le meilleur de chaque groupe d'acteurs.

La vitesse de transmission des ordres et le retour sur les résultats est une variable clé pour la pertinence des successions d'ordres.

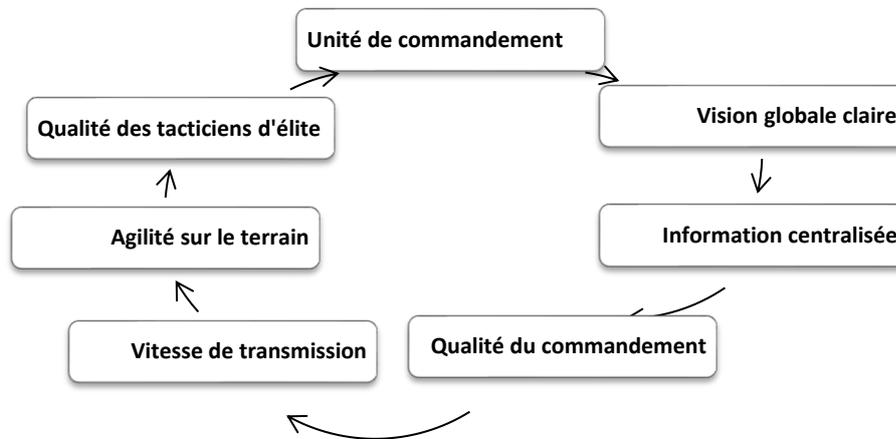
Enfin la connaissance du terrain et de l'adversaire au sens large est un atout. Cette connaissance est fragilisée dans les contextes de forte mobilité ou de haut degré d'incertitude.

Limites Un changement par décret demande une réelle durée de préparation de la stratégie, des ordres et des réflexes opérationnels des équipes.

La concentration de la décision peut réduire la réflexion à une et une seule intelligence centrale, voire aux connaissances et aux options d'un seul décideur, les autres acteurs étant soit des acteurs exécutant fidèlement et adroitement ses ordres soit, pire, des ennemis.

Rationalisé à l'excès, le changement par décret est fragile devant l'incertitude ou les réactions imprévues. Il est même en danger dans les environnements évolutifs demandant une vitesse de réaction importante (vitesse de transmission des informations).

1.1.1 Composantes clés classiques des changements par décret



Sources : Atelier IMCM – Liège 2016.

1.1.2 Quelques traits classiques des changements par décret

Le Modèle décrétal consiste à penser qu'il suffit d'un décideur qui a du crédit pour réussir un changement. **Modèle d'origine militaire** du début du XVIIème siècle. Une autorité va piloter ses ressources vers un objectif grâce à un plan, une opération, une coordination du changement. On parlera du top-management ou du top-manager.

Dans ce système, **le cadre dirigeant ou le top-management donne des ordres clairs quant à la nouvelle « route » à suivre**. On ne change pas dans l'instant, **on prend le temps d'étudier le « terrain »**, de connaître ses forces et les faiblesses des éventuels adversaires. On produit une stratégie de changement qui comprend des objectifs, **une évaluation** des ressources, des obstacles et donc de l'opportunité et des chances de succès du changement. Une fois la décision de changement prise, **les ordres de mise en œuvre doivent être clairs, cohérents et réalistes**. Le cadre dirigeant ou top-manager agit comme un capitaine donnant un ordre de changement de cap à un équipage.

La performance de la mise en œuvre des ordres par les ressources peut demander que l'on qualifie ce que l'on attend, la spécialité, les apports attendus par chaque unité d'action ou équipe. On tiendra compte dans la répartition des rôles et des efforts dans le changement des forces, des faiblesses et de la disponibilité de chaque équipe. Il **peut être utile d'entraîner ses équipes** à un haut niveau de performance, de familiarisation et d'habitude de réaction. Les **cadres intermédiaires relayent** alors la stratégie voulue par le Directeur général et l'adaptent à chaque entité de production ou de service, à chaque démarche de changement. Les cadres de proximité mobilisent leurs équipes et ces dernières exécutent les ordres loyalement et avec un sens tactique développé.

Si la communication des ordres est essentielle, **la qualité du retour vers le décideur** des informations concernant le déroulement des opérations sur le terrain est déterminante pour un bon pilotage et à une bonne coordination des actions. Une réelle importance sera donc consacrée au système d'information, aux retours du « terrain », à la visibilité des décideurs. **La cohérence de déploiement et la coordination sont plus importantes que la vitesse ou l'exploit individuel**. La logistique y est le nerf de la guerre. On se donne le temps de comparer de nouvelles machines, de les essayer, de les tester avant de les intégrer dans l'actuel processus de production.

La « gloire du général dépend du nombre de ses victoires »... le mode par décret est aussi un mode de discours, de légende, d'écriture ou de réécriture de l'histoire. Un top-manager ne connaît que la victoire. Il faut que l'échec soit dramatique pour que soudain les généraux ou des « fusibles » soient facilement sacrifiés. Reste donc à suivre l'exemple de Jules César et à raconter soi-même ses victoires pour être sûr que la communication ne laisse pas de doute sur l'excellence de la direction des opérations. Le mode par décret est un mode très « partisan », on essaye d'être dans le camp des vainqueurs. C'est une de ses faiblesses, il n'aime guère l'évaluation objective, détaillée, critique...

1.2 LES CONDITIONS DE REUSSITE

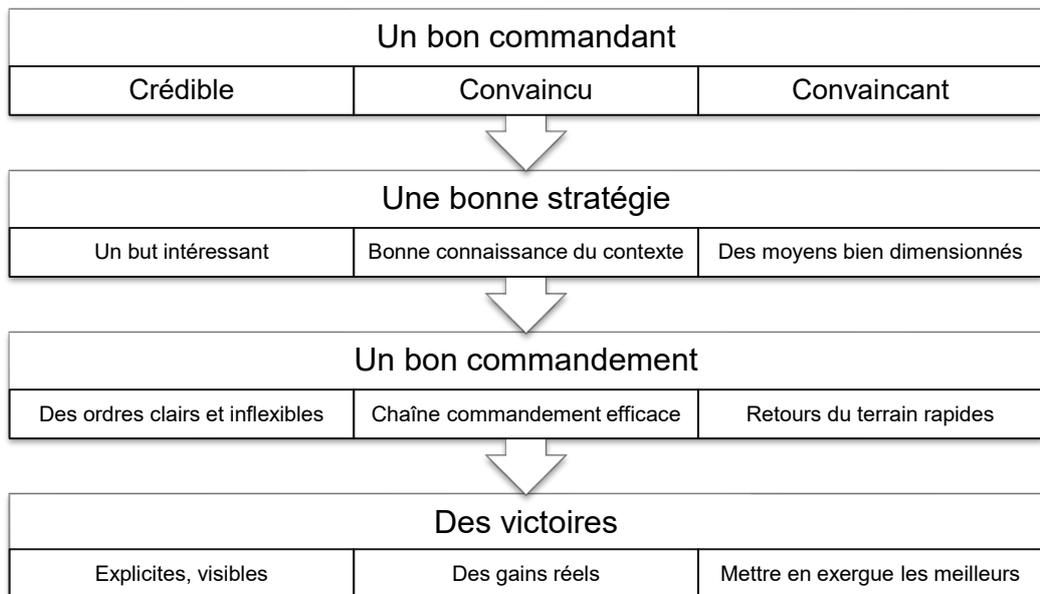
Très centré sur le top-manager « décréteur », ce modèle va donc reposer grandement sur sa clairvoyance, sa volonté, son charisme, son énergie, sa capacité à mobiliser et à piloter un ensemble plus ou moins grand d'hommes et de ressources.

Le responsable de la démarche de changement doit avoir une bonne connaissance du terrain et une intuition d'un positionnement différent. Il doit pouvoir anticiper les logiques d'enchaînement des opérations et savoir juger des qualités et du meilleur usage possible de chaque ressource. Il faut donc du crédit, une unicité de commandement, mais – au-delà du stratège top manager – il nous faut également une chaîne de commandement agile et loyale sans oublier des exécutants compétents, mobilisés et efficaces.

Pour réussir la mise en œuvre de changements selon ces modèles décrétaux, il faut à tout le moins :

- **une dynamique de réussite**, l'impression que l'on peut y arriver, que l'on a réussi d'autres défis ;
- **une chaîne de commandement efficace** ;
- **un engagement fort** du « décréteur » dans ses propres décisions ;
- **un pacte fort** entre le commandant et ses équipes : les chefs doivent avoir confiance dans leurs troupes et les troupes dans leurs chefs.

1.2.1 Une dynamique de réussite

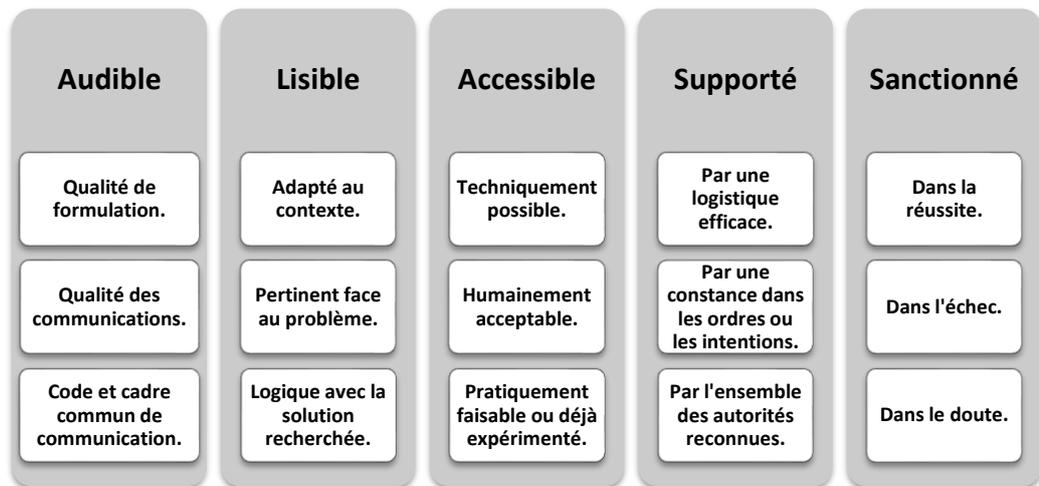


Source : Introduction aux théories des organisations, RUSSON & Coll. Editions du Collège Polytechnique, 2017.

1.2.2 L'importance de la qualité et de l'unicité de commandement

Commander s'apprend. Donner des ordres clairs, explicites, univoques, accessibles, acceptables, respectueux, réalistes et réalisables est une des limites principales de ce mode autoritaire. Pour fonctionner, une autorité doit être reconnue, appréciée, crainte ou adulée. L'une de ces attitudes n'excluant pas réellement les autres. Elle doit pouvoir s'exprimer efficacement. L'unicité d'ordre est ici essentielle. Là où il y a plusieurs niveaux hiérarchiques d'autorité ou plusieurs centres d'autorité actifs (métiers, opérationnels, etc.) il convient donc également que ces différents niveaux soient eux-mêmes en cohérence au moins dans les ordres qu'ils émettent. Une incohérence entre centres de pouvoirs est *a contrario* un frein réel à l'efficacité du mode autoritaire dans la conduite du changement.

1.2.2.1 Crédibilité d'un donneur d'ordre et d'un ordre reçu en mode décréteil



Source : Introduction aux théories des organisations, RUSSON & Coll. IFEAS, Editions du Collège Polytechnique, 2017.

1.2.2.2 La qualité de commandement : travailler cinq variables, les « 5U »



- **Unité** : une source de commandement.
- **Unicité** : un ordre par opération, il contient tout ce qui est utile au moment même.
- **Univoque** : sans ambiguïté, avec un but unique et simple, un processus compris.
- **Urgent** : à faire immédiatement ou sur base d'un signal déclencheur précis.
- **Utile** : dont le sens, l'intérêt, les résultats escomptés sont clairs, lisibles, vérifiables.

Source : Introduction aux théories des organisations, RUSSON & Coll. IFEAS, Editions du Collège Polytechnique, 2017.

1.2.2.3 Un système loyal et compétent de cascading

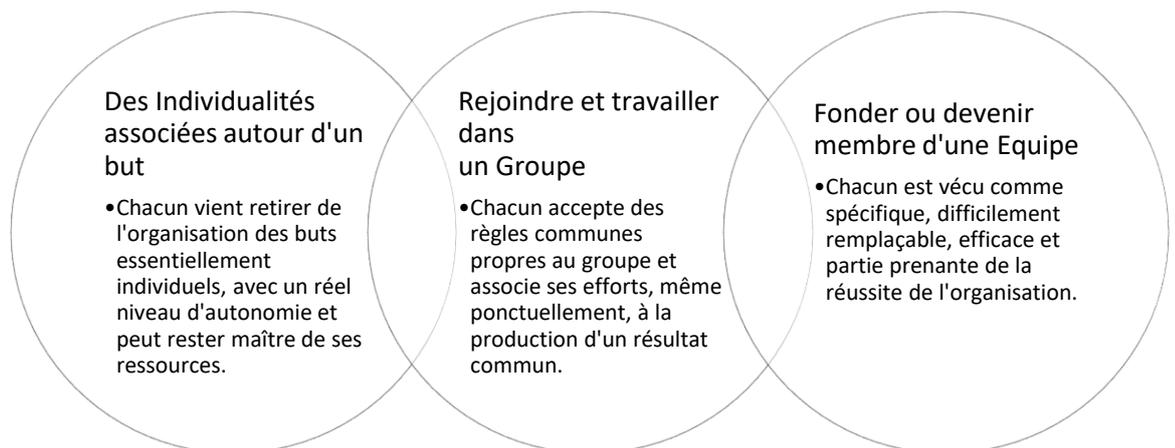
La condition suivante est liée à la loyauté des cadres entre eux. Or des jeux de pouvoir, des ambitions, des convictions que l'on ferait mieux que le décideur en place sont réelles, fréquents dans bon nombre d'organisations qui n'ont pas pris le temps de passer un pacte entre les acteurs du changement. Le juriste italien Niccolò Machiavelli (1469-1527), dit Machiavel, dans son livre 'Le Prince' (1513) tendait un miroir aux élites d'Italie; il leur montrait la manière de pratiquer la politique ainsi que la façon de structurer l'organisation de l'Etat pour produire non seulement de la richesse, mais aussi du respect et de l'autorité.

Machiavel rappelle que la légitimation du pouvoir décréteur demande sans doute des qualités de charisme, de rationalité, de volonté et de cohérence, mais que cette autorité repose aussi sur la capacité de sanction ou, en son absence, par des compétences d'influence, de flatterie, de ruse, de séduction. Machiavel se servait du centaure comme image de cette nature double du dominateur : comme le centaure, le roi doit être un homme et un animal en même temps. En ce qui concerne l'aspect animal : il doit ressembler au renard (Goupil – la ruse) et au lion (la Force). Quant à l'aspect humain du « décréteur », il doit rappeler sans cesse qu'il défend un but supérieur, le bien commun. Un bon commandement est donc un commandement qui peut être fondé sur des valeurs largement partagées par les personnes appliquant le décret ou sur la capacité de coercition de l'autorité. L'adoption volontaire ou spontanée d'un changement sous forme décréteurale nécessite toujours une évaluation de la loyauté des exécutants des ordres de mission. Ce modèle conduit donc souvent à un fractionnement du corps social aux yeux du décréteur : ceux qui sont jugés comme des alliés et ceux qui deviennent par contraste des ennemis, des opposants. Cette vision manichéenne est le legs le plus fréquent des modèles décréteurs dans nos modes de pensée. Outre la loyauté, un top-manager qui va décréter un changement se doit aussi de repérer les acteurs les plus compétents pour mener un changement. Ici aussi, ces choix peuvent fracturer le corps social, certains se demandant pourquoi ils ne font pas partie des comités ou groupes de travail préparant le changement.

Dans ces modèles, moins on consulte, plus vite on avance et mieux on traite de façon égale, égalitaire l'ensemble du corps social. La principale consultation vient lors de la transmission des ordres de mission et des opérations à réussir ; c'est alors le bon moment pour vérifier la compréhension suffisante, voire complète, des ordres de mission reçus. Dans une approche décréteurale, face à l'importance de cette question de « la loyauté », il convient - de toute façon - de prévoir un **système assez complet de contrôle** de la mise en œuvre et de la loyauté des relais et des exécutants tout au long de la démarche de changement. Et sans réelle capacité de sanction des acteurs déloyaux ou de récompense des acteurs loyaux, d'autres modèles de conduite du changement devraient vous inspirer plus utilement.

1.2.2.4 **Des équipes de terrain qui font la différence**

Figure 1 : exemples de degrés variables de cohésion



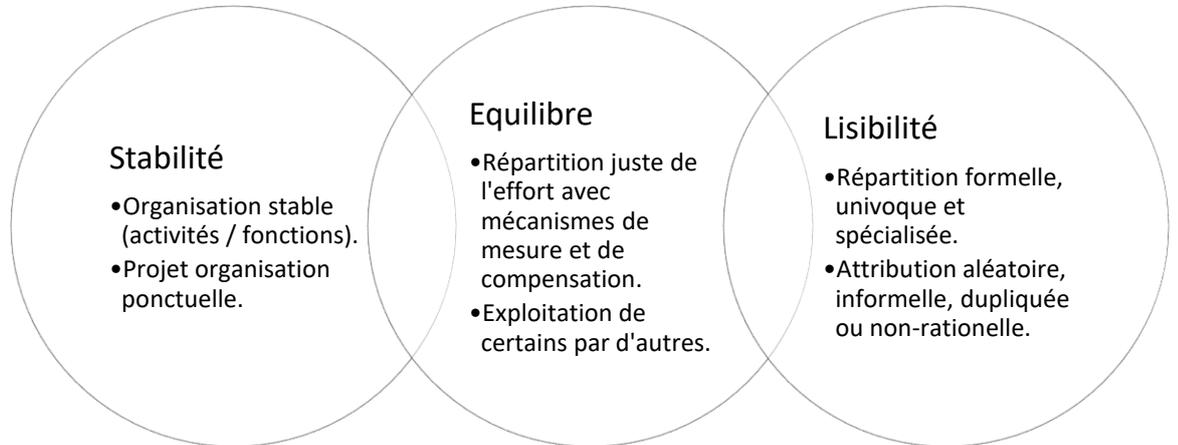
On pourra différencier des acteurs impliqués dans l'organisation, mais aussi des parties prenantes concernées par les résultats, mais non directement impliquées par l'activité.

Dans certains cas on tiendra compte d'un environnement humain qui entre parfois ou peut entrer potentiellement en relation avec l'organisation (les riverains, les citoyens, etc.).

1.2.2.5 *L'affectation perspicace et logique des opérations*

Pour produire notamment le résultat escompté, les membres vont se répartir les efforts à produire. On peut classer les organisations selon la stabilité, l'équilibre, la simplicité de ces répartitions.

Figure 2 : exemple de classification des modes de répartition des efforts



1.2.3 **L'engagement et la constance du décideur**

L'une des clés de la réussite est de voir le top-manager qui donne les ordres croire lui-même en sa stratégie, en sa capacité de réussite. Très centrés sur le top-manager « décréteur », les modèles décrétaux vont donc reposer grandement sur la clairvoyance, la volonté, l'énergie, la constance du décideur.

La capacité du décideur à mobiliser et à piloter un ensemble plus ou moins grand d'hommes et de ressources vient d'ailleurs de la conviction minimale de chacun que les ordres qu'il a à exécuter est la meilleure, voire la seule alternative crédible dans les actes à faire.

Il est donc essentiel que le top-manager proclame, communique, dise, incarne, démontre **un engagement fort** en faveur de ses propres décisions de changement.

1.2.4 **Un pacte fort dans le corps social**

Enfin, pour réussir un changement décrétal, s'il faut un « décideur décidé », il faut aussi que les autres membres de la communauté visée par le changement acceptent de se soumettre, au moins en partie, à son autorité. Cette soumission est d'autant plus solide et efficace quand elle repose sur un partage de valeurs, de buts, de préoccupations, de constats, d'expériences et d'enjeux.

Pour réussir un changement par décret, il faut donc une certaine unité de vue ou d'intérêt dans le corps social. Les équipes doivent donner du crédit à ceux qui commandent.

Pour réussir la mise en œuvre de changement selon ces modèles décrétaux, il faut à tout le moins **un pacte fort** entre le commandant et ses équipes : les chefs doivent avoir confiance dans leurs troupes et les troupes dans leurs chefs.

1.3 LES LIMITES ET FAIBLESSES DU MODELE PAR DECRET

S'il apparaît simple, direct, maîtrisable, lié à notre propre volonté de changer, le modèle décrétal est malheureusement d'une utilité très limitée dans les organisations. On l'utilise beaucoup par habitude ou facilité, mais celui qui veut des résultats opéra radicalement et sans hésiter pour l'un des onze autres modèles avec la volonté de changer claire et affirmée, de la hiérarchie.

1.3.1 Statistiquement peu efficace

La première critique que nous pouvons apporter au « mode de changement par décret » est sa très large inefficacité et le taux très élevé d'échecs enregistrés dans les changements conduits sous ce mode.

Rappelons que plus de 50% des opérations d'informatisation décrétées sont des échecs, 75% des opérations d'informatisation ont dépassé et les budgets et les délais prévus (AIMAN-SMITH et GREEN, TRANFIELD et BRAGANZA, 2007 d'après GARTNER et le STANDISH GROUP).

Même les fusions et acquisitions, pourtant menées par des courtiers distingués, peuvent se révéler majoritairement insatisfaisantes. Thomas STRAUB montre dans son livre "Reasons for Frequent Failure in Mergers and Acquisitions" (2007) qu'il y a trois dimensions qui ont un impact fondamental sur la performance des fusions et acquisitions (Post-M&A Performance) : la logique stratégique, les aspects de l'intégration et la dimension financière, c'est-à-dire le prix payé. Mais la cause principale pour lui est le manque d'intégration réussie. Même les administrations publiques peuvent vivre – malgré la « toute puissance » de l'Etat – des échecs navrants en termes de décret de changement. En 2001, le parlement français votait à l'unanimité la « LOLF », une loi qui réorganise le budget de l'Etat. Il a fallu quatre à cinq ans pour adopter le cadre réglementaire et au moment où nous publions son application est loin d'être généralisée.

On le voit le « mode par décret » de changement n'est ni aussi simple, ni aussi efficace, ni aussi rapide que ne l'ont cru tous ceux qui sont tombés dans ce qui représente sans doute l'erreur la plus classique du management du changement : croire que décréter suffit à changer !

Les échecs fréquents et parfois retentissants de changements décrétés se traduisent par des démarches qui ne sont officiellement jamais bouclées ou évaluées : après des « départs en fanfare », en fin de compte « rien ne change réellement ».

1.3.2 Des processus de diffusion sommaires et souvent inefficaces

En règle générale, le changement décrété aujourd'hui s'accompagne de peu de communication. La transmission de l'ordre de changer devrait dans ce modèle se suffire à elle-même.

Sans doute un soin particulier va-t-il être consacré à formuler l'ordre de mission, le plan de changement le plus précis possible, mais ici pas besoin d'une phase de vulgarisation, d'information, de pédagogie, de « dialogue ».

Tout au plus le mélange des préconisations « communicantes » et les principes de « leadership » ont-ils conduit les « grands patrons » à incarner le changement, à apparaître en personne dans de grandes réunions où l'on convoque très largement les cadres ou même certains exécutants. Le but de ces « grandes messes » est de porter l'importance du changement, de faire formellement adhérer, de donner l'impulsion plus que de convaincre. Tout au contraire, multiplier les communications, les canaux de communication et les thématiques de communication autour du changement risque, dans le modèle décrétal ou autoritaire, de créer de la confusion. Ici l'opinion des équipes ou des cadres n'a pas sa place. Seule une exécution fidèle, intelligente, volontaire et loyale est attendue après la transmission des ordres de mission.

Dans ce modèle, s'il y a négociation ou analyse de scénarios alternatifs, c'est bien en amont de la décision et le plus souvent en état-major restreint.

1.3.3 Appauvrissant pour les fonctions d'encadrement

La répartition des rôles dans une hiérarchie entre une autorité centrale en haut d'une pyramide hiérarchique et les maillons des chaînes hiérarchiques réduit le rôle des managers à celui d'exécutants et fait fi de toutes les palettes de résistances passives ou actives au changement, individuelles ou collectives, des cadres ou des équipes elles-mêmes.

L'idée qu'un projet de changement serait toujours conçu et finalisé par l'équipe de direction avant d'être simplement présenté lors d'une « grand-messe » aux équipes, même avec une utilisation de plus en plus fine des médias et des techniques de communication, n'est qu'un avatar de ces croyances que le changement peut se « décréter ».

Le modèle par décret, même étoffé d'un discours sur l'importance de la communication (bien faire passer les enjeux), connaît les limites de la conception centralisée de tout projet : le problème notamment de motivation des gens que l'on a oubliés dans la phase de conception !

Très proche de nos représentations culturelles qui voient le changement essentiellement comme une « *dynamique d'action qu'il faut amplifier* », le mode par décret de conduite du changement semble donc incarner parfaitement l'idéal de l'homme entreprenant ou d'équipes soudées et très réactives. Mais c'est souvent un leurre ! En restant dans les clous du projet de changement, le manager risque rapidement de ne plus être un « homme entreprenant », mais de devenir « un exécutant zélé ».

1.3.4 L'évaluation : le talon d'Achille du mode par décret

La critique sans doute la plus fondamentale du mode par décret viendra de son incapacité à s'auto-évaluer réellement. L'approche directive du changement s'accorde mal en effet de toute critique. Les concepteurs ne peuvent aisément critiquer ce qu'ils ont conçu. Les cadres-entraîneurs doivent surtout exprimer leurs énergies à conduire le changement par définition utile, pertinent et bien préparé. Les exécutants, enfin, exécutent. On le voit : la culture de l'évaluation, la lucidité n'ont, dans la chaîne de conception et de déploiement, nulle part leur place. Seuls, l'enthousiasme et la conviction la plus entière dans les chances de réussite du changement sont « entendables » face aux défis, aux urgences, aux challenges de l'entreprise mise en concurrence sur ses propres marchés. « On va réussir le changement parce que nous sommes les meilleurs ! »

Loin de toute culture de l'évaluation, la conduite du changement décrété ne peut être qu'une réussite. Très peu flexible, entraînant très facilement le mensonge et la dissimulation, plus un changement est « décrété » moins les « exécutants » semblent avoir le droit de l'évaluer. Au mieux, l'évaluation est placée par les « cadres fins stratèges » ou les « actionnaires défiants » dans les mains d'une technocratie interne (au service confidentiel du top-management) ou mieux, elle est confiée à des bureaux-conseils d'audit externe. Que cette évaluation soit interne ou externe, elle se traduit le plus souvent dans des tableaux de bord, un suivi informatisé et statistique, rarement accessibles aux cadres de proximité ou intermédiaires.

Des lancements ratés de nouveaux produits, des réorganisations annulées par d'autres réorganisations, des fusions acquisitions désastreuses : tous ces échecs sont, sans doute, calculés, mesurés, chiffrés par des experts, mais ils ne donnent que rarement lieu à de véritables apprentissages, à de véritables sanctions, à de véritables adaptations et encore moins à de véritables réflexions partagées sur d'autres modes possibles de déploiement du changement. Le changement décrété – parce qu'il ne peut théoriquement pas échouer – n'apprend pas grand-chose de ses propres erreurs.

En guise de première conclusion, nous pourrions donc dire que le changement décrété n'est efficace que s'il se déroule dans une organisation saine, efficace, mobilisée et qu'il donne lieu à une réelle évaluation la plus rapide, la plus fréquente possible.

1.3.5 Dans l'urgence, penser que décréter suffit à changer

Ce modèle du « changement par décret » est aujourd'hui encore dominant même s'il prend des formes plus « modernes ». Parmi ces formes les plus modernes du « changement décrété » se retrouvent :

- les opérations de « refonte des processus »,
- l'intégration des données informatiques dans des logiciels de plus en plus intégrés de gestion (ERP),
- ou encore l'adoption de « plans stratégiques à 3 ou 5 ans » censés repositionner rapidement l'entreprise face aux points forts ou faibles de la concurrence.

Dans ces différentes approches du changement, les cadres dirigeants continuent à se baser sur l'autorité surtout formelle des équipes de direction. Il semble suffire de dire pour faire appliquer - par nos cadres exécutants - les projets de changement si bien conçus unilatéralement par les experts et/ou le top management.

Dans bon nombre d'organisations humaines – y compris des associations caritatives, sans but lucratif ou citoyennes – le droit de changer appartient aux « dirigeants ». Entre leurs mains, le mode de diffusion du changement le plus fréquent demeure donc « vertical », « descendant », « unilatéral », « brusque » et parfois « brutal ». La principale innovation dans la conception du mode par décret nous vient de John KOTTER (2008) avec la notion du « sens de l'urgence ». Pour faire accepter le mode décrétal, il suffirait le plus souvent de doubler le « programme de changement » préparé en chambre close par des experts, d'un discours de crise ou d'une urgence, fondée, amplifiée ou suggérée, et vous obtenez alors le style « direction/coercition » décrit par Gerry JOHNSON et Kevan SCHOLLES (1997). L'état de crise, l'état d'urgence semblent alors plaider pour des démarches de changement aux plans de communication et de négociation réduits à leur plus simple expression. Urgents, ces plans sont censés s'appliquer à tous, si possible de la même manière. Les critiques ou revendications sont considérées comme complexifiant le déploiement. Peu utiles, elles sont de plus en plus mal venues. La règle d'airain du décrétal reste bien : « *tu appliques ou tu es libre de partir* ». Bien sûr, ces « modèles par décret » ne valorisent pas le potentiel des agents et ils « coupent l'herbe sous le pied » de tous ceux qui auraient des remarques, des suggestions, des objections ou des améliorations à apporter. Joignez-y – dans certaines organisations - un rapport de force exacerbé et vous aurez une description assez précise des composantes encore souvent utilisées dans nos organisations pour faire changer « par la peur ». Difficile et souvent dangereux dans la durée, ce climat de changement sous la contrainte simplifie peut-être à court terme les opérations de changement, mais il peut expliquer la démultiplication des troubles sociaux et psychosociaux auprès des cadres et des équipes impliquées. S'il peut dégager une certaine efficacité à court terme, lorsqu'il s'agit de changements mineurs aux effets limités, ce mode de changement comporte donc de réelles limites. Les conséquences durables sur la confiance entre niveaux fonctionnels et hiérarchiques dans une entreprise peuvent coûter l'agilité qui sera par ailleurs réclamée au quotidien aux équipes. Quand il s'agit de conquérir de nouveaux marchés, d'adopter intelligemment de nouveaux outils, d'inventer de nouveaux produits, de réussir une fusion ou même une restructuration, les cadres se rendent compte qu'ils ont intérêt - dans la durée - à réfléchir à d'autres modes de conduite du changement. Car enfin, le changement par décret s'offre le luxe de prendre de face l'ensemble des résistances et des freins aux changements imaginables. Et ce, qu'ils soient individuels, relationnels, collectifs, organisationnels, institutionnels ou culturels. L'impression de vitesse initiale devient alors une masse d'insatisfaction, de demi-victoire, de retard et d'abandon partiel puis total du plan de changement souvent dans l'indifférence générale. Ce n'est donc pas un hasard si de nombreuses autres approches du changement se sont développées comme alternatives à ce « mode de changement par décret ».

En guise de conclusion, nous pourrions dire que si beaucoup de décisions managériales privilégient ce mode de changement par décret, elles le font sans réelles analyses et sans réelles évaluations des effets à moyen et long terme. Le caractère parfois « caricatural » des plans d'information, l'instrumentalisation des cadres transformés en groupies du changement ou encore le simplisme des dispositifs de déploiement du changement expliquent sans difficulté bon nombre d'échecs.

1.3.6 Clivant et déresponsabilisant

Terminons par l'aspect clivant de cette conception du changement.

Au clivage entre concepteurs et acteurs, succède rapidement le clivage pour ou contre le changement. Dans ce modèle autoritaire, créer une dynamique de changement prend la forme prévisible de « *il faut lutter contre ceux qui risquent de s'opposer au changement – les écarter ou les réduire à l'impuissance parfois leur mentir et savoir ignorer les autres* ».

On a donc tendance à répartir ses collègues entre : pour, neutre ou contre la dynamique du changement.

Même le porteur de la démarche risque le clivage. Un possible isolement du « fonceur », par manque de dialogue autour de lui, par effritement de la confiance de ses pairs voire de ses mandataires.

C'est que ce mode décrétable de changement ne supporte pas l'échec et comme il personnalise très fort la dynamique de changement : quelqu'un doit être responsable du succès et en cas d'échec quelqu'un doit être responsable de l'échec. C'est notre fameux **principe de fusible**. Un nouveau clivage entre ceux qui réussissent et ceux qui échouent.

De clivage en clivage, on sent bien que le changement par décret peut malmenager des équipes, tendre un climat social, casser des solidarités, des liens fonctionnels, des instances collectives de décision ou tout simplement un climat de coopération dans une organisation.

1.4 QUAND CHOISIR LE MODE DE CHANGEMENT PAR DECRET

Ce qui pose directement la question des conditions de réussite d'un changement en « mode décret » :

<i>Quand...</i>	<i>Surtout pas quand...</i>
<input type="checkbox"/> Changement limité	<input type="checkbox"/> Changement d'ampleur
<input type="checkbox"/> Changement rapide	<input type="checkbox"/> Changement difficile
<input type="checkbox"/> Contexte prévisible	<input type="checkbox"/> Tensions sociales
<input type="checkbox"/> Crédibilité des cadres	<input type="checkbox"/> Tensions entre cadres
<input type="checkbox"/> Unité de vue dans le corps social	<input type="checkbox"/> Peu de certitudes
<input type="checkbox"/> Moyens disponibles	<input type="checkbox"/> Peu de visibilité sur les moyens
<input type="checkbox"/> Vision claire des opérations	<input type="checkbox"/> Peu de visibilité sur l'avenir
<input type="checkbox"/> Unité de commandement de fait	<input type="checkbox"/> Distribution instable du pouvoir
<input type="checkbox"/> Rapport de force clair	<input type="checkbox"/> Peu de sanctions (+) ou (-)
<input type="checkbox"/> Adhésion au projet	<input type="checkbox"/> Incertitude sur les opérations
	<input type="checkbox"/> Succession récente d'échecs

1.5 QUE RETENIR DU MODE PAR DÉCRET

Le mode par décret est encore très fréquemment utilisé. Trop sans doute, car il ne convient que dans des contextes très favorables et pour des changements rapides ou évidents.

1.5.1 Une impression de vitesse initiale, une réelle prise de responsabilité

En pratique, bon nombre d'opérations de changement sont, aujourd'hui encore, simplement décrétées. Les dirigeants décident, les autres exécutent.

Rapide à lancer, il est cependant très sensible à l'échec.

Cette apparente vitesse peut - dans les faits - devenir rapidement trompeuse si par simplisme, le dirigeant a limité la réflexion et la préparation initiale du changement. On peut assez facilement débusquer ce simplisme du mode par décret quand il prend la forme sempiternelle du « YAKA », décliné sous la forme « YAKA faire », « YAKA imposer », etc. Il peut souvent faire sourire par son autoritarisme : commander est un art qui s'apprend... Il convient dans les approches par décret de vérifier l'adhésion, l'unité de commandement ou encore le système d'évaluation qui sera mis sur pied pour accompagner le changement en voie d'être décrété.

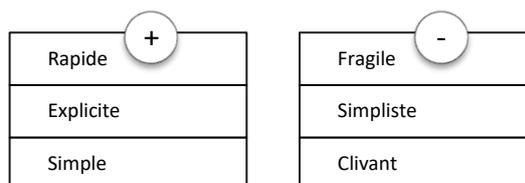
Rappelons donc la responsabilité du « décréteur » : tant dans la qualité et la cohérence de ses ordres de mission que dans la logistique et la fourniture des moyens et solutions nécessaires à chaque étape du changement.

1.5.2 Une efficacité très relative avec des effets qui minent les équipes

Le mode de changement par décret, connaît - de fait - de nombreux échecs.

Ces échecs devraient faire mieux réfléchir. Mais, comme il est facile de masquer ces échecs ou encore comme il est souvent tentant d'en faire porter la responsabilité en-dessous de soi, les évaluations sont très superficielles et souvent peu dangereuses pour les décréteurs.

En cela, le mode par décret en instrumentalisant les autres, peut créer des tensions durables entre managers. La logique de faire émerger de « bons » chefs de projet de changement et donc des « mauvais » est clivant.



1.5.3 Bien d'autres choix

Nous pouvons lui préférer d'autres approches plus subtiles pour une organisation :

- **si nous voulons garder personnellement la main** soit les approches par leadership (voir à partir de la page - 83 -) soit le recours à des experts externes (voir page - 33 -) ;
- **si nous voulons l'émergence d'un esprit d'équipe, de plus autonomie chez nos collègues**, la prise de plus de responsabilités à l'venir ou si nous voulons faire naître un véritable intra-entrepreneuriat, nous pouvons opter pour une **approche par stratégie** (page - 69 -) ou en tout cas part une bien meilleure **intelligence situationnelle** (page - 51 -).

1.5.4 Le surinvestissement du décideur, du leader

Le surinvestissement sur un et un seul décideur, et y compris les apports des écoles de pensée du « leadership », impliquent trop souvent une « sur-personnalisation » et une « simplification dangereuse » des démarches de changement. Ces approches, en outre, « sur-responsabilise » les managers. Mettre sous pression ses cadres a aussi un prix, surtout dans la durée.

Surtout si vous exercer entre eux une comparaison et si enfin vous les laissez se refiler les responsabilités des échecs. Certains conseils en gestion des ressources humaines proposent tout simplement d'animer ces clivages en se séparant chaque année de 5 à 10% du personnel.

Une vision très spartiate du travail en équipe ! Entretenir une concurrence, notamment entre les cadres, conduit surtout à des comportements individualistes, de clans, à court terme et trop souvent dans l'envie de dissimuler.

Mêmes les très bons responsables et les meilleurs managers-entraîneurs se heurtent aux limites intrinsèques du « modèle décrétal » : ce système instrumentalise les autres.

Si le décrèteur accepte une déconcentration du travail, une délégation précise des tâches pensent-ils à récompenser les tâches bien menées. Il y aura-t-il des retours, des bénéfices et d'autres enrichissements professionnels pour les cadres et les équipes.

Dans ce système, si le fonctionnement global est par décret, comment s'effectueront à l'avenir les choix de promotion et d'évolution vers des emplois dotés de plus de responsabilités, d'autonomie et vers des équipes plus coopérantes ?

1.5.5 De nouvelles formes du mode décret : les petits génies des affaires

Enfin, l'un de ses avatars les plus récents est celui du jeune génie fondant sur une idée, une start-up qu'il incarne et dirige seul ou en mini-groupes fusionnels.

Un profil d'entrepreneur qui choisit, décide, se responsabilise et mène ses équipes au succès. Une sur-personnalisation très proche de nos représentations culturelles qui voient le management essentiellement comme une « *dynamique d'action qu'il faut amplifier* », comme une habileté à utiliser, instrumentaliser le mieux possible un ensemble de moyens au service d'un but, d'une logique de résultat, d'une réussite si possible éclatante. *Il faut alors savoir lutter – souvent seul – contre les obstacles, les autres.* Le mode par décret semble donc incarner parfaitement l'idéal de l'homme entreprenant. Le modèle peut prendre un visage plus interne à de grands groupes où des chefs de projets, des responsables transversaux de programme ou de nouveaux intra-entrepreneurs se voient confier, personnellement, la charge de réussir des défis avec des collègues ou des partenaires variés.

Entrepreneurs et intra-entrepreneurs ont surtout intérêt à se rendre compte que tout se négocie en permanence, qu'écouter ses partenaires est essentiel et savoir s'adapter aux contingences et aux contextes qui les entourent est vital même si cette agilité nuance leur autorité, leur rôle de dirigeant décrèteur ou leur capacité d'incarner une vision tranchée et définitive.

Les Approches rationnelles

**Penser et concevoir logiquement
les dispositifs de changement.**

2 LES METHODES RATIONNELLES : PENSER LE CHANGEMENT

2.1 PRESENTATION RAPIDE

Modèles basés sur la raison Ici la conviction est que le changement demande une préparation exhaustive, de la réflexion, une collecte d'information, une large capacité d'analyse et d'anticipation.

Principaux penseurs Colbert, Fayol, Taylor, Ford.

Leitmotiv Pour réussir un changement : il faut connaître son objectif, maîtriser ses moyens, s'informer du contexte et réfléchir aux aléas et aux risques. Il convient de peser les avantages et les risques. Il faut rationaliser son information. Organiser ses ressources et planifier ses actions. Connaître son environnement, le contexte. Forger des méthodes d'anticipation. Les résultats seront le fruit de cette préparation et de ce pilotage rationnel du changement vécu comme un processus par étapes.

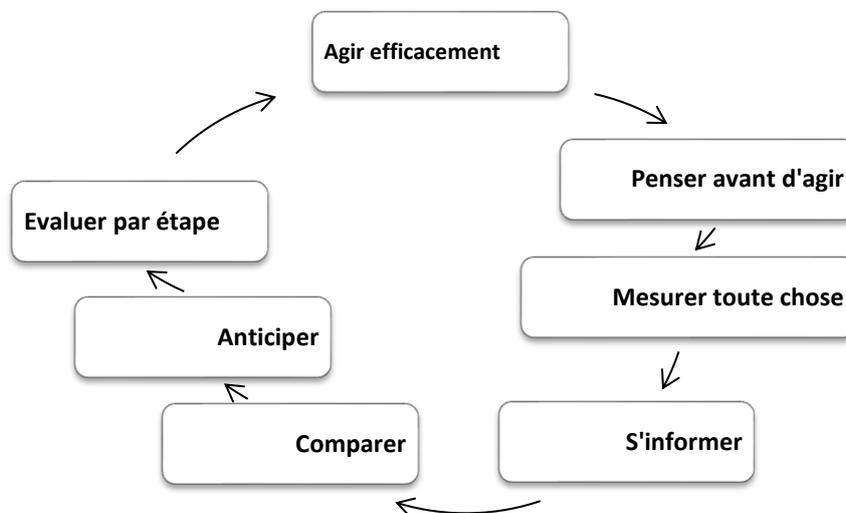
Limites Durée de préparation du changement

Réduction de la réactivité aux surprises, incertitudes, imprévus.

Rationalisé à l'excès, il est fragile dans les environnements évolutifs demandant une vitesse de réaction très rapide (vitesse de transmission des informations).

Ce modèle rationnel vise surtout à bien et définitivement organiser le monde de manière à éviter le changement comme la peste.

2.2 COMPOSANTES CLES CLASSIQUES



2.2.1 Quelques traits classiques

- **Modèles très rationnels** du début du XVIIIème siècle.
- Pour l'organisation rationnelle du travail, changer est un signe de faiblesse dans la conception même de son organisation. L'idéal est, à l'époque, de concevoir des modèles de fonctionnement planifiés et durables, immuables parce que presque parfaits. **Devoir changer l'organisation que l'on a conçue est donc vécu comme un aveu d'échec.**
- Le **changement est peu souhaitable**, car il remet en cause les filières machines élaborées par les ingénieurs, les procédures administratives connues et bien contrôlées ou encore les **gestes habituels et répétitifs** des opérateurs.
- Chez Ford (Fordisme), **moins vous changez la chaîne** de montage et plus son rendement est élevé. La standardisation, la planification, la massification y sont autant de gages de stabilité.
- **La division du travail** « ouvriers exécutants – ingénieurs concepteurs » rigidifie encore le système d'adaptation. Les ouvriers exécutent. En cas de problème, c'est l'Ingénieur qui repense l'organisation. Le changement s'y décrète, comme un capitaine donnant un ordre de changement de cap.
- **La cohérence de déploiement est plus importante que la vitesse.** La logistique est le nerf de la guerre. On se donne le temps de comparer de nouvelles machines, de les essayer, de les tester avant de les intégrer dans l'actuel processus de production.
- **Les chronogrammes de changement** sont très techniques, les aspects humains y sont périphériques et tiennent souvent aux phases finales de mise au poste des agents de production.

2.3 LES CONDITIONS DE REUSSITE

2.3.1 La puissance de la pensée, la notion de haut-potentiel

La première composante d'une démarche de type rationnel tient dans la qualité des cerveaux un peu partout dans l'organisation. Des « têtes bien faites »⁶.

La formation des élites religieuses ou militaires, les nouvelles écoles d'ingénieurs ou encore la croissance rapide des écoles de la république ont un enjeu commun, repérer les élèves dotés d'un potentiel à exploiter.

Le choix des collaborateurs pour leur savoir est encore une variable très présente dans nos propres pratiques actuelles de recrutement. Une tête bien faite, obéissante et capable de créer une bonne ambiance dans une équipe est alors un must dans le recrutement.

La force intellectuelle est le premier levier de ces approches rationnelles.

2.3.2 La place particulière des méthodes

On retrouvera aussi très souvent des « méthodes ». Des processus intellectuels, des techniques de réflexion, de calcul ou de mesure qui feront des spécialités. Avoir une « bonne méthode » est un complément vécu comme très important pour faire converger, associer et faire fructifier la diversité de sa force intellectuelle. La maîtrise de la méthode est d'ailleurs aussi un signe de capacité puis d'appartenance pour les « têtes bien faites ».

Clarifier la manière de penser est en tout cas un deuxième levier, cette fois, collectif.

⁶ Les Essais Michel de Montaigne (1533-1592)

2.3.3 Segmentation du travail, stabilité des rôles = performance

Enfin une troisième caractéristique largement présente dans les organisations est la segmentation du travail. Pour profiter au mieux des forces, du talent de chacun, il convient de lui confier les tâches qui lui conviennent au mieux. L'une des racines de notre vision, de la logique de la « bonne personne, à la bonne place ». Chacun peut alors exceller dans sa zone de travail ou dans l'étape de production du bien ou du service à réaliser.

La même logique est alors appliquée aux démarches de changement : on va demander à chacun de changer au minimum et en fonction de ses capacités. Chez Fayol⁷, le droit de « changer quoi que ce soit » appartient exclusivement à celui qui représente l'unité de commandement dans l'entreprise. Au pire, les gestionnaires de l'époque acceptent de réguler ce qui existe, de le perfectionner, surtout de l'optimiser.

2.4 LIMITES DU MODELE RATIONNEL

2.4.1 La stabilité de l'organisation fonde la performance

La première et principale limite des modèles rationnels de conduite du changement, est qu'ils n'aiment pas le changement.

Dans une organisation conçue comme une « grande horloge astronomique où chacun tient sa place », le changement est peu souhaitable, car il remet en cause les filières machines élaborées par les ingénieurs, les procédures administratives connues et bien contrôlées ou encore les gestes habituels et répétitifs des opérateurs.

Pour l'organisation rationnelle du travail, changer est un signe d'intelligence.

L'idéal est bien sûr de concevoir des modèles de fonctionnement planifiés et durables, immuables parce que presque parfaits. Devoir changer l'organisation que l'on a conçue est donc vécu comme un aveu d'échec.

Ce n'est qu'avec la montée de la concurrence sur des marchés de plus en plus ouverts à de réels concurrents que l'idéal de « l'entreprise conçue pour durer » bascule avec douleur vers des modèles d'organisation où il est de la responsabilité des cadres dirigeants d'anticiper les changements, d'en réduire l'impact sur l'existant, de faire à temps les adaptations utiles et si possible minimales. Le changement est cependant toujours et surtout calculé, raisonnable et raisonné. Il a comme but de satisfaire à nouveau le client exigeant. On ne change que lorsque les contraintes du marché sont évidentes.

Un mouvement de changement de moins en moins rationalisable. Depuis les années 50, après-guerre, les défis dans une société de consommation sont de moins en moins liés aux contraintes de la production et de plus en plus liés aux arguments de vente.

Face à une offre de plus en plus fournie, sur des marchés encombrés, le modèle devient peu à peu celui du « pragmatisme du stratège militaire » et de moins en moins celui de « l'horlogerie méthodique ».

Un commandant personnalise l'entreprise et son projet. Seuls quelques proches sont écoutés. Sous la houlette du « patron », les projets de changement sont conçus pour bousculer les habitudes et les bureaux méthodes. C'est le retour du mode par décret. Du fait du Prince.

Dans les années 60 à 80, des périodes de changements par décret rapides avec de grands stratèges ou capitaines d'industrie alternent avec des périodes de stabilisation plus rationnelle pilotées par des équipes de direction plus prudentes.

⁷ Lire FAYOL Henri. *Administration industrielle et générale*. Réédition Dunod, 1999

2.4.2 Des approches fragiles dans les contextes peu connus

C'est dans les années 70-80, que l'on abandonne le plus le modèle « rationnel du changement minimum » pour celui du « positionnement audacieux ».

Il faut oser. Il faut être dans les premiers sur le marché à proposer une innovation alors que tous les produits ont tendance à se ressembler.

On parle d'innovation de rupture, d'informatisation, de digitalisation.

Les approches rationnelles sont lentes surtout lorsqu'elles ont peu d'expériences ou d'informations tangibles sur les changements projetés.

Un manque d'information qui n'apporte plus la même qualité de préparation.

Il faut alors réapprendre à changer sans savoir précisément où l'on va.

2.4.3 Un trop fort besoin de méthodes

L'une des limites des approches rationnelles du changement tient dans son besoin de méthode.

Dans des changements à fort degré d'incertitude les « prises de risques » sont réelles.

Mais si vous y ajoutez la nécessité de décider vite et le besoin de vitesse dans toute la dynamique de changement, vous n'avez même plus le temps de travailler méthodiquement.

La perte de repère, ou des repères méthodiques acquis, peut alors s'avérer perturbante et anesthésiante pour des managers et des équipes désorientés, en pleine confusion ou en pleine contradiction : comment être méthodique vite.

Les approches rationnelles du changement vont ouvrir alors en grande la porte aux technocrates et aux consultants qui prétendent disposer de toute une panoplie de méthodes déjà expérimentées ailleurs, qui combinent cette double contrainte d'aller vite et méthodiquement.

2.4.4 Cloisonnement et culture du secret

L'une des limites persistantes des approches rationnelles de la gestion et des démarches de changement est le cloisonnement, le silotage de l'entreprise ou de l'administration en services, métiers, directions ou divisions.

La bonne personne à la bonne place et la bonne formation adéquate qui conduit à un métier cloisonnent durablement l'organisation (logique de silos).

Il convient donc dans ces approches de mettre autour de la table une quantité considérable d'acteurs variés, de métiers différents, de disciplines techniques ou d'équipes fonctionnelles ayant pour la plupart comme préoccupation majeure de changer le moins possible leurs propres modes de fonctionnement.

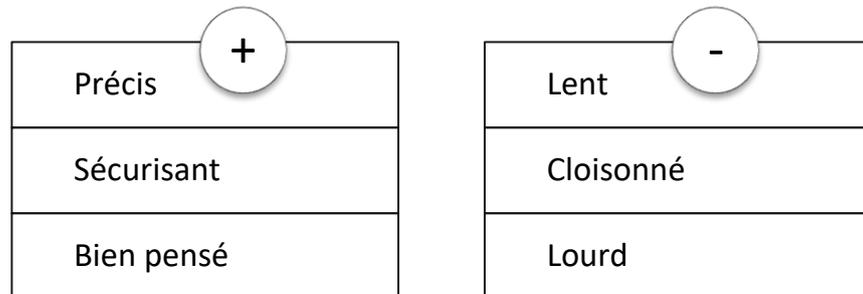
2.5 QUAND CHOISIR CES MODELES RATIONNELS

<i>Quand...</i>	<i>Surtout pas quand...</i>
<input type="checkbox"/> Changement d'ampleur	<input type="checkbox"/> Changement limité
<input type="checkbox"/> Changement difficile	<input type="checkbox"/> Changement rapide
<input type="checkbox"/> Contexte prévisible	<input type="checkbox"/> Crise
<input type="checkbox"/> Crédibilité des cadres	<input type="checkbox"/> Tensions entre cadres
<input type="checkbox"/> Unité de vue dans le corps social	<input type="checkbox"/> Rapport de force clair
<input type="checkbox"/> Moyens disponibles	<input type="checkbox"/> Peu de certitudes
<input type="checkbox"/> Temps disponible	<input type="checkbox"/> Peu de visibilité sur les moyens
<input type="checkbox"/> Tensions sociales	<input type="checkbox"/> Peu de visibilité sur l'avenir
<input type="checkbox"/> Peu de sanctions (+) ou (-)	<input type="checkbox"/> Succession récente d'échecs

2.6 QUE RETENIR DU MODELE RATIONNEL

Les approches rationnelles apportent la sécurité de changements bien pensés, mesurés, réfléchis. Un luxe sans doute aujourd'hui quand on voit la vitesse, la diversité et l'incertitude des changements qui sont devant certains d'entre nous. Mais en pratique, bon nombre d'opérations de changement entretiennent encore le mythe de la méthode, un minimum d'organisation des ressources et des étapes. Parfois la conviction trompeuse d'un programme de changement qu'il n'y aura qu'à dérouler... si possible sans le changer.

On est loin des modèles agiles, réactifs ou autoritaires beaucoup plus rapides et souples en termes d'adaptation quand le contexte devient incertain.



La lenteur des modèles rationnels a en tout cas ouvert la porte aux modèles que nous appellerons technocratiques.

Les Approches technocratiques

**Confier aux experts
les changements importants.**

3 APPROCHE TECHNOCRATIQUE : LES EXPERTS & MANAGERS

3.1 FICHE DE PRESENTATION

Modèles basés sur la technologie Ici la conviction est que le changement – vécu comme un atout concurrentiel - demande avant tout une préparation rapide de la décision, une collecte d'information bien ciblée, une très forte capacité d'analyse et des cycles très courts d'anticipation.

Principaux penseurs Mintzberg, LENTIC, Porter, Kaplan & Norton.

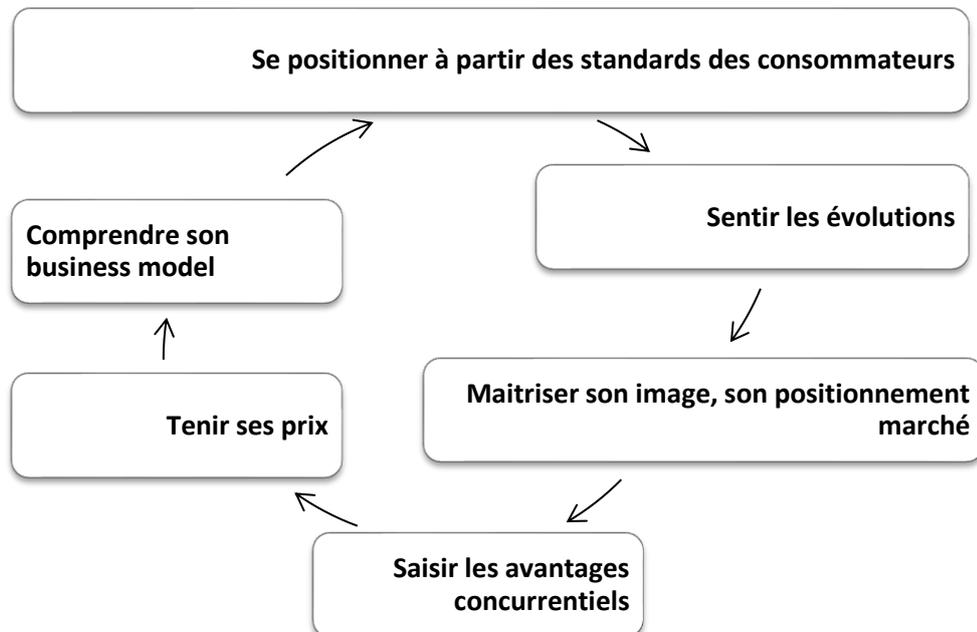
Leitmotiv Pour réussir un changement : il faut connaître le marché et ses concurrents, minimiser ses moyens, peser davantage les enjeux que les risques.

Il faut rationaliser son information, sa créativité et les risques en profitant des retours d'expériences des autres, en adoptant des méthodes éprouvées. La standardisation est acceptable et même importante.

L'essentiel c'est d'aller vite dans la maîtrise des standards.

Limites Le recours aux solutions existantes uniformise plus encore le marché.

3.1.1 Composantes clés classiques



3.2 QUELQUES TRAITS CLASSIQUES

Rapides, mais se terminant trop souvent dans les conflits interpersonnels ou le rejet de la faute dans de très nombreux cas d'échec, les modèles de changement par décrets avaient au moins l'avantage sur le mode rationnel de la vitesse et de la clarté voire du simplisme.

Car, s'ils ont accompagné la naissance des premières manufactures ou des premières administrations centralisées, les modèles rationnels très prudents, très réservés face au changement lui-même ne conviennent plus quand la concurrence se fait plus rude sur les marchés ou entre états. Plus l'entreprise grandit et plus la masse d'information est importante.

Face à une offre de plus en plus fournie, sur des marchés encombrés, les organisations ont besoin d'unir le « pragmatisme et la rapidité initiale des approches par décrets » avec la « sécurité et la performance durable des changements rationnels ».

C'est pour répondre à ces besoins de méthodes de changement unissant « vitesse » et « méthode » que naissent des approches que nous appellerons « technocratiques ».

3.2.1 Changer avec sécurité

L'idée de base est toute simple : si vous voulez changer quelque chose dans votre manière de travailler pourquoi ne pas regarder si d'autres n'ont pas fait récemment ce même changement ?

Pourquoi ne pas reprendre les bonnes idées un peu partout où elles existent ?

Et pourquoi même ne pas regarder chez nous ceux qui travaillent le mieux et copier leur manière de faire ?

Pourquoi recommencer la réflexion à zéro alors que des machines, des processus, des méthodes existent peut-être déjà ?

C'est une approche qui accepte et même prône la standardisation, car l'adoption de solutions existantes répond effectivement à ces deux contraintes de « changer vite » avec « un maximum de sécurité ».

3.2.2 Conseiller les chefs, d'autres profils de dirigeants

La première réponse trouvée par les cadres dirigeants au besoin de changement dans les modes de production, de conception et de distribution fut donc le développement d'un « modèle technocratique du changement ».

Le mode « technocratique » apparaît surtout après la deuxième guerre mondiale. Les patrons ne se vivent plus aussi « omnipotents » que dans le mode par décret ; ils peuvent et veulent mieux s'informer avant de décider. Il ne s'agit plus d'être « capitaine incontesté », mais de bien piloter une « entreprise paquebot ». On parle alors de conseil d'administration, de conseil de direction, d'équipe. Le dirigeant efficace est celui qui crée la « *dream team* », l'équipe la plus compétente possible. Comme il se paie des experts, le dirigeant-proprétaire de l'entreprise va trouver logique de valoriser son investissement dans cette équipe d'experts et donc va l'écouter, et ce de plus en plus largement.

Les directeurs-experts, au service non du dirigeant lui-même, mais du projet, vont aider à poser les constats, préparer le changement, puis ils aideront à le déployer et enfin à l'évaluer.

Sous la houlette du « patron », les projets de changement sont conçus par des technocrates ou des consultants généralisant de nouvelles « pratiques modernes et efficaces ».

Les besoins des entreprises commencent en effet à se ressembler.

Partout où les marchés commencent à être saturés, les entreprises veulent faire de la qualité, se différencier par le marketing et faire de la « croissance interne ».

C'est cette « croissance interne » qui implique de plus en plus des changements de type « rationalisation » (réduire le nombre et la taille des processus) ou « productivité » (accélération des opérations et réduction des temps de stockage).

Plus le changement est « intériorisé » et plus la notion de « dialogue social » s'amplifie. Il s'agit ici de produire les mêmes produits mieux, plus vite et moins cher. C'est l'âge d'or des services « méthodes ». Dans cette notion de « croissance interne », on trouve les réductions de coûts (cost control), de nouvelles formes de management, des fusions-acquisitions et des efforts de rationalité qualitative (qualité perçue) de la production (productivité, fiabilité des équipements, informatisation, robotisation, recherche d'ingrédients ou de technologies moins coûteuses).

Ce n'est qu'avec l'éclatement des nouvelles technologies et le besoin de diversifier les produits que des changements plus ambitieux apparaissent. On lance de nouveaux produits. On crée de nouvelles entreprises. On prend des risques plus importants. Le marketing et les porteurs d'innovation prennent le « devant de la scène » sur les agents de méthodes et les directeurs du personnel.

3.2.3 Effets de contagion

Après les années de croissance régulière, l'encombrement des marchés oblige donc les entreprises à devoir s'adapter au marché.

Dès qu'une entreprise a testé un nouveau système de gestion ou une nouvelle approche produit, ses concurrents se trouvent soumis à l'obligation de rattrapage pour ne pas lui laisser un avantage concurrentiel. L'enjeu est de ne pas se laisser distancer, d'avoir l'intelligence situationnelle suffisante pour réagir.

Pour suivre les évolutions des uns et des autres, bon nombre de top-managers décident alors d'ouvrir leur réflexion à des experts, internes ou externes. Dès qu'un nouveau modèle de gestion ou de production fait ses preuves, des équipes de consultants proposent sa généralisation aux différents concurrents.

« L'approche technocratique du changement » prend forme. Dans cette approche, le changement passe par le « savoir » d'experts. Ils connaissent et peuvent reproduire les clés du succès des « leaders sur le marché ». Ils audient pour vous positionner sur des échelles de valeurs. Dans les cartables de ces consultants, nous trouvons de nouvelles techniques statistiques, de nouvelles technologies ou de nouvelles méthodes de marketing.

Les flux d'informations financières et commerciales deviennent essentiels pour diagnostiquer le besoin de l'entreprise en nouvelles méthodes de gestion. Or cette information financière se fait de plus en plus synthétique, automatique et porte sur des masses de plus en plus impressionnantes de données. Les analystes qui exploitent ces gisements de données comparent, font surgir des tendances ou des écarts entre concurrents présents sur les mêmes marchés. L'information – y compris en interne - devient un atout. L'analyse rend de plus en plus lucide et par conséquent rend de plus en plus nécessaire le recours à de nouvelles techniques.

Dès que les experts ont convaincu un décideur d'agir, ils peuvent lui fournir un ensemble d'outils, de matériels, d'aides et de démarches efficaces d'installation. Le changement n'est plus une affaire spontanée d'hommes d'action, il est un processus d'experts. Le changement est de moins en moins conduit ou conçu en interne, mais il est une réponse « qui a déjà fonctionné ailleurs » à des évolutions imposées par l'environnement (évolution des goûts des consommateurs, évolutions hiératiques des coûts de l'énergie ou des matières premières, apparition de concurrents aux structures de coûts et de fonctionnement parfois très différentes, apparition de technologies ou de produits de substitution, affinement des règles comptables et financières, etc.).

Le modèle dit « technocratique » (Jacques PAQUIER, 2005) place - non pas le pouvoir au centre du changement – mais bien la pertinence de ce changement par rapport à l'avenir. La construction d'une démarche de changement peut alors venir d'une équipe d'experts internes ou externes hors ligne hiérarchique, bien informés des tendances et étant au service des dirigeants. Ces mêmes experts de l'avenir immédiat ou plus lointain n'ont en outre pas à connaître le passé de l'organisation. L'énergie voire l'entêtement du « patron qui connaît le métier » fait place à un modèle du dirigeant qui « sait analyser les données clés et choisir habilement entre des scénarios crédibles et bien documentés ».

Dans le mode technocratique de conduite du changement – et contrairement au mode par décret – le top-management accepte l'utilité de la dissociation entre instance de décision centralisée et instance de préparation de la décision. Ce mode a ouvert la porte à des consultations plus larges, y compris des cadres et des acteurs clés internes à l'entreprise. Ce sera à eux de définir les besoins d'adaptation éventuels et dans ce cas ce sera à eux de proposer la démarche de changement la plus cohérente, la mieux adaptée pour réussir ces adaptations. Nous avons alors un management du changement de type « progressif/imposé » dont les missions sont aujourd'hui encore le plus souvent réalisées par de grands cabinets de consultants. Ici, « avoir de bons experts », c'est avoir « de bonnes idées et des méthodes de changements ». Dans ce modèle basé sur la maîtrise technique des experts, on espère – dans un second temps – que l'intelligence des méthodes et le savoir-faire des experts vont intéresser et convaincre les cadres et leurs équipes.

Le mode technocratique de conduite du changement présente plus de pertinence et une meilleure prise en compte de l'environnement et des évolutions du marché que le mode par décret, il recèle encore bon nombre d'imperfections :

- il est plus sensible à l'environnement qu'au contexte interne,
- il surévalue souvent les effets de la méthode,
- il sous-évalue la réactivité face aux équipes,
- il pose la question de la transposition locale de solutions,
- il a un prix.

3.2.4 Insensibilité au contexte interne

Dans le mode technocratique de conduite du changement, les projets de changement sont cependant toujours conçus fort unilatéralement. Il n'y a que peu de place pour les remarques des cadres et des équipes une fois la solution acquise. Même le déploiement reste appuyé sur un mode vertical et descendant de diffusion. Il est mieux préparé et accompagné de façon plus systématique. Ce qui ne veut pas dire qu'il est plus sensible au contexte interne. L'accompagnement est d'ailleurs souvent stéréotypé en étapes incontournables, en formations préconçues. Il est le fruit de l'expérience des experts ou consultants et non le résultat d'une étude des besoins ou d'un réel dialogue avec les décideurs locaux. Dans ce genre de démarche on n'a pas le temps de discuter. En fin de compte, le mieux est de faire comme le demandent les experts, c'est ainsi eux qui endossent soi-disant la responsabilité d'un éventuel échec.

On a donc des « adhésions » au changement purement formelles. L'entreprise, si elle veut réussir son changement, se tenir au plus près de la méthode et des étapes de déploiement préconisées par le consultant. La reproduction de déroulés types peut renforcer bien sûr l'impression d'un modèle importé sans considération réelle des particularités de l'organisation. Nous serons donc particulièrement sensibles dans ce modèle à la notion de « paramétrage » possible du standard proposé. Par paramétrage, nous entendons la capacité – dans le cadre donné par les experts – d'adapter, de dimensionner, de compartimenter, de spécialiser ou de modifier tout ou partie de la structure, des outils, du vocabulaire, des étapes de déploiement ou d'évaluation.

3.3 LES LIMITES DU MODE TECHNOCRATIQUE

3.3.1 Surévaluation de la méthode

Le recours à des experts et à leurs outils pour diagnostiquer, conduire et réussir un changement se fonde sur la confiance que nous avons en leur expertise, leur expérience, leur sensibilité à nos enjeux et dans l'excellence de leurs outils et méthodes. L'appartenance à un grand cabinet est alors un élément créant de la confiance. Dans le contenu même de l'offre technocratique, outre la souplesse du paramétrage des outils ou l'existence de choix dans le dispositif de déploiement, nous apprécierons l'existence réelle de diagnostics de faisabilité, de dimensionnement et d'opportunité.

- Les diagnostics de faisabilité permettent de vérifier l'intérêt de l'investissement et la possibilité réelle de réussir son déploiement et son appropriation par l'organisation.
- Les diagnostics de dimensionnement permettent de choisir une partie seulement des outils ou méthodes. Cela permet alors de réaliser des phases pilotes, de valider les premières acquisitions, de progresser : étape validée après étape validée.
- Les diagnostics d'opportunité ou de déploiement soulignent les éléments existants qui peuvent favoriser le développement de la nouvelle approche. Très valorisant, l'appui sur des pratiques, des outils et des « savoir-faire » existants sera en effet un levier très utile de déploiement et d'appropriation.

Il convient donc de prôner dans ces approches technocratiques, outre la possibilité de paramétrage, l'importance d'études préalables rigoureuses. Ces études doivent couvrir à la fois les questions de faisabilité, de dimensionnement et d'opportunité.

À *contrario*, surestimer la capacité scientifique et technique de consultants externes à l'entreprise en négligeant les compétences internes rend le plus souvent difficile la diffusion auprès des « experts internes », des cadres et des équipes.

3.3.2 Les limites de la standardisation et de la transposition

L'acquisition de « solutions », « d'outils », de « méthodes de management » ayant fait leurs preuves ailleurs pose bien sûr la question de la transposition locale possible de ces solutions.

- En aurons-nous le même bénéfice ?
- Le coût de déploiement sera-t-il conforme aux promesses initiales du vendeur ?
- Avons-nous les mêmes leviers d'implantation qu'avaient nos concurrents ?
- N'avons-nous pas d'autres perspectives plus intéressantes et mieux adaptées à nos forces et aux opportunités sur nos marchés ?

En outre, certains avantages concurrentiels s'effondrent quand ils se généralisent. Sommes-nous sûrs que, lorsque nous serons prêts, les avantages seront toujours aussi évidents ?

Enfin, la généralisation d'approches similaires, l'utilisation d'outils décisionnels formalisés et standardisés ne provoquent-elles pas un lissage des pratiques, l'émergence de similitudes dans l'offre, des comportements marketing semblables voire des offres très similaires et non différenciées aux yeux des acheteurs ?

Il convient donc, quand on a recours à un « mode technocratique de conduite du changement », de garder clairement en vue les avantages et effets réels pour le client final.

3.3.3 Le déploiement : point faible de l'approche technocratique

Si le diagnostic est essentiel dans la phase préalable d'une démarche technocratique de changement, il convient également d'être attentif dans la phase de déploiement.

Insensibles aux spécificités, aux symboles, aux perceptions internes et au besoin d'identité ancrés dans une histoire, les apports extérieurs peuvent conduire à un appauvrissement des solutions et à une démotivation sur le terrain. Un ancrage dans l'histoire et les valeurs de la marque ou de l'organisation est donc important si l'on veut que les équipes s'approprient la démarche comme un facteur de progrès au service des missions.

De même, un déploiement à géométrie variable évite une uniformité des stratégies. S'en tenir au "one size fits all" pour l'ensemble d'une organisation alors qu'elle comprend des sous-ensembles distincts n'est pas non plus des plus productif. S'adapter à chacun est un levier d'appropriation supplémentaire.

Former une équipe locale qui va s'approprier le savoir-faire des experts externes est aussi un levier de pérennisation du changement, essentiel dès que la dimension des outils ou des nouvelles méthodes le justifie économiquement.

Les transferts technologiques et de savoirs doivent évidemment être prévus dès la contractualisation avec les experts ou consultants externes.

L'animation de la communauté de ces nouveaux experts internes peut permettre en outre des remontées précises d'informations sur le déploiement et l'appropriation.

Enfin après le diagnostic initial et les leviers de déploiement, la phase d'évaluation est essentielle dans une démarche technocratique. Il est souvent utile de faire appel à un « tiers-indépendant », à un « expert équivalent » pour valider réellement le travail délivré. Les effets et premiers résultats sont plus faciles à suivre en interne.

3.3.4 Le prix de la technocratie externe et interne

Le recours à des experts ou consultants externes a bien sûr un prix.

La plupart des dirigeants ont tendance à le minimiser.

Il convient ici d'être attentif aux très nombreux dépassements de facturation par rapport aux offres initiales des experts.

La lecture scrupuleuse des charges et droits respectifs, repris dans des contrats ou conventionnements initiaux parfois conséquents et très souvent préparés avec des avocats, est ici essentielle. On attachera une attention particulière au partage réel des risques de dépassement.

Au forfait, c'est l'expert qui prend tous les risques de dépassement.

À la prestation, c'est l'organisation cliente qui prend tous les risques.

De multiples formules répartissent, de manière plus nuancée, les dépassements. Il convient de recourir ici à des juristes expérimentés pour éviter les malentendus réellement nombreux dans ce type de collaborations.

Attachez-vous enfin à cerner ce qui se passe en cas de changement de consultants.

En guise de conclusion, nous reconnaissons au « mode technocratique » une meilleure attention à l'environnement, une meilleure rationalité des impulsions du changement et des dispositifs fondés sur les retours d'expérience plus complets, plus structurants, plus pertinents car déjà éprouvés ailleurs.

Nous serons simplement attentifs à opter, de préférence, pour des approches technocratiques qui permettent le paramétrage, qui ciment l'intérêt, la faisabilité, le dimensionnement progressif et les leviers internes existants.

Très attentifs également au contrat de collaboration avec les experts, nous confierons l'évaluation des méthodes et des outils idéalement à des experts « tiers-indépendants ».

L'adaptation aux valeurs de l'entreprise, le déploiement adapté à chaque sous-ensemble et la consultation des équipes par les experts renforcent vos chances de voir vos équipes s'approprier réellement des méthodes importées d'ailleurs, d'autres organisations.

3.4 QUAND CHOISIR LE MODE TECHNOCRATIQUE

Quand...	Surtout pas quand...
<input type="checkbox"/> Changement précis	<input type="checkbox"/> Crise
<input type="checkbox"/> Contexte prévisible	<input type="checkbox"/> Tensions entre cadres
<input type="checkbox"/> Moyens disponibles mesurés	<input type="checkbox"/> Peu de certitudes
<input type="checkbox"/> Minimiser les risques	<input type="checkbox"/> Besoin de se différencier
<input type="checkbox"/> Faire vite	<input type="checkbox"/> Peu de visibilité sur l'avenir

3.5 QUE RETENIR DU MODELE TECHNOCRATIQUE

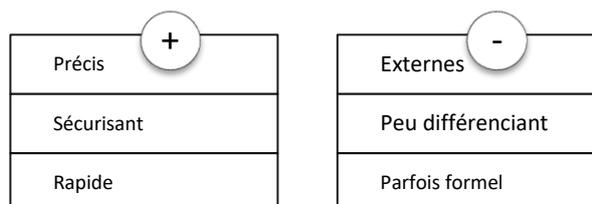
Les approches technocratiques apportent la sécurité avec la vitesse de changement pour des projets précis, mesurés, standardisés.

Le marché commence à bouger, la concurrence se fait sentir. **Connaître les évolutions du marché**, ses priorités, les critères de choix du consommateur devient plus important que de produire beaucoup de produits invendables. Être plus **sensible aux évolutions** du contexte, du marché devient crucial. Il faut donc des conseillers-experts dans et autour de l'entreprise : une technostructure.

Si un concurrent innove, il faut le **copier le plus rapidement possible** : si possible avec le même cabinet-conseil qui a déjà l'expérience de ce changement et nous fera gagner du temps. Il nous faut **innover** ou en tout cas changer tout ce qui pourra **séduire les clients les plus intéressants**.

L'enjeu n'est plus de changer pour gagner peu, mais de **faire des marges élevées** même en produisant moins. Pour cela il faut compartimenter le marché et **cibler les segments les plus rentables**. **Cela implique que les experts aient le pouvoir de guider les décideurs**.

En pratique, la valeur de ces approches vient de la vitesse d'intégration et du coût moindre de changement par le partage d'expériences des consultants.



Les approches technocratiques se heurteront cependant parfois sur de véritables obstacles humains et collectifs. Elles demanderont pour être de mieux en mieux efficaces à être un peu plus humaines...

Les Approches humaines

**Le changement passe de toute façon
par les femmes et les hommes
qui le portent et le font
réussir ou échouer.**

4 APPROCHES HUMAINES : LE CHANGEMENT PAR LES HOMMES

4.1 FICHE DE PRESENTATION

Modèles basés sur les ressources humaines Ici la conviction est que le changement passe nécessairement par les hommes et les femmes qui composent l'organisation.

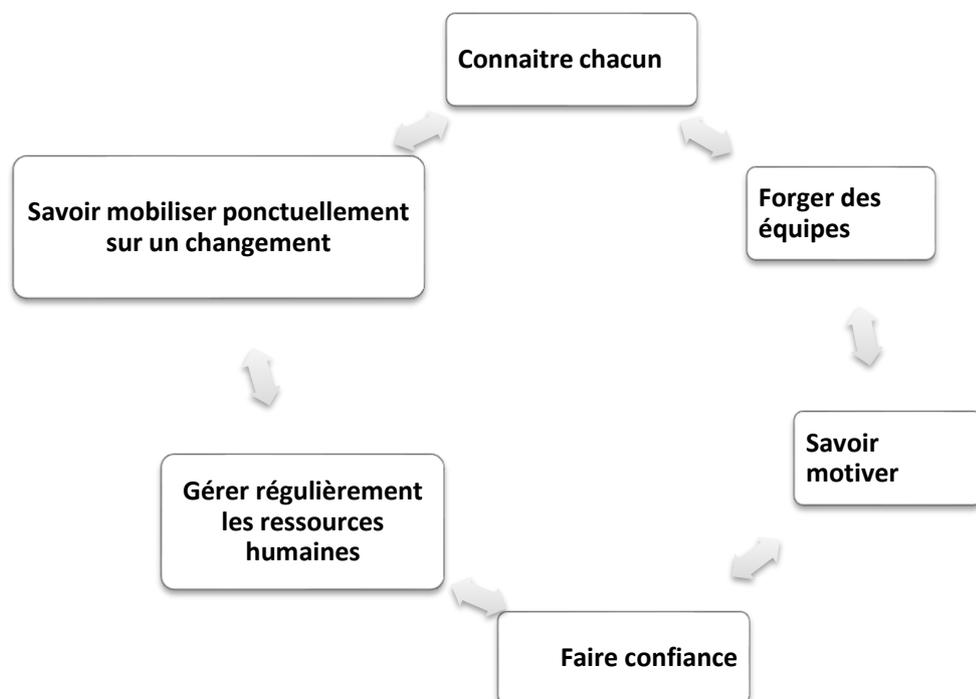
Principaux penseurs Mayo, Maslow, Herzberg, Schutz.

Leitmotiv Pour réussir un changement : il faut pouvoir mobiliser les talents et les équipes, les autres variables peuvent rester incertaines.

La qualité, la mobilisation et la motivation des équipes sont essentielles.

Limites Ecouter longtemps peut créer plus de confusion que de synergies, il faut donc avancer avec un minimum de méthode.

4.2 QUELQUES COMPOSANTES CLASSIQUES



4.2.1 Rien ne se fera sans l'humain

Le mode par décret et le mode technocratique de conduite du changement connaissent des succès, mais continuent aussi de connaître de nombreux échecs ou semi-échecs. Pour faire face à ces nombreuses démarches de changement insatisfaisantes, l'attention des chercheurs et de certains praticiens en quête de plus d'efficacité s'est alors portée sur les facteurs humains (1932 MAYO : la prise en compte du facteur humain - 1954 MASLOW : la pyramide des besoins - 1959 HERZBERG : l'enrichissement des tâches). Le mouvement des Relations humaines est réellement né avec les travaux d'Elton MAYO (1880-1949) à l'usine Western Electric de Hawthorne, près de Chicago dans les années 1930. Mayo complète l'hypothèse de TAYLOR selon laquelle les conditions matérielles, techniques du travail influencent la productivité. Il souligne l'importance des avantages pour les employés : salaires acceptables, environnement agréable, horaires bien étudiés, sécurité au poste, sécurité de l'emploi ... Aussi, sans rejeter le taylorisme, il cherche à élargir les conditions de la meilleure efficacité. Il déduit de ses interventions l'importance du climat relationnel et des variables psychologiques telles la « reconnaissance » sur le comportement et la performance des travailleurs. D'ailleurs, il constate que moins l'organisation est taylorienne ou rationnelle et plus la nécessité de l'initiative individuelle apparaît au quotidien comme force régulatrice. L'entreprise moins structurée a, en effet, plus besoin du savoir-faire de chacun, de la force de travail, des compétences, mais aussi de la motivation et de la participation active du plus grand nombre pour rattraper les erreurs, les approximations ou lever les doutes sur les besoins du client. Moins l'organisation est « parfaite », plus elle a besoin de chacun pour pallier à ses déficiences ou ses limites. Chacun y a un autre rôle, plus qu'exécutant, co-responsable de la réussite quotidienne. Les astuces les plus variées rendent alors possible la correction des erreurs éventuelles et conduit à la réalisation complice, solidaire, complémentaire d'un produit final parfait. Une partie informelle essentielle dans la qualité de production de l'organisation. L'organisation hiérarchique est loin de cette intelligence collective au quotidien. Plus on recherche à organiser les performances plus la participation de chacun s'avère peu utile, plus le travail devient une habitude, une routine très sensible au moindre changement. Pour MAYO, un projet de changement devrait nécessairement être conçu avec deux volets : l'un formel pour être partagé par tous et l'autre informel qui se composera des contributions, des réactions et des propositions d'adaptation. L'équipe de direction y endosse un rôle relatif de leadership et d'animation des équipes qui tournent en réalité en grande partie seules sur base de micro-savoir-faire et de micro-mécanismes d'entraide et de collaborations ponctuelles. Quand un changement y est nécessaire, il peut être constaté tant à la base qu'au sommet. Dans un mode de conduite du changement de type « humain », on compte sur l'intelligence de chacun. Chacun peut apporter sa pierre à l'édifice dont les plans généraux sont tracés par le management. Les constats – dans le mode « humain » de conception du changement – peuvent venir des équipes. Les idées des équipes viennent prendre place dans les axes stratégiques tracés par la direction générale. Pour le déploiement, si chacun adhère à l'entreprise, il aura à cœur de tout faire pour réussir le changement. Même l'organisation est capable de s'auto-adapter quand le dialogue social fonctionne. Dans ce mode de changement, quoi que l'on fasse, le changement passe toujours par les hommes. À *contrario*, une organisation se rigidifie quand les différentes couches ou unités ne communiquent pas dans un climat de confiance suffisant. Si dans le mode « décrétal » le changement se présente comme un « ordre » à exécuter, il est présenté comme « la solution utile », dans le modèle technocratique, il devient affaire de confiance et d'investissement de chacun dans le mode « humain ».

4.2.2 Rien ne se fera sans les cadres de proximité

La déconcentration au service de l'intelligence (l'image de la stratégie militaire prend le relais du changement rationnel progressif) - ici, on a des cibles, des taskforces, des plans opérationnels et des objectifs individualisés. Comme dans un QG militaire, le top management conçoit donc idéalement le changement comme impliquant un minimum de personnes dans le secret stratégique. Dans ce modèle, les managers de proximité ou les cadres intermédiaires (middle management) peuvent s'illustrer bien plus facilement, non pas dans la conception du changement, mais grâce à leur capacité à faire passer le changement « à la base ». La conception reste donc centralisée, la communication se veut de plus en plus maîtrisée, canalisée.

La principale ouverture au corps social de l'organisation est dans le déploiement. À l'effet de surprise correspond une volonté de déploiement « éclair » du changement. Il s'agit d'être le premier sur le marché (*time to market*) avec la croyance qu'un changement bien préparé se déploie facilement ! Après avoir « révélé le plan de changement », les cadres intermédiaires sont challengés par le top management, c'est ici que les cadres peuvent exister : dans leur capacité à prendre en charge le changement. Plus la vitesse de changement devient un facteur important et plus le rôle des cadres de proximité sera important. Le modèle du changement d'organisation scientifique et minimal fait donc place à un modèle militaire de petites équipes qui font des prodiges sur le marché. Conséquence de ce besoin de mobilisation rapide, dès les années 80, la motivation et la complémentarité dans les équipes sont alors des facteurs de changement importants. Un concept se répand un peu partout : le leadership. Vécu tout d'abord comme la capacité à mobiliser, à entraîner. Le leader est le levier de cette qualité de collaboration des équipes. Avoir de bons leaders devient un levier de changement. La première école du leadership connaît son heure de gloire.

4.2.3 Idéalisme et encadrement

Le rôle du cadre n'est donc plus de transmettre des ordres ou de challenger son équipe, il est ici de faciliter l'émergence rapide et utile des apports de chacun. Animer des réunions ouvertes, faire des comités de coordination efficaces, rencontrer les clients ou les fournisseurs deviennent ici autant d'opportunités de saisir un besoin de changement. Le manager devient une plaque tournante pour l'information. Si ses qualités de communication se doublent d'une excellente capacité de synthèse, il est promis à un bel avenir. Le manager devient un entraîneur, un facilitateur, une chambre de résonance pour ses équipes. Jack WELSH est l'un des dirigeants les plus emblématiques de cette approche aux États-Unis dans la période 1980-2000 (CEO de Général Electric). Il résume parfaitement ce nouvel état d'esprit « managérial » dans cette maxime : « *Votre succès en tant que manager ne viendra pas de ce que vous faites tous les jours, mais de l'excellence des résultats de votre équipe* ». La question est alors « *Comment aider vos collaborateurs à mieux faire leur travail et non pas comment vous distinguer* ». Cette conviction que le changement passe de toute façon par les femmes et les hommes induit des impacts considérables dans la conception même des démarches de changement. Les managers ne sont plus les vrais concepteurs : ils écoutent, synthétisent, améliorent, équilibrent et donnent l'impulsion du déploiement du changement qui est réalisé sur le terrain par leurs équipes. Les nouveaux talents du « manager du changement » deviennent : « l'écoute », la « capacité à créer de l'empathie » et l'habileté à faire vivre une « bonne dynamique d'équipe ». Les managers soignent donc tout particulièrement leurs techniques de communication et de négociation. Leur rôle est essentiellement de capter, d'entretenir et de renforcer la conviction et l'adhésion de leurs équipes aux projets de changements. Naît alors le style « Collaboration/Participation » qui a pour socle l'importance d'expliquer le changement et de faire participer les acteurs à son déploiement. La collaboration se fait alors plus par une intégration du changement dans les pratiques quotidiennes des acteurs. En même temps, le profil des consultants lui aussi évolue. Si les grands cabinets finissent de se restructurer autour des projets « massifs essentiellement à composantes informatiques », apparaissent de plus petits cabinets de conseil plus orientés leviers psychologiques et techniques relationnelles. Des écoles comme Palo-Alto ou la sociodynamique⁸ transfèrent les constats de chercheurs ou de thérapeutes, tels Jung, Bateson, Rodgers, Dumazedier, Berne ou Watzlawick, et ce dans des démarches de plus en plus pragmatiques d'amélioration de la communication interpersonnelle : Analyse transactionnelle, Entraînement mental, PNL, AeSR, Process com, etc.

4.2.4 Les modèles basés sur la participation

Une nouvelle étape est franchie avec la recherche de la participation plus formelle des équipes. L'idée est de capter, au moins, une partie des solutions imaginées chaque jour sur le terrain. Naissent des concepts tels le « Management par objectif » ou « Management participatif par objectif ». Les démarches « d'assurance qualité » et des « cercles de progrès » proposent même

⁸ Voir différentes références dans la bibliographie générale en fin d'ouvrage ou sur le site <http://campus.acmc-certification.org>

des « méthodes de résolution de problèmes » ou « d'analyse des causes » vulgarisées auprès du plus grand nombre. Les succès de ces modèles de management du changement par participation conduiront à leur généralisation dans les années 70-80. On va donner alors la possibilité - au moins à certains membres des équipes - de définir eux-mêmes les besoins de changement et les dispositifs utiles pour en réussir le déploiement. Cette déconcentration de la conception et de la mise en œuvre du changement est une vraie révolution copernicienne. Elle est renforcée par la généralisation des démarches qualité et la conviction qu'il y a plus dans vingt têtes que dans une seule. L'idéal pour un manager est alors de faire remonter du terrain un maximum de suggestions, d'idées puis de véritables analyses de dysfonctionnements.

Dans ce modèle, les agents de base ont de plus en plus souvent la possibilité de participer à l'élaboration même du projet de changement. Dans les démarches qualité, les agents peuvent même porter le projet de changement dans toutes ses étapes. Bien sûr, il reste la question du cadrage de ces démarches. La participation est souvent décrétée par la direction générale suite à des conseils d'experts ou de collègues convaincus. La direction donne l'ordre aux cadres d'ouvrir à la participation. Étrange mélange des genres entre « directif » et « participatif ». Ce n'est pas la seule contradiction que la généralisation de ces approches participatives et humaines connaîtra. Dans l'immense majorité des cas, cette participation se limitera à des questions d'améliorations locales et ponctuelles laissant aux agents le soin de définir essentiellement les processus et les méthodes de travail. C'est ce que PAQUIER (2005) appelle le diagnostic partagé. Nous y ajouterons le « diagnostic partagé relatif ». Les vraies transformations de l'entreprise restant, dans certains modèles combinés, l'apanage des cadres dirigeants et de leurs experts. Parfois même avec cynisme, la direction « occupe » les équipes avec des questions ponctuelles et continue à définir les vrais choix stratégiques.

Des modèles hybrides de conduite du changement vont donc se décliner dans une myriade de pratiques plus ou moins heureuses dans la durée. Très vite, il apparaît que la qualité de la participation des acteurs (Pascal CHARPENTIER-2004) dépend d'un certain nombre d'éléments dont :

- le type de problème : selon lui, la participation de la base convient pour les questions d'importance intermédiaire : changement d'organisation, modification structurelle, choix d'investissement. Par contre, elle semble ne pas pouvoir s'appliquer pour des décisions stratégiques qui sont des choix de direction et qui cadrent peu avec le « management participatif » ;
- le contexte économique : en règle générale, les situations économiques difficiles ou la gestion des situations d'urgence ne sont guère favorables à la conduite participative du changement ;
- la culture d'entreprise locale ;
- la personnalité même des dirigeants : leurs convictions personnelles, leur mode de management, leurs représentations de l'organisation, les contraintes économiques spécifiques pesant sur l'entreprise.

Malgré leurs variantes innombrables, les démarches participatives et, de manière plus générale, les approches « humaines » vont interpeller les décideurs par leurs effets facilitants et, au moins, enrichissants sur des dispositifs de changement.

Aujourd'hui, il est donc fréquent d'insérer un volet « participation » aux dispositifs de changement. Mais il est clair qu'une méthodologie, telle que les cercles de qualité ou les groupes transversaux de conception, dépend d'un travail sur le climat social et relationnel de l'entreprise. Plus que de leaders entraîneurs, les entreprises découvrent qu'elles ont besoin de chefs d'équipes et de managers du changement « crédibles » aux yeux des équipes. Des cadres reconnus pour leur sens de « l'humain ».

4.3 L'ÉLÉMENT HUMAIN : VOLET PSYCHOLOGIQUE

Will SCHUTZ (1925-2002) psychologue américain auteur de la méthode dite de « l'élément humain » est une belle illustration de cette préoccupation humaine. Pour SCHUTZ, il faut placer l'estime de soi au centre de tout management et de toute démarche de changement. Bon nombre d'échecs de changement sont d'ailleurs dus à une dégradation de l'estime de soi et des autres. Même les pertes de productivité peuvent être liées – non seulement à des problèmes techniques ou des tactiques commerciales – mais essentiellement au fait que les gens ne se disent pas encore ou ne se disent plus la vérité. Tant que ce climat de défiance perdure, toute dynamique de changement entre êtres humains est impossible. Les efforts des uns seront démontés par les autres. Ni la réalité de ce qui est mis en œuvre, ni les résultats, ni les enjeux ne sont vraiment partagés. Pour reconstruire ce socle de confiance dans les équipes, il faut pour Will SCHUTZ, travailler sur trois processus relationnels clés :

- l'inclusion ;
- le contrôle ;
- l'ouverture.

L'inclusion est un processus humain qui consiste à tenter d'attirer l'intérêt, l'attention, chez les membres d'un groupe que nous souhaitons intégrer. Capter ce potentiel permet d'accélérer l'intégration dans le groupe professionnel ou le groupe de travail. C'est seulement avec le sentiment de sécurité lié à son intégration dans le groupe que chacun se met à proposer des idées non plus de séduction, mais de développement du groupe. C'est donc seulement quand nous sommes rassurés sur notre appartenance durable à nos groupes de référence que nous pouvons passer à l'étape suivante et mettre notre créativité au service des questions dites de « contrôle ».

Le contrôle désigne pour Will SCHUTZ les relations de pouvoir, d'influence et d'autorité entre les gens. Dans cette étape, nous nous posons la question des règles d'accession au pouvoir, aux récompenses, à la logique de réussite en cours dans le groupe que nous venons de rejoindre. Nous cherchons à établir une logique claire de valorisation, puis de récompense. Que faut-il faire pour être félicité ? Qu'apprécie la direction du groupe ? Suis-je dans une culture d'entreprise de type plutôt collégiale où la paix sociale ne laisse la place qu'à l'avancement par ancienneté ? Suis-je dans un groupe aux logiques plus managériales où c'est par des résultats identifiés comme personnels que l'on progresse ? Les réponses que chacun trouve lui permettent d'agir dans le groupe et d'exprimer une partie de son talent pour capter une partie de la valeur économique, symbolique et affective de la dynamique du groupe. Le rôle du cadre ou du manager du changement est ici de rendre ces règles de récompense les plus explicites possibles. Puis de se comporter selon ces règles. Toute incohérence dans les logiques de contrôle et de reconnaissance trouble profondément l'envie de participer. De même, le changement de ces logiques de contrôle et de récompense peut profondément perturber le contrat d'engagement. À *contrario*, vérifier qu'avec le comportement idoine, je reçois bien de la reconnaissance, de l'attention, de l'influence ... amplifie mon adhésion à la participation.

L'ouverture est pour le modèle de « l'Élément humain », la conséquence des réponses positives aux questions d'inclusion et de contrôle. C'est l'étape où les membres du groupe abordent des liens plus larges, s'apprécient plus précisément, se reconnaissent des talents croisés, des complémentarités, éprouvent ce sentiment de travailler avec de bonnes personnes, de bons professionnels, de bons partenaires. Des phénomènes de complémentarité, de solidarité, d'alliance, d'amitié, de synergie voire de symbiose sont alors possibles. Consolider une équipe avant le changement ou pendant le changement peut donc être essentiel aux conditions de réussite du projet.

4.4 COMMENT S'EN INSPIRER

Il s'agit donc pour un manager du changement d'être particulièrement attentif à bien inclure chacun dans la préparation du changement, de fixer les règles de comportement participatif attendu. Il s'agit ici de répondre efficacement à la question : puis-je faire confiance et jusqu'où dire la vérité autour du changement et des apports réels que je peux faire ?

Un cadre de travail permissif doit donc être présenté à chacun. Pour le cadre de travail, il s'agit d'écouter réellement, d'accepter les contrastes, la contestation qui se transforme en proposition, l'envie de débat. Au terme du débat, il s'agit de reprendre réellement les idées et de les réattribuer. On doit réellement retrouver ces apports dans le projet de changement. Quitte à modifier, compléter et améliorer réellement les propositions avec les apports de chacun. Pour favoriser des réponses favorables aux questions de contrôle, il convient de distribuer les actions du changement effectivement en respectant les rôles, les fonctions, les autorités et les compétences de chacun.

Si quelqu'un participe réellement, il doit ressentir une meilleure répartition du pouvoir et recevoir effectivement de l'attention et des « signes de reconnaissance ». Si ces logiques de reconnaissance changent, il faut être lucide, détecter rapidement et objectivement ceux qui décrochent et risquent de ne plus participer. Il convient donc d'être très attentif dans ce modèle aux apports réels de chacun dans la dynamique de participation. Reconnaître les mérites et les contributions de chacun est essentiel si l'on veut que les talents s'expriment toujours mieux. Les apports de Will SCHUTZ plaident clairement pour un rôle actif des managers dans la création d'un climat social favorable à la participation. Si l'on veut faire participer, rendre chacun toujours plus « acteur » voire si l'on veut une co-construction du changement, il faut en créer les conditions d'inclusion, de reconnaissance et d'ouverture aux autres. Ces approches proposent des mécanismes simples d'interaction, souvent très informels, des attitudes relationnelles pour l'essentiel conviviales et respectueuses. Un ensemble de comportements que peut développer toujours mieux le manager qui veut une implication réelle et loyale des équipes dans les dynamiques de changement. À *contrario*, réduire l'autre au rôle de simple exécutant conduit à une perte d'estime de soi qui, si elle est acceptée, conduit à l'apathie. Pour ceux qui s'offusquent de n'être que des instruments de production, la rupture conduit l'entreprise à perdre leurs talents au profit d'autres managers plus ouverts à la participation de tous. Pour sortir de cette apathie, il convient de créer les conditions favorables à l'expression des talents, à la prise de risque. Il s'agit de faire vivre un droit réel à l'initiative et à l'erreur.

4.4.1 L'enrichissement des tâches

Si SCHUTZ attire notre attention sur le rôle des managers dans la création de conditions utiles au développement de la participation, bien avant lui Frederick HERZBERG, psychologue américain, développait une réflexion intéressante concernant la motivation plus large encore des équipes. HERZBERG essaye, dans les années 1960-1970, de déterminer avec précision quelles sont les motivations de l'homme et quelles sont les conditions qu'il faut réunir pour que l'homme soit motivé notamment par le changement et l'amélioration continue de son travail. Il établit que les conditions qui conduisent à la satisfaction liée au travail sont différentes de celles qui conduisent à l'insatisfaction face à son travail. En d'autres termes : supprimer les causes d'insatisfaction ne conduit pas à rendre l'individu satisfait sur son lieu de travail. Il identifie que les facteurs de mécontentement sont surtout liés à l'environnement alors que les facteurs de satisfaction sont eux liés au « développement personnel ». Il développe alors le concept "d'enrichissement des tâches".

Pour lui, c'est une véritable pierre angulaire du développement durable de la motivation et de la participation active des équipes. La participation à un groupe de travail sur le changement devrait donc, pour être motivante, permettre à chacun d'expérimenter des postes de travail plus valorisants. Le manager peut donc développer la participation et la motivation quand il permet à chacun de participer à la décision, à l'analyse, aux comparaisons et à l'imagination de nouvelles solutions.

En guise de première conclusion sur ces approches humaines, nous retiendrons qu'elles demandent du temps, de la confiance et qu'elles soulignent l'importance – pour le manager du changement - des rôles d'inclusion, de reconnaissance et d'ouverture aux autres.

Elles nous rappellent que le changement peut être un champ motivant d'expérimentation et de développement de nouvelles compétences et d'une affirmation nouvelle de soi et de son rôle hiérarchique et/ou fonctionnel. Ces modes de changement exploitent clairement la partie « animation » du changement. Le manager du changement utilise essentiellement un talent de « facilitateur » et ses compétences relationnelles et sa sensibilité aux besoins des autres.

Les Approches situationnelles

**Le changement se conçoit
et se pilote au cas par cas,
contexte par contexte.**

5 INTELLIGENCE SITUATIONNELLE : L'ADAPTATION AU CONTEXTE

5.1 PRESENTATION RAPIDE

Modèles basés sur l'intelligence situationnelle Il faut commencer à mettre **les bonnes personnes à la bonne place**. Il faut le faire aussi et surtout au bon moment : certains sont excellents dans la stabilité, mais deviennent exécrationnels dans une dynamique de changement.

On ne pilote pas de la même manière une jeune équipe et des seniors expérimentés.

Il y a **des cycles de vie** des produits, des entreprises et sans doute d'équipes, avec notamment la dynamique de groupe.

Importance d'un diagnostic préalable de chaque situation.

Il faut savoir s'adapter, avoir plusieurs solutions ou options à proposer.

Plusieurs modèles apparaissent. Ils présentent différentes grilles permettant de choisir le mode de conduite du changement, non plus spontanément, sur la base de son seul style managérial préférentiel, mais sur la base du contexte.

Penseurs McGregor, March & Simon.

Leitmotiv varier ses réactions, enrichir sa boîte à outils pour choisir les bonnes pratiques face à chaque situation, à chaque contexte, à chaque interlocuteur.

Limites Agilité de chacun d'entre nous face à l'immense diversité des situations.

Force de nos comportements spontanés.

Importance de nos croyances, habitudes et convictions.

Vitesse de diagnostic, durée d'adaptation face à la diversité des situations.

Lourds dans les environnements multiples, multidisciplinaires ou évolutifs

5.2 VARIER SES COMPORTEMENTS, S'ADAPTER A CHAQUE SITUATION

Très vite sont apparues de multiples tentatives de synthèse entre les modes « décréaux » et « technologiques » (top-down/du sommet à la base) d'une part et les modes « participatifs » et « d'enrichissement des tâches » (bottom-up/de la base vers le sommet) d'autre part. Une recherche d'équilibre entre le changement qui tombe rapidement du top-management et le bouillonnement des idées qui adapte le changement à la base.

Tentant de faire la synthèse des apports directifs et participatifs, toute une série d'approches mixtes voit alors le jour (1969 MAC GREGOR : la théorie X et la théorie Y - 1970 MARCH et SIMON : contribution / rétribution).

Ces modèles prônent une certaine flexibilité entre ces deux approches - participative ou directive - dont il s'agira de tirer les avantages respectifs. Le modèle le plus célèbre fut sans doute « les **théories X et Y** », modèle développé dans les années 1960 par Douglas McGREGOR. Pour McGREGOR, deux théories du management s'opposent entre elles. La première suppose que « l'homme n'aime pas travailler », la seconde affirme que « l'homme se réalise dans le travail ». L'important n'est peut-être pas de savoir laquelle est la bonne, mais d'accepter que, selon la préférence du dirigeant, sa propension à choisir un mode de conduite de changement « directif » ou « participatif » lui apparaîtra nettement plus logique. Selon ses convictions, chaque dirigeant aura donc tendance à construire des systèmes soit de « mobilisation » soit de « contrôle ».

Pour pousser la caricature à son extrême, on peut distinguer des « entreprises-armée efficaces » et des « entreprises participatives créatives ».

Pour McGREGOR, l'essentiel est de laisser son style préféré de côté et d'être capable de faire ses choix en fonction – non de ses préférences personnelles – mais selon les besoins de la situation. Pour lui, il existe du « bon » directif et du « bon » participatif.

Le mode de conduite du changement devrait donc être un choix au service du contexte managérial et non une préférence personnelle. Un besoin de changement rapide et évident trouverait, dans le mode directif, une vitesse appréciable et une cohérence intéressante. Un besoin de changement fondamental ou qualitatif trouverait dans le mode participatif toute la richesse de l'expérience des équipes.

Choisir la méthode selon son objectif requiert d'avoir une « intelligence de la situation », de manifester un véritable « management situationnel ». La transposition de cette idée au management du changement donnerait :

- certains dirigeants pensent que les équipes n'aiment pas changer,
- d'autres pensent qu'elles ne se réalisent qu'en changeant.

Ce qui conduirait :

- Les premiers à mettre au point des « ordres de changement lisibles et simples à exécuter ». Des consignes bien présentées.
- A contrario, les seconds « créeront seulement l'impulsion, les conditions favorables à la participation du plus grand nombre ». Ils veilleront simplement à bien cadrer la richesse des pulsions de créativité et d'innovation qui remonteront.

Ces approches situationnelles nous rappellent, en tout cas, l'importance de tenir compte de la spécificité de l'organisation, mais aussi de différencier les croyances et inclinaisons personnelles pour leur préférer des choix plus rationnels entre différents modes de conduite du changement ayant chacun leurs forces et leurs faiblesses.

5.3 IMPORTANCE DU DIAGNOSTIC DE LA SITUATION

S'il est nécessaire de choisir son mode de conduite du changement en fonction du contexte, il faut donc commencer par un diagnostic préalable de sa situation. Pour les tenants des approches « situationnelles », quel que soit le style adopté, l'essentiel est dans la qualité du diagnostic initial. Il s'agit de prendre en compte les paramètres utiles de chaque situation. Une sorte de cartographie rapide des réalités tangibles de l'organisation au moment où l'on veut introduire un changement. Il s'agit de s'informer de son histoire, de ses représentations, de sa culture, de sa structure, de sa lucidité quant aux enjeux, de ses grands équilibres. Conséquence : *a priori*, rien d'impossible, mais rien de sûr non plus. Aucune méthode ne convient à 100% des cas et pour 100% des dimensions du changement. Il faut donc s'adapter. Dans ces approches, on admet facilement que l'on n'agisse pas de la même façon dans une organisation comptant dix personnes que dans un groupe multinational. C'est ce qu'Aurélien COLSON (2005) appelle la connaissance du terrain. Des approches qui invitent donc à s'imprégner des caractéristiques propres de son organisation afin d'y adapter les modes de conduite du changement selon chaque moment où chaque enjeu. Selon Aurélien COLSON, le critère de la connaissance du terrain peut influencer jusqu'à l'aboutissement du projet. Il souligne l'importance de la phase initiale d'état des lieux et de préparation.

Dans ces approches, on acceptera logiquement que la déclinaison d'un projet de changement soit différente selon des zones, des groupes ou les moments où se produira le changement. Ces approches ont donc conduit à la multiplication d'outils de diagnostic dont les plus récents sont le Diagnostic rapide (réflexion en groupe – DCA système et DCA Stratégie voir page - 124 -) ou « l'échelle rapide de tectonique du changement » (Matrice d'impact ETC voir tome I). Dans ces approches situationnelles, la réussite du changement passe donc par la capacité de diagnostic.

5.4 UNE VARIETE DE REPONSES : LES STYLES DE MANAGEMENT

Après avoir posé les bases d'une « intelligence situationnelle », après avoir insisté sur l'importance de mieux diagnostiquer, de mieux connaître le contexte dans lequel la conduite du changement va se dérouler, il faut lier chaque contexte au style de conduite du changement le plus utile.

Plusieurs modèles apparaissent. Ils présentent différentes grilles permettant de choisir le mode de conduite du changement, non plus spontanément, sur base de son seul style managérial préférentiel, mais sur base du contexte présent (Rensis LIKERT, BLAKE & MOUTON, HERSEY & BLANCHARD).

Parmi ces diverses théories, le modèle dit des « quatre systèmes », développé par le psychologue américain Rensis LIKERT, présente un bon exemple de ces approches. Il introduit quatre catégories de styles. Il souligne notre préférence pour un style grâce à un outil diagnostic et il rapproche chaque style de quatre grands contextes différents.

À un type de contexte répondrait ainsi un style de management. Après le « bon manager à la bonne place » apparaît « le bon comportement au bon moment ». Les quatre systèmes managériaux décrits par LIKERT sont présentés ci-après :

- Le système 1: se fonde sur le mode décrétal, l'instrumentalisation des « agents de production » et l'autoritarisme ; le « dirigeant » y adopte un style autocratique. Ce type de comportement dans la gestion du changement produit des mises en œuvre rapides, mais provoque peu d'adhésion. A contrario, il peut provoquer de la passivité, voire de la défiance des équipes face au gestionnaire autoritaire. Ce style de conduite du changement peut conduire au recours à l'intimidation, à des logiques simplistes de récompense et de punition pour clarifier l'exécution des ordres et consignes reçues. La communication est à sens unique, verticale. On y retrouve les principales qualités et défauts évoqués dans les approches décrétales et technocratiques.

- Le système 2: allie la bienveillance et l'autoritarisme ; le leader agit ici de manière paternaliste. Ce type de gestionnaire donne des ordres et prend toutes les décisions, mais il permet toutefois à ses subordonnés, dans une certaine mesure, d'exprimer leur opinion au sujet des ordres. Les subordonnés peuvent en outre déterminer eux-mêmes la manière d'exécuter leur travail à condition qu'ils respectent certaines directives et marches à suivre. On y retrouve un mix des approches décrétales et humaines.
- Le système 3: repose sur la consultation, le leader faisant confiance à ses subordonnés. Ce gestionnaire établit des objectifs et oriente le travail des membres de son équipe après les avoir consultés. Ceux-ci peuvent exécuter leurs tâches comme ils l'entendent. Le leader les assiste et les encourage à lui soumettre différentes questions. En général, il préfère récompenser que punir. Cette approche est très orientée résultat.
- Le système 4: met l'accent sur la participation à la définition et à la mise en œuvre du changement. C'est celui que favorise Rensis LIKERT. Le gestionnaire et ses subordonnés prennent les décisions ensemble, car il règne entre eux une confiance absolue. La communication se fait dans toutes les directions. L'expérience, la loyauté, la maturité de chacun sont héritées d'une histoire commune réussie.

5.4.1 Mixer situation et type d'approche

L'important ici est qu'il existe au moins quatre styles de management qui « tiennent la route ». Tous sont valables. Certains sont simplement mieux adaptés à certaines situations.

Dans les approches situationnelles, il n'y a donc plus de « bons ou mauvais managers », il y a des « managers au style adapté ou pas au contexte actuel ».

L'intelligence situationnelle c'est donc :

- Imposition : Changements simples, rapides - Rapport de force clair - Consignes et buts précis - Capacité de sanction (positive)/(négative) - Approche par décret est ici utilisable.
- Appel aux bonnes volontés : Changements rapides à réussir - Volonté de mobilisation - Possibilités d'améliorer le projet - Leadership reconnu - Approche mixte décrétales et humaine.
- Appel à contribution : Changements plus complexes - Besoin d'une réelle mise en œuvre - Objectifs précis – solution ouverte - Capacité de rétribution - Approche mixte entre participative et technocratique.
- Co-conception : Changements complexes - Expertise mutuelle reconnue - Objectifs ambitieux - Grande maturité des équipes - Approche participative.

BLACK & MOUTON approfondiront le lien entre style de conduite du changement et objectif poursuivi (finalité et contexte managérial habituel).

HERSEY & BLANCHARD lieront plus encore ces styles au degré de maturité et de maîtrise technique des équipes.

Le style décrétales conviendra mieux pour des changements avec des équipes peu formées et encore peu expérimentées.

Le style participatif étant mieux adapté à des équipes plus matures et plus expérimentées.

Des versions très actualisées de ces approches situationnelles continuent à faire réfléchir bon nombre de cadres essentiellement sur la différence entre son « style privilégié de management » et le « style le plus adapté à chaque contexte » (Voir notamment TISSIER - 2001).

5.5 SORTIR DE SON STYLE PRÉFÉRENTIEL

Le manager qui conduit un changement peut - tout d'abord - s'interroger un instant sur son propre style préférentiel de management. Il peut ainsi mieux prendre conscience qu'il va privilégier - sans peut-être même y penser - ce style dans la conduite et la conception des dispositifs d'accompagnement du changement. Or le contexte dans lequel le changement va être opéré demande peut-être un autre style de management ou en tout cas une pluralité d'attitudes. Il pourra donc, une fois ses préférences personnelles éclaircies, faire un diagnostic de sa situation et choisir le mode qui convient au mieux. Corolaire, plus un cadre connaît de modes différents de conduite du changement, plus son outil de diagnostic est sensible, et plus il a de chances de bien choisir !

5.5.1 Approche par maturité de l'équipe (Hersay-Blanchard)

Après la pluralité des contextes, des croyances et des styles de management, abordons la question d'une certaine dynamique dans le temps. Approfondissons le modèle de HERSEY et BLANCHARD qui va nous permettre notamment de tenir compte de l'acquisition progressive dans le temps des compétences dans une équipe et d'intégrer à nos projets de changement les cycles de vie de l'institution. Kenneth BLANCHARD et Paul HERSEY introduisent le concept de « maturité » dans l'équipe. La maturité est un mix entre « connaissance de ce qu'il faut faire » et « expérience de la réussite ».

Quelqu'un de mature discerne mieux les différentes situations, s'adapte et reste très attentif durant les opérations de manière à pouvoir réagir et utiliser une des alternatives techniques qu'il a apprises par l'expérience.

Quelqu'un d'immature traite toutes les situations avec une même attitude, il est très vite désarçonné quand les opérations ne se déroulent pas comme il le souhaitait.

Pour HERSAY et BLANCHARD, il est tout à fait normal de commencer sa carrière avec une expérience très faible des situations professionnelles inhabituelles. Il est courant de débiter son activité par une intégration du « bon mode de fonctionnement ». Les cas où il faut adapter le processus normal de travail viendront avec l'expérience. C'est ce que nous appellerons la maturité professionnelle. Un bon professionnel sait ce qu'il faut faire pour réussir son travail et satisfaire le client. Le professionnel mature sait le faire dans des situations de plus en plus inhabituelles et face à une diversité de clients. Cette maturité vient bien sûr avec l'apprentissage, l'expérience et l'implication personnelle dans des situations de réussite ou d'échec. Trois choses comptent dans le gain rapide de maturité :

- la connaissance,
- la motivation,
- le comportement de l'encadrement.

Conclusion, on ne change pas une équipe de « novices » comme on change une équipe « d'experts aguerris » :

Changer une équipe de novices	Changer une équipe mature
<input type="checkbox"/> Peu de résistance, car peu de modèles acquis.	<input type="checkbox"/> Besoin de liberté d'action et d'adaptation pour pouvoir transposer son expérience.
<input type="checkbox"/> Besoin de balises très claires, car peu de régulation.	<input type="checkbox"/> Forte capacité de résistance.
<input type="checkbox"/> Besoin d'apprendre.	<input type="checkbox"/> Besoin de reconnaissance.
<input type="checkbox"/> Émotions rapides.	<input type="checkbox"/> Émotions contenues.

Sur le comportement du chef d'équipe, HERSAY & BLANCHARD introduisent donc un besoin de faire varier le mode de conduite du changement selon le contexte, mais aussi en fonction du degré de maturité des équipes. Non seulement chaque entité a sa manière particulière d'aborder le changement, mais chaque époque (jeune équipe, équipe mature, vieillissante) devra être traitée différemment. Ils isolent quatre étapes sur le trajet vers la maturité maximale, les styles M1, puis M2, puis M3 et enfin M4 :

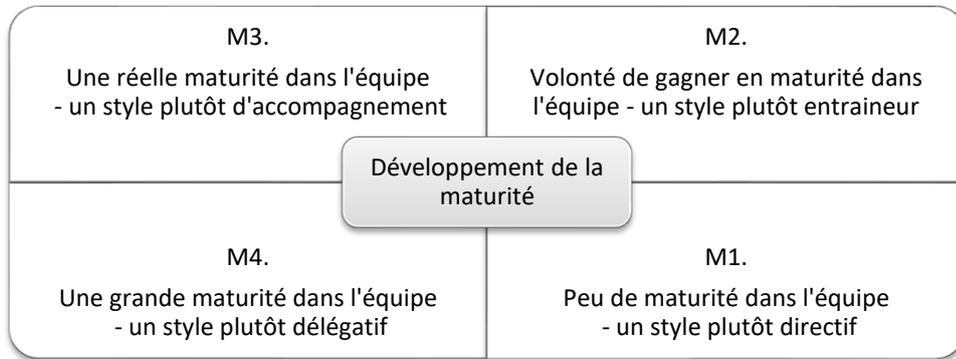


Figure 3 : Hersay & Blanchard : Intelligence situationnelle

- M1 représente le niveau le plus faible de maturité chez les employés. Il combine un faible taux de connaissance avec un faible taux de motivation. Dans la conduite de changement, la participation n'apportera que peu d'éléments d'expérience. Le manque d'expérience peut faire craindre des erreurs, une prise de risque, une mise en évidence de non-compétences dans l'équipe. Des changements simples, bien cadrés, demandant le minimum à l'équipe, bien accompagnés d'une sensibilisation, d'une formation et d'un accompagnement de proximité sont ici essentiels.
- M2 représente le niveau faible-moyen de maturité chez les employés. Il combine un faible taux de connaissance avec un taux élevé de motivation. Ici, la participation à des séances de préparation-formation au changement est utile. Les équipes n'ont peut-être que peu à apporter, mais les acteurs du futur changement peuvent être demandeurs ou preneurs d'une insertion active dans le processus de changement. L'occasion d'apprendre et de participer à la mise à l'œuvre. Le changement peut être présenté comme une opportunité.
- M3 représente le niveau moyen de maturité chez les employés. Il combine un taux élevé de connaissance avec un faible taux de motivation. Ici, l'équipe peut sembler blasée. Elle risque même de perdre un peu d'efficacité à cause du changement. Un travail de sensibilisation aux enjeux est essentiel. Des groupes de travail d'adaptation locale ne doivent cependant pas faire oublier votre volonté d'avancer avec un calendrier assez précis.
- M4 représente le niveau élevé de maturité chez les employés. Il combine un taux élevé de connaissances ainsi qu'un taux élevé de motivation. Ici, les acteurs du changement sont peut-être même les porteurs du changement. Les respecter, reconnaître leurs compétences et leur permettre de maximaliser les effets positifs du changement dans leur situation propre sont trois priorités essentielles.

En établissant le niveau relatif de maturité de son équipe, le manager en charge de la conduite du changement peut opter pour un mode de conduite du changement qui « parle » immédiatement à son équipe. Il peut même différencier son approche selon les nouveaux agents et les anciens du service. Ici aussi, il s'agit de renforcer l'intelligence situationnelle de son projet de changement.

Les Approches par les organisations

Le changement est plus facile dans certaines formes d'organisation, nous pouvons flexibiliser les organisations pour mieux réussir les futurs changements.

6 APPORTS DES THEORIES DES ORGANISATIONS

6.1 PRESENTATION RAPIDE

Modèles basés sur les théories des organisations **Si on conserve les mêmes structures** d'organisation, tous les changements de compétences, de motivation, toute l'intelligence du monde ne suffiront pas à changer l'entreprise et à lui permettre de suivre l'évolution de son contexte. Au contraire **on risque des retours en arrière**, chacun essayant aussi de préserver sa place dans la structure.

Or il existe, de fait, **une grande variété de structures et de modes d'organisation**. Certains très efficaces à certains moments, d'autres **détruisant de la valeur, des talents et des changements locaux utiles ou non de leur survie dans la durée**.

Changer implique parfois des changements plus vastes : des changements de structure.

Penseurs Mintzberg, Crozier & Friedberg

Leitmotiv Ces changements d'organisation se font essentiellement entre six composantes de base identifiées par MINTZBERG, qui sont les suivantes:

Le centre opérationnel est constitué par les opérateurs, c'est-à-dire par ceux qui réalisent le travail de production des biens ou services proposés par l'organisation.

Le sommet stratégique est intégré par la direction et ses adjoints directs. C'est là que se prennent généralement les décisions stratégiques pour l'organisation.

La ligne hiérarchique intègre les cadres intermédiaires. Elle représente une hiérarchie d'autorité entre le centre opérationnel et le sommet stratégique.

Les analystes de la technostructure représentent ceux qui sont chargés de la standardisation du travail : recrutement, formation du personnel, règlements, programmes de travail, méthodes ...

Le personnel de soutien logistique correspond à ceux qui aident les opérateurs : nettoyage, restauration, service juridique, ...

Enfin, chaque organisation est traversée par une idéologie, certains préfèrent le terme de culture. "L'idéologie se nourrit des traditions et des croyances d'une organisation et c'est ce qui la distingue d'une autre et c'est ce qui insuffle une certaine existence à travers le squelette de sa structure".

Limites Complexité et durée de ces analyses.

Complexité des jeux d'acteurs difficile à schématiser.

Toile de fond souvent dissimulée.

Besoin de résultats essentiellement à court terme.

6.2 ORGANISER LE CHANGEMENT DANS UNE ORGANISATION

Il est assez étonnant de constater l'écart qui se creuse entre « penseurs » et « praticiens » de la conduite du changement à la fin du XXème siècle. Pendant que le mouvement humaniste se développe dans les écoles et auprès des DRH, les principaux investissements dans le changement ont eu lieu dans l'informatisation, la robotisation, les démarches de certification, dans la flexibilité des temps de travail ou encore dans la polyvalence des compétences. Autant de démarches par « décret », plus « technocratiques » qu'« humanistes » ou « situationnelles ».

Entre l'écoute de chacun et le changement de matériel imposé, un vaste espace s'est créé. Un terrain où les contraintes exercées par le système productif ont produit des changements non influencés par les aspects humains de l'organisation, mais bien par des mécanismes collectifs, souvent informels et terriblement efficaces (COURPASSON 1997 ; BERNOUX 1998).

Même si les acteurs disent vouloir changer, le changement peut être un échec. La manière dont est organisée l'entreprise - qui veut changer - semble peser, elle aussi, sur les facteurs de réussite. Or, il semble bien que la plupart des changements lancés dans les années 1980-2000 portent effectivement plus sur les technologies et l'organisation des entreprises que sur les mentalités ou les comportements managériaux. Les tenants des approches par décret ou technocratiques font vite le constat que ce sont essentiellement les changements d'organisation qui apparaissent plus compliqués que prévu. Que l'humain soit compliqué pouvait être une chose entendue, mais que l'organisation résiste, cela fut une surprise. A contrario, l'impossibilité des acteurs à refuser ces technologies, ces nouveaux outils, à leur résister même collectivement, posera aussi question aux tenants des modèles « humains » du changement. Les variables humaines dans la réussite et la conduite du changement sont-elles aussi essentielles ?

Il était temps d'approfondir notre connaissance des organisations humaines. Au lieu de cibler les réactions de « type psychologique » visibles, certains chercheurs vont tenter de cerner des mécanismes plus « collectifs », moins visibles, mais assez actifs pour expliquer les échecs nombreux dans certaines conduites du changement. Le modèle qui illustre par excellence ces approches organisationnelles a été formulé par Henry MINTZBERG de l'Université Mc GILL de Montréal.

6.3 MODELE DE MINTZBERG - THEORIE DES CONFIGURATIONS

Henry MINTZBERG est le principal penseur du courant de la sociologie des organisations appelé aussi « école de la contingence ». Il est à l'origine d'une typologie des organisations qui fait référence. Elle permet en particulier de bien appréhender les phénomènes de pouvoir et leurs influences, notamment sur la conduite du changement.

Henry MINTZBERG s'est appliqué, dans ses nombreuses publications, à démontrer que l'activité du manager est plus complexe que ce que l'on croit. Le manager mène des activités extrêmement fragmentées. Les relations interpersonnelles y tiennent un rôle central : c'est grâce à elles que le manager s'informe et agit. Une activité de régulation et de positionnement permanente.

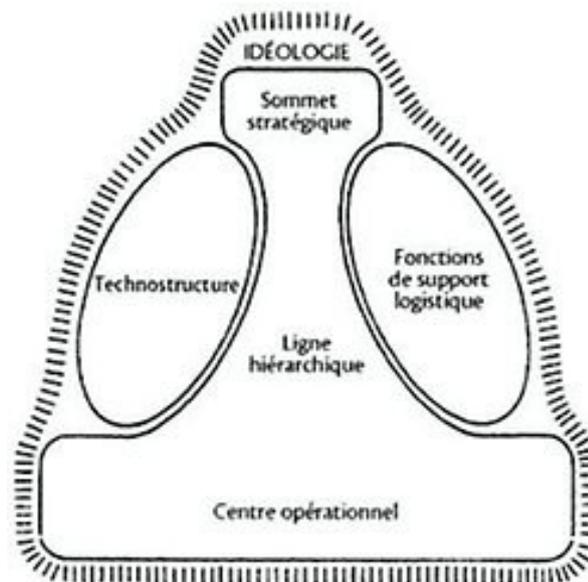
Très critique sur les pratiques de stratégie et de planification stratégique actuelles, il démontre comment le recours systématique aux chiffres et les tentatives obsessionnelles de faire du management une science exacte peuvent nuire à une gestion réactive, intelligente et efficiente. Il suggère la mise en place de nouvelles formes de formation des managers. Dans cette approche, la résistance individuelle prend une dimension embarrassante pour un projet de changement quand elle s'appuie sur un élément, une règle ou au moins une des composantes de l'organisation. Le problème personnel devient alors un problème collectif, un problème d'organisation. Il conviendrait donc pour un manager de projet de changement de bien cerner et reconnaître les composantes de l'organisation dans laquelle il va tenter d'introduire un changement.

6.3.1 Quelques composantes d'une organisation

Henry MINTZBERG identifie au moins six instances essentielles. Combinées les unes aux autres. Elles ouvrent une pléiade de configurations possibles. Les six composantes de base identifiées par MINTZBERG sont⁹ :

- Le centre opérationnel constitué par les opérateurs, c'est-à-dire par ceux qui réalisent le travail de production des biens ou services proposés par l'organisation.
- Le sommet stratégique composé par la direction et ses adjoints directs. C'est là que se prennent les décisions stratégiques pour l'organisation.
- La ligne hiérarchique intégrant les cadres intermédiaires. Elle représente une hiérarchie d'autorité entre le centre opérationnel et le sommet stratégique.
- Les analystes de la technostructure représentant ceux qui sont chargés de la standardisation du travail : recrutement, formation du personnel, règlements, programmes de travail, méthodes ...
- Le personnel de soutien logistique correspondant à ceux qui aident les opérateurs : nettoyage, restauration, service juridique, ...
- Enfin, chaque organisation est traversée par une idéologie, certains préfèrent le terme de culture. "L'idéologie se nourrit des traditions et des croyances d'une organisation, c'est ce qui la distingue d'une autre et c'est ce qui insuffle son existence à travers le squelette de sa structure".

Représentation classique des six composantes d'une organisation :



Les 6 parties de base de l'organisation (Mintzberg, 1990)

⁹ MINTZBERG H., "Le management, voyage au centre des organisations", Editions d'organisation, Paris, 1990

6.3.2 Sept configurations organisationnelles

Les équilibres entre ces six pôles permettent de catégoriser les diverses formes d'organisation. Parmi les multiples combinaisons possibles, Henry MINTZBERG isole sept profils types, les plus fréquents dans nos organisations professionnelles :

- l'organisation autocritique,
- l'organisation missionnaire,
- l'organisation bureaucratique de type instrument,
- l'organisation bureaucratique de type système clos,
- l'organisation professionnelle de type méritocratique,
- l'organisation professionnelle de type adhocratique,
- l'organisation « arène politique ».

Chaque configuration connaît bien sûr des modes de coordination du travail, des systèmes d'influence interne, des acteurs internes prépondérants et ceux-ci ont un impact sur les modes de conduite du changement qu'il faudrait privilégier...

6.3.2.1 Configuration « autocritique »

- acteur interne prépondérant : sommet ;
- environnement : simple, dynamique, exister, se différencier ;
- mode de coordination : supervision directe des fondateurs ;
- système d'influence interne : contrôle personnalisé ;
- système d'influence externe : passif ;
- buts : clairs = ceux du directeur ; mission ou système ;
- étape du cycle de vie de l'organisation : « naissance ».

6.3.2.2 Configuration « missionnaire »

- acteurs internes prépondérants : tous sauf les experts ;
- environnement : conquérir l'environnement, prendre sa place ;
- mode de coordination : investissement commun des valeurs ;
- système d'influence interne : contrôle par l'idéologie ;
- système d'influence externe : passif ;
- buts : clairs = partagés par tous ; missions ;
- étape du cycle de vie : croissance rapide, « adolescence ».

6.3.2.3 Configuration « bureaucratique de type instrument »

- acteurs internes prépondérants : sommet, technostucture ;
- environnement : simple, encore bouillant, en voie de stabilisation ;
- mode de coordination : début de standardisation des résultats ;
- système d'influence interne : contrôle bureaucratique ;
- système d'influence externe : actif unifié ;
- buts : clairs et bien explicités par les experts – liés à la mission ;
- étape du cycle de vie : jeune adulte, entre passion des finalités et besoin d'organiser.

6.3.2.4 Configuration « bureaucratique de type système clos »

- acteur interne prépondérant : technostucture ;
- environnement : en voie de stabilisation et de structuration ;
- mode de coordination : standardisation des procédures ;
- système d'influence interne : contrôle bureaucratique ;
- système d'influence externe : de plus en plus passif ;
- buts : centrés plus sur l'organisation que sur les finalités ;
- étape du cycle de vie : maturité, âge adulte, se stabiliser dans la vie.

6.3.2.5 Configuration « professionnelle de type méritocratique »

- acteur interne prépondérant : opérateurs (“experts”) ;
- environnement : complexe-stable, gérer les écarts pour être stable ;
- mode de coordination : standardisation des qualifications ;
- système d’influence interne : contrôle par les compétences spécialisées (contributions perçues à la satisfaction des clients) ;
- système d’influence externe : passif, refoulé, refusé ;
- buts : on préfère la stabilité des processus à la satisfaction de l’environnement ; confus = enjeux des opérateurs ou des missions ;
- étape du cycle de vie de l’organisation : prise de conscience que l’on vieillit, besoin de réaffirmer ses réussites, de se réfugier dans ses habitudes.

6.3.2.6 Configuration « professionnelle de type adhocratique »

- acteur interne prépondérant : opérateurs (“experts”) ;
- environnement : dynamique, s’adapter aux écarts missions et environnement ;
- mode de coordination : satisfaction, ajustement mutuel ;
- système d’influence interne : contrôle par les compétences spécialisées (satisfaction des clients) + coopération par projets ;
- système d’influence externe : actif, déterminant les priorités ;
- buts : actualisation des missions, les processus doivent bouger ;
- étape du cycle de vie : revitalisation, laisser une trace dans l’existence, un souvenir.

6.3.2.7 Configuration « arène politique »

- acteur interne prépondérant : conflits entre les acteurs ;
- environnement : complexe-dynamique-instable-déterminant ;
- mode de coordination : perte de la coordination efficace ;
- système interne : création de sous-ensembles ;
- système d’influence externe : influences fortes et recherches d’alliances dans l’environnement des sous-groupes ;
- buts : buts contradictoires et conflits entre différents sous-groupes ;
- étape du cycle de vie : énergie de la fin, proche de la mort.

6.3.3 Corrélation configuration / mode de changement

Nous pouvons donc déjà tester les premières corrélations entre configurations fréquentes et modes de conduite du changement¹⁰ :

Type de configuration	Approches utiles	Modes utiles
<i>l’organisation autocritique</i>	• directives	• Mode par états stables • Mode rapide
<i>l’organisation missionnaire</i>	• participatives	• Mode par états stables • Mode crise
<i>l’organisation bureaucratique type instrument</i>	• technocratiques	• Mode par états stables • Mode projet
<i>l’organisation bureaucratique type système clos</i>	• organisationnelles	• Mode système • Mode rapide
<i>l’organisation professionnelle type méritocratique</i>	• psychosociales	• Mode rapide • Mode projet
<i>l’organisation professionnelle type adhocratique</i>	• participatives	• Mode rapide • Mode projet
<i>l’organisation « arène politique »</i>	• directives	• Mode par crise • Mode système

¹⁰ Voir la présentation de ces modes de conduite du changement page - 297 -

6.3.4 Mécanismes de coordination et systèmes d'influence internes

En ce qui concerne les mécanismes de coordination essentiels dans les démarches de changement, MINTZBERG identifie les mécanismes de coordination (qui assurent l'articulation entre les différentes tâches et personnes) suivants :

- L'ajustement mutuel** : la coordination se réalise au travers d'une communication informelle entre les travailleurs.
- La supervision directe** : une personne donne des instructions à plusieurs autres qui travaillent en interrelations.
- La standardisation des procédés de travail** : chaque poste de travail est défini en précisant les tâches que l'opérateur doit effectuer. Généralement, ce sont les analystes de la technostructure qui conçoivent les postes de travail. L'exemple le plus illustratif de ce mode de coordination est le travail à la chaîne.
- La standardisation des résultats** : des standards sont définis par rapport aux caractéristiques et au volume de la production attendue des opérateurs.
- La standardisation des qualifications** : la coordination est obtenue par le biais de la formation spécifique de celui qui exécute le travail.
- La standardisation des normes** : ce sont des normes générales qui dictent le travail et qui sont établies pour l'organisation dans sa globalité. Ce mode de coordination apparaît notamment dans certains ordres religieux.

MINTZBERG relève aussi que chaque organisation intègre plusieurs mécanismes de coordination, mais que, dans de nombreux cas, il existe un mode dominant qui constitue le ciment de l'organisation.

6.3.5 Les mécanismes de contre-pouvoirs et de résistance au changement

Henry MINTZBERG distingue divers systèmes d'influence (interne) qui sont source de pouvoir et de contre-pouvoir dans l'organisation. Ils peuvent représenter autant de leviers que de résistances aux changements les plus actifs :

- Le contrôle personnel.**
- Le contrôle bureaucratique.**
- Le système d'idéologie.**
- Le système des compétences spécialisées.**
- Le système des jeux politiques.**

6.3.5.1 *Le contrôle personnel* :

Le supérieur a un regard direct et constant sur le travail de ses subordonnés ; cela n'est généralement possible que dans les petites unités de production. Ce mode de coordination est généralement présent dans les organisations où la supervision directe est le mode de coordination dominant.

6.3.5.2 *Le contrôle bureaucratique* :

Les mécanismes de coordination sont essentiellement de l'ordre de la standardisation des procédés et/ou des résultats. Corrélativement, une partie du pouvoir va vers ceux qui élaborent des systèmes de standardisation : les analystes de la technostructure.

6.3.5.3 Le système d'idéologie :

La source d'influence est ici un système de croyances et de valeurs spécifiques propres à l'organisation. Une idéologie permet l'intégration des buts individuels et des buts de l'organisation.

6.3.5.4 Le système des compétences spécialisées :

Quand les opérateurs sont des professionnels, ils jouissent généralement dans l'organisation d'une marge de manœuvre considérable. Le pouvoir qu'ils détiennent sur leur travail est lié aux compétences qu'ils ont acquises à l'issue d'une formation longue.

6.3.5.5 Le système des jeux politiques :

Les jeux politiques sont des jeux de pouvoir de nature informelle. Il s'agit généralement d'alliances entre différents acteurs de l'organisation qui constituent un groupe d'intérêt souvent ponctuel.

6.4 AU MOINS CINQ LEVIERS, CINQ FORMES DE RESISTANCE

Nous avons donc ici cinq formes de leviers ou de résistances aux changements particulièrement actives et très peu visibles qui peuvent cependant être gérées dès le début du programme :

Systèmes d'influence	Modalités utiles
Contrôle personnel	Adhésion top management - Reporting rapide Dispositif léger - Bien jalonner le travail Intégrer des points de contrôle réel
Contrôle bureaucratique	Cadrer sur les résultats, les enjeux Fournir une démarche bien organisée - Déjà mise au point Dispositif standardisé - Bien intégrer la technostructure
Système d'idéologie	Fonder le projet sur les valeurs - Intégrer l'individu Simplifier les dispositifs normalisés - Bien poser le sens Lier à des avantages concurrentiels - Inscire dans l'histoire
Compétences spécialisées	Isoler le travail spécifique - Valoriser les expertises Offrir un niveau très fin de paramétrage Respecter l'autonomie - Mettre au service de l'excellence
Jeux politiques	Adhésion à une faction - Faire bouger les équilibres Permettre des alliances - Faciliter la vente éventuelle Insister sur le renforcement de chacun

6.4.1 L'influence de l'environnement

Selon la configuration, nous allons pouvoir déterminer le poids relatif de l'environnement, du monde extérieur sur les décisions et donc le mode de conduite du changement le plus utile.

Pour MINTZBERG, l'environnement est perçu selon les variables héritées de l'histoire interne de l'organisation. Chaque organisation a donc une sensibilité propre à l'environnement. Certaines seront très sensibles aux évolutions de l'environnement, aux changements de goûts du client ou encore aux évolutions des concurrents. D'autres seront surtout convaincues que leur force est d'avoir confiance en elles et de s'améliorer elles-mêmes en permanence en restant bien différentes voire imperméables à l'environnement. De manière générale MINTZBERG attire notre attention sur la sous-estimation du climat politique ou sur le faible suivi des tendances sociétales, dans l'entreprise. On surévalue les conditions économiques et les incidents marketings, on sous-évalue le cycle de vie de l'institution et les modes d'influence internes et environnementaux.

MINTZBERG remarque, par exemple, un lien étonnant entre environnement et mode de centralisation/décentralisation. Plus l'environnement est dynamique et plus la structure est organique, centralisée. Plus l'environnement est complexe et plus la structure est décentralisée,

en réseau. Dans les cas de dégradation des relations avec l'extérieur ou en cas d'hostilité extrême venant de l'environnement, une organisation peut même être amenée à re-centraliser sa structure de manière temporaire (MINTZBERG, 1990). Nous retiendrons de ces apports qu'une inadéquation entre la configuration de l'organisation et son environnement est toujours source de tensions et de dissonances. Il y aurait ici trois types de changements :

- ceux qui augmentent la cohérence entre configuration et environnement ;
- ceux qui n'améliorent pas cette cohérence ;
- ceux qui aggravent l'incohérence entre configuration et environnement.

Les changements qui augmentent la cohérence entre la configuration et son environnement apparaissent utiles et pleins de « sens » aux acteurs ; ils y adhèrent facilement et les portent assez logiquement. Il est extrêmement difficile de mobiliser les acteurs pour des changements qui n'améliorent pas cette cohérence avec l'environnement économique, social et légal de l'organisation. Les changements qui aggravent l'incohérence entre la configuration et son environnement provoquent des réactions rapides et multiples. Ces changements sont généralement abandonnés rapidement dès que cette incohérence apparaît au grand jour.

6.5 OPTER RESOLUMENT POUR DES DISPOSITIFS POLYPHONIQUES

S'inspirant de ces différents apports, François PICHULT(2013) propose une approche originale qui combine ces différentes composantes dans **un management polyphonique**.

Ces « **dispositifs de changement polyphoniques** » permettent de s'adresser à la configuration dominante, mais aussi de tenir compte des configurations spécifiques de différentes parties de l'organisation.

Cette approche polyphonique peut aussi combiner les différents mécanismes de coordination et tenir compte du poids des différents systèmes d'influence internes, qu'il s'agisse de contre-pouvoirs, de résistances ou de leviers de changement.

Vous trouverez la traduction que nous avons faite de cette approche dans les chapitres consacrés aux **phases de diagnostic** et de **conception** dans le tome I de ce référentiel.

Les Approches stratégiques

Les changements sont plus intéressants et souvent plus faciles à mettre en œuvre quand ils ont du sens et qu'ils permettent à l'équipe de se positionner mieux à l'avenir sur leurs missions ou leurs marchés.

7 APPORT DES APPROCHES DITES STRATEGIQUES

7.1 PRESENTATION RAPIDE

Modèles basés sur les approches stratégiques Les approches stratégiques naissent du besoin de se positionner dans des marchés de plus en plus concurrentiels. Ces approches dites « stratégiques » empruntent explicitement au jargon et à la culture militaire, du vocabulaire et des postures « volontariste de concentration des moyens au service d'une cible à atteindre ».

L'enjeu de ces stratégies : gagner, conserver, exploiter des avantages concurrentiels déterminants, renouvelables et durables

Penseurs Michael Porter, le groupe Mc Kinsey, les auteurs de l'Océan bleu (Kim & Mauborgne)

Leitmotiv

- Volonté de **migrer vers la valeur**.
- Volonté de devenir quelque chose d'autre, de ne **faire que ce en quoi on excelle**.
- Il faut donc régulièrement se repositionner sur le marché.
- Parfois **changer de produits, de métier**, on y cède des pans entiers de son activité pour se recentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée (IBM en est l'exemple emblématique).
- Le changement n'est plus ici une amélioration de l'existant, c'est **un investissement ou un désinvestissement vaste**, une reconfiguration majeure de l'entreprise ou d'un groupe : délocalisation pour jouer sur la structure des coûts du personnel, refonte de processus et automatisation pour faire fondre les coûts de production, mise en évidence puis externalisation des coûts de maintenance ou encore de logistique, activation des trésoreries et des logiques de financement innovantes ...

Ces dynamiques de changements dits « stratégiques » n'ont plus rien à voir en taille, en ampleur, en profondeur, en vitesse, en **radicalité** et en alignement des moyens, avec les logiques de croissance interne ou de développement incrémental par « opération » ou « projet ».

Limites **Concentre les moyens et le pouvoir.**

Peut être très destructurant.

A détruit beaucoup de valeurs en oubliant les besoins actuels du client.

Conduit à considérer les autres acteurs comme des adversaires.

Conduit à délocaliser des activités entières.

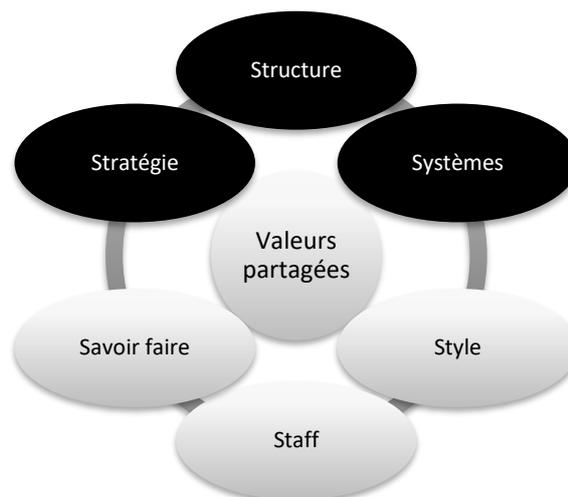
7.2 VOULOIR DEVENIR AUTRE CHOSE A L'AVENIR

Plus récentes encore que les premières approches organisationnelles, apparaissent des approches fondées sur l'importance d'une stratégie, d'une volonté de devenir quelque chose d'autre. On y distingue les changements stratégiques et les autres types de changements. La prise de conscience stratégique vient lorsque les différentes formes de croissance interne commencent elles aussi à s'essouffler. On commence à parler de reconversion, de repositionnement plus important sur le marché, de changement de métier, on y cède des pans entiers de son activité pour se recentrer sur des activités à plus fortes valeurs ajoutées (IBM en est l'exemple emblématique).

Le changement n'est plus ici une amélioration de l'existant, c'est un investissement ou un désinvestissement vaste, une reconfiguration majeure de l'entreprise ou d'un groupe. L'analyse organisationnelle se concentre sur l'analyse de la valeur. On « migre vers la valeur ». Pour cela, des mécanismes très déstructurants ou très restructurants prennent forme : délocalisation pour jouer sur la structure des coûts du personnel, refonte de processus et automatisation pour faire fondre les coûts de production, mise en évidence puis externalisation des coûts de maintenance ou encore de logistique, activation des trésoreries et des logiques de financement innovantes. Ces dynamiques de changements dits « stratégiques » n'ont plus rien à voir en taille, en ampleur, en profondeur, en radicalité et en alignement des moyens, avec les logiques de croissance ou de croissance interne et leurs adaptations ou évolutions voulues selon les besoins de l'environnement. La notion de résistance au changement est, ici aussi, quasi inexistante et les forces liées à la configuration de l'organisation - soulignées par les approches organisationnelles - finissent par être flexibilisées, dépassées, réformées. Le changement stratégique est une question de survie. Il doit juste devenir une évidence pour tous. Il est porté par des équipes de direction volontaires, décidées à offrir un avenir à l'entreprise même s'il s'agit d'un tout autre avenir. Le changement stratégique s'évalue financièrement, et ce de façon encore plus explicite quand l'entreprise est cotée en bourse.

7.3 7S UNE VISION STRATEGIQUE LARGE

Parmi ces différentes approches de type « stratégique », on retrouvera les 7S de McKINSEY (essais de liaison entre les acquis des approches organisationnelles et le besoin de leur mise au service de la stratégie), mais aussi plus récemment avec des approches telles « Océan bleu » très orientées produits et innovations sur le marché.



Modèle stratégique des 7S de McKinsey

Parmi cette variété de modèles, une approche apparaît comme fondatrice dans cette dynamique de changements dits « stratégiques », il s'agit des « forces concurrentielles » de Michaël PORTER.

7.4 PORTER : SE CENTRER SUR LES FORCES CONCURRENTIELLES

Michael PORTER est un professeur de stratégie d'entreprise de l'Université de Harvard. Il constate que certaines entreprises offrent des performances très supérieures à celles de leurs concurrents. PORTER s'interroge sur la manière dont ces entreprises très performantes peuvent obtenir et conserver de tels avantages concurrentiels sur leurs principaux rivaux. Pour lui, l'essentiel ne réside pas réellement au sein de l'entreprise, mais plutôt dans leur capacité à identifier les forces qui structurent leur environnement concurrentiel. PORTER identifie cinq facteurs qu'il dénomme les « forces ». Cinq forces influençant la rentabilité d'une entreprise sur son secteur d'activité :

- l'intensité de la rivalité entre les concurrents ;**
- le pouvoir de négociation des clients ;**
- la menace d'entrants potentiels sur le marché ;**
- le pouvoir de négociation des fournisseurs ;**
- la menace des produits de substitution.**

Certains auteurs ajoutent une sixième force : l'influence des pouvoirs publics. On peut donc déduire des approches telles que celle de Porter qu'il y a au moins trois types de changements :

- les changements qui renforcent un avantage concurrentiel,
- les changements qui ne concernent aucun avantage concurrentiel,
- les changements qui nuisent à un avantage concurrentiel acquis.

Les changements qui renforcent la compétitivité de façon explicite sont compris, améliorés, supportés, pris en charge par les équipes dès qu'elles en saisissent les enjeux. De façon générale, ce sont des succès dans la plupart des entreprises.

Les changements, qui ne concernent apparemment pas directement les avantages concurrentiels de l'entreprise, ont, par contre, toutes les peines du monde à mobiliser les énergies. Energies qui préfèrent s'investir directement dans la production et la maintenance des avantages concurrentiels connus. La plupart de ces changements s'essouffent s'ils sont trop ambitieux et ne produisent que des effets limités par rapport aux enjeux escomptés.

Enfin, les changements qui semblent porter atteinte à un avantage concurrentiel acquis provoquent de fortes réactions et contestations. La plupart sont très vite abandonnés – dès leurs premiers impacts financiers – et ce parfois même sur base d'intervention directe des actionnaires.

Une première conclusion s'impose pour réussir un changement : il faut l'accrocher à la stratégie et aux avantages concurrentiels de l'entreprise. Bien connaître ces facteurs ainsi que l'équilibre entre ces forces concurrentielles chez soi et chez ses concurrents permet d'adopter des changements plus pertinents et de forger des chaînes de valeur les plus rentables.

Pour PORTER, le rôle de stratège consiste à être clairvoyant sur l'évolution de ces cinq forces concernant son propre marché. En sentant bouger les équilibres, il s'agit de définir une stratégie de positionnement qui joue au mieux de ces nouveaux équilibres entre facteurs concurrentiels.

À cette vision « méta », correspond un travail de reprofilage de l'entreprise pour augmenter son agilité à changer de position sur le marché. Le travail de « stratège » se double d'équipes capables de mettre en œuvre ces brusques repositionnements. Ce travail recouvre les choix d'allocation de ressources (financières, humaines, technologiques, etc.) et la modification des priorités et des objectifs. Il est souvent accompagné d'un discours de crise et vise alors un enjeu clair : « être le premier à saisir l'avantage concurrentiel né de l'évolution des forces actives sur le marché ». La notion de propriété des groupes et de l'entreprise est exacerbée.

Avec PORTER renaît en quelque sorte un « changement technocratique » qui ne se discute pas, mais qui s'exécute intelligemment.

Les Approches psychosociales

**Le changement est aussi l'affaire
des équipes, de l'adhésion
aux projets et missions de
l'organisation qui veut changer.**

8 APPROCHES ET APPORTS DES METHODES PSYCHOSOCIALES

8.1 PRESENTATION RAPIDE

Modèles basés sur les modèles psychosociaux. Les approches psychosociales mixent les comportements individuels et collectifs pour comprendre les jeux sociaux complexes de soutien ou de résistance au changement.

L'enjeu : s'appuyer sur les dynamiques d'équipes, les relais d'opinion et les alliances autour pour réussir des changements rapides, complexes, ardues, rebutants...

Penseurs Kurt Lewin, Eric Berne, Jean-Christian Fauvet.

- Leitmotiv**
- Les approches psychosociales tentent d'élucider le lien entre les réactions individuelles et les réactions sociales. Quand une émotion personnelle devient-elle une grève générale ?
 - Ensemble, nous ne réagissons pas de la même manière que seuls.
 - Comment convaincre d'un changement, une multitude d'équipes aux enjeux parfois contradictoires ? Comment retourner les résistances collectives pour en faire de véritables leviers de changement ?
 - Lewin met en exergue les besoins d'un groupe ou d'une équipe, qui veut continuer à vivre et garder ses membres ensemble.
 - « L'opinion de certains nous fait changer d'avis », constate Paul Lazarsfeld. Ils sont de véritables relais d'opinion. Nous aimons nous identifier à eux.
 - Éric Berne travaille, quant à lui, sur nos transactions dans la vie courante. Avec qui aime-t-on avoir des échanges, des contacts ? Il lie la manière dont un groupe s'organise et la qualité de ses résultats.
 - Jean-Christophe Fauvet et l'équipe de la sociodynamique nous rappellent que les alliances ou les oppositions ne sont pas aussi simplistes que l'on le croit d'habitude. Ils identifient sur un projet de changement, plus de 7 positionnements possibles différents (alliés, opposants, déchirés avec un réel phénomène de majorité silencieuse). Ils nous rappellent ainsi l'importance de passer plus de temps avec nos « alliés », qu'avec nos « ennemis ». Et que **loin** du fantasme de 100% d'un personnel convaincu, il suffit souvent de 30% de relais positifs, pour faire bouger les choses dans un corps social.
 - Ce sont autant de leviers collectifs, dont aujourd'hui il est essentiel de tenir compte dans vos démarches de conduite du changement avec une communication et un marketing interne mieux ciblés, plus différenciés.

Limites Pas de techniques infaillibles.

Les phénomènes collectifs sont peu précis.

Les leviers utiles peu formels.

8.2 LEWIN : LA DYNAMIQUE DES GROUPES ET AUTRES APPROCHES

Au cœur de ces approches, qui tentent de faire le lien entre le « psychologique » et le « social », des chercheurs et des praticiens du changement se demandent :

- Comment se partagent nos « **perceptions du monde** » ?
- Comment des individualités peuvent-elles soudain **devenir des groupes** d'opinion ?
- Comment naissent et se développent ces **phénomènes collectifs** ?
- Comment peuvent-ils alors **influencer nos convictions** et nos décisions individuelles ?

On peut faire remonter les premières approches psychosociales aux recherches de LEWIN (1951) concernant la dynamique des groupes.

Indiscutablement, notre comportement est différent quand nous sommes seuls ou quand nous sommes dans un groupe.

Observez un groupe de techniciens spécialisés « remonter méthodiquement un moteur en atelier » et découvrez le même groupe « souffler avec véhémence dans une trompette jaune et rouge le dimanche dans un stade de football ». Notez alors que le fait d'être en groupe modifie nos équilibres psychologiques. Cette mécanique de groupe de proximité s'accompagne en outre de phénomènes très fréquents tels le besoin d'identification, le besoin d'interactions, le besoin de s'affirmer dans le groupe, le besoin d'une différenciation, etc.

Des mécanismes d'identification semblables jouent un rôle identique au cœur même de l'entreprise. On peut y retrouver des regroupements par métiers, des catégories ou des groupes sociaux de référence par service ou département. Cette identification individuelle à des collectifs qui se construisent sous le regard attentif des autres crée de véritables dynamiques d'identification, de collaboration ou de confrontation. Même les approches technocratiques ou stratégiques n'y peuvent rien. Quand un groupe a décidé de défier un autre, nous ne sommes plus dans le domaine de la rationalité économique. C'est la question même de notre « identité » qui est en jeu.

Les phénomènes psychosociaux ne sont évidemment pas neutres vis-à-vis des démarches de changement. Ils accélèrent la mobilisation, pour ou contre le projet de changement. Le positionnement se fait alors par groupes entiers. Ils introduisent donc des variables collectives (plus lourdes à faire bouger) que les choix individuels.

Chaque membre du groupe étant devant le dilemme du choix entre des enjeux personnels possibles et une appartenance collective bien réelle.

Pour aborder cette réalité de la dynamique des groupes, diverses techniques de conduite du changement se sont donc inspirées des travaux de LEWIN et de diverses écoles psychosociales pour développer des approches méthodologiques qui intègrent les groupes, les catégories sociales et un certain nombre de stéréotypes dans leurs champs d'action.

Parmi ces approches, nous trouverons la « **dynamique de groupe** », « **l'entraînement mental** », l'essor étonnant des « **écoles du leadership** » (ma personnalité influence les groupes) ou d'autres encore plus spécifiques comme la « **sociodynamique** » (voir page - 80 -).

Toutes tentent de s'attaquer à des ensembles de plus en plus larges et de plus en plus informels, présents dans la population d'une usine ou d'un groupe d'entreprises.

Différentes démarches et pratiques de conduite de changement sont donc dérivées de ces approches qui attirent notre attention sur la vie des groupes et la catégorisation sociale plus générique, y compris à l'intérieur de l'entreprise : les rôles, les normes sociales ou encore les stéréotypes.

8.3 LES GROUPES SOCIAUX ET LA CATEGORISATION SOCIALE

La catégorisation sociale simplifie le réel. Elle permet à chacun d'entre nous de se repérer dans la masse humaine en permettant d'identifier son groupe de référence et d'autres groupes « favorables » ou à « éviter ».

Cette dynamique collective a un impact puissant sur le comportement individuel. Que ce soit la fonction identitaire ou la logique de classement autour de nous, nous avons besoin d'attributs visibles permettant de regrouper les individualités qui se présentent à nous. Les phénomènes de « gagnés », de « bandes », de « tribus » ou de « clubs sportifs » sont autant de manifestations particulières de ces principes d'appartenance. Ils peuvent tenir une place considérable dans nos existences.

Le besoin d'identité et de classification nous pousse donc vers un ou plusieurs groupes de référence.

Les différents groupes tentent alors de se différencier pour être mieux identifiés. Interviennent dans ce travail de différenciation - par exemple - les « stéréotypes ». Idées simplifiées ou images populaires, voire reprises de symboles ou d'attributs portés ou véhiculés par les membres d'un autre groupe, les stéréotypes reflètent l'idée que nous nous faisons de ceux qui sont différents de nous. Ils permettent des raccourcis pour étiqueter une personne ou un groupe. Ils sont bien sûr connotés et porteurs de valeurs et de préjugés. Les cadres sont « ceci », les secrétaires sont toutes « comme cela ».

En termes de conduite du changement, les stéréotypes peuvent donc être faussement positifs ou réellement négatifs. Ils sont toujours réducteurs et trop souvent peu nuancés. Ils viennent perturber le discours rationnel ou stratégique du changement. En sapent la crédibilité. En colorent la compréhension. On le voit, la dimension psychosociale est difficilement abordable pour les tenants d'un discours économique ou stratégique. Une équipe peut très bien avoir compris le discours économique et considérer les porteurs de ces discours comme n'appartenant pas au même groupe de référence, comme n'étant pas des alliés crédibles. Le poids des catégories sociales pèse donc sur les dispositifs de communication, mais aussi sur les instances de négociation.

Agitant la dimension collective de l'entreprise, les phénomènes psychosociaux sont des leviers extraordinaires de changement. Des émotions collectives qui peuvent mobiliser ou démobiliser. Mobiliser pour ou contre le changement. Autant de résistances qui rendent d'autant plus fragiles les opérations de changement qui ne sont rentables que si elles sont rapidement effectives. Ces dynamiques psychosociales sont d'autant plus considérables qu'elles influencent les dimensions personnelles, relationnelles, organisationnelles, institutionnelles et même culturelles du changement.

Au niveau de changements individuels, les appartenances nous inscrivent dans des logiques collectives qui modifient nos choix habituels ou personnels.

Dans la dimension relationnelle, il faut songer à découper les dispositifs de communication et d'argumentation sur une « logique communautaire », par « métiers » ou par grands « groupes d'appartenance » ; ce qui rend possible une communication ciblée. La présentation même des projets de changement – orale, écrite au format papier ou au format électronique - veillera à adopter un style propre à chaque groupe social.

Enfin, connaître, s'intéresser, anticiper et tenir compte des éléments distinctifs de chaque groupe permet d'anticiper des freins identitaires. Les contagions sociales et leurs effets psychosociaux méritent que l'on respecte chaque groupe social dans les projets de changement.

8.4 LA THEORIE TRANSACTIONNELLE (TOB-BERNE)

En 1963, Eric BERNE – concepteur de l'analyse transactionnelle – publie une étude sur le thème « structure et dynamique des groupes ». Il livre une synthèse intéressante des acquis des approches psychosociales à partir de sa propre expérience.

Thérapeute, Eric BERNE s'est rendu compte que la dynamique des équipes de soins avait un impact sur la guérison des malades. Dans certains services hospitaliers, il constate que les patients sortent plus vite et mieux rétablis que dans d'autres. Il tente de cerner ce qui fait la réussite de certaines équipes. La manière dont les équipes s'organisent facilite la dynamique de groupe. La dynamique de groupe facilite la fluidité de l'organisation. Eric BERNE en conclut qu'il est difficile de faire changer l'un sans tenir compte de l'autre. Tenant compte du fait que l'organisation théorique des différents services est la même, il constate la primauté de la dynamique de groupe sur l'obtention des résultats cliniques. Un groupe « sain » est contagieux.

En 1975, Eliot FOX généralise ce constat à d'autres observations dans diverses entreprises. Il publie le « schéma helvétique simplifié », une série de facteurs, de questions utiles pour valider la « santé » d'une équipe.

FOX et BERNE rappellent, en quelques questions, l'importance de la dynamique des groupes et des équipes. La question du fonctionnement des groupes est - pour eux - trop souvent reléguée en arrière-plan au profit du comportement individuel du manager ou des questions organisationnelles posées par les experts. Ils constatent que, trop souvent, le chef d'équipe adopte le mode de changement de la hiérarchie, et ce même sans y réfléchir ; même si ce style de management entre en conflit avec la dynamique de son équipe. En outre, les cadres en tension ou en conflit ouverts ou larvés adoptent soit une attitude d'autorité très « possessive » (c'est mon service, mon équipe); soit lèvent les bras au ciel et entrent en déni : « tout ne va pas si mal », « c'est une période difficile », « c'est la faute aux pressions que l'on nous met, je comprends les réactions », « il y a des brebis galeuses, mais il y a aussi des gens remarquables » ou « l'ambiance a toujours été comme ça, je n'y peux rien ».

BERNE constate aussi que les cadres en situation de déni entrent très facilement dans une « psychologisation de leur situation ». Ils expriment le besoin d'un homme providentiel ou d'un coupable idéal pour s'en sortir. Si tout va mal, ce n'est donc pas une « question d'organisation » ou de « compétence personnelle », c'est de la faute de « la mauvaise volonté de certains ».

La personnalisation nuit alors à toute analyse. Le cadre simplifie et ne tient pas compte des complémentarités faibles entre membres de l'équipe ou encore de l'absence de réel dialogue dans cette même équipe. La qualité du dialogue, au-delà de l'expertise du manager, devient fondamentale pour BERNE et FOX. Comprendre et cerner ses forces et ses faiblesses dans les transactions avec les autres membres du groupe ou avec d'autres groupes dans l'organisation permet au moins d'aborder la question du « comment on ne parvient pas simplement à régler, ensemble, les difficultés quand elles se présentent ». Il devient alors important pour le manager de découvrir les différentes couches complémentaires de son style de management et les besoins de son équipe. L'idée est que, derrière les difficultés, il y a une équipe qui aspire à bien travailler, une équipe qui a envie de vivre dans un groupe agréable. À travers la capacité de dialogue et de complémentarité avec l'équipe, les bases de ce modèle forment une approche qui permet au manager de se mettre à l'écoute de l'équipe et de pouvoir comprendre les enjeux profonds des groupes de personnes avec lesquels il est amené à travailler. La focalisation sur le dialogue permet d'aller directement aux points clés à analyser pour les uns et les autres.

La TOB constitue, en elle-même, une démarche de compréhension, de diagnostic du groupe et de son organisation actuelle. Répondre à ces questions clés donne plus de lucidité sur le fonctionnement du groupe. Il s'agit alors de provoquer une prise de conscience permettant un nouveau départ dans la pratique des responsabilités et dans l'organisation d'une équipe.

La TOB fut longtemps la principale approche pour traiter les dimensions interpersonnelles et relationnelles du travail en équipe.

8.4.1 Les diagnostics TOB

Pour conduire une opération de changement selon l'approche d'Éric BERNE, il existe plusieurs schémas. Chacun de ces schémas est introduit à partir d'une question que vous vous posez (diagnostic court) ou de l'analyse des symptômes de dysfonctionnements que vous constatez dans votre équipe (diagnostic long).

Les différentes zones de « diagnostics longs » d'une organisation sont centrées sur les interrelations entre les éléments constitutifs d'un groupe dans une organisation et repris – par exemple - dans des sociogrammes.

Voici les différents axes de questionnement repris dans le « schéma helvétique simplifié » de FOX sous la forme de trois entrées principales :

- Entrée « manager » : structure de son autorité sur le groupe,
- Entrée « équipe » : éléments critiques de compréhension, chemin d'adhésion,
- Entrée « valeur » de ce qui est réalisé : le résultat des processus d'activité.

Extrait d'après le diagramme de Fox :

Autorité du groupe	Membres du groupe	Production du groupe
Personnalité du manager	Valeurs	Normes de résultat
Vision de son autorité	Besoins	Qualité des résultats
Exercice réel des responsabilités	Identité	Investissement dans les tâches
Style de leadership, "éphémère"	Normes admises	Activités
Tâches effectives	Compétences	Processus
Attributions réelles	Activités réelles	Style de relation
Rôle attribué	Niveau d'adhésion	Mode d'insertion
Appareil hiérarchique	Capacité d'ajustement	Niveau d'engagement
Standards, règles, objectifs		

À partir du travail d'analyse légué par BERNE & FOX, le manager de changement certifié sera particulièrement attentif :

- à la notion importante de complémentarité dans les équipes,
- à la qualité du dialogue dans les équipes,
- à la manière de franchir leurs dernières difficultés,
- à l'intérêt perçu du travail,
- au jugement porté sur la qualité de ce qui est réalisé,
- aux apports ressentis du chef d'équipe.

Nous retiendrons que nous pouvons opter pour un diagnostic court (questions des porteurs du changement) ou pour un diagnostic long (observations ciblées sur le terrain)¹¹.

¹¹ Pour aller plus loin : Berne, Eric. 2005. Structure et dynamique des Organisations et des Groupes. Calluire, Les Editions d'Analyse Transactionnelle.

8.5 LA SOCIODYNAMIQUE : CARTOGRAPHIE DES SOCIO-CULTURES

Les stratégies d'alliance, les synergies ou les oppositions aux projets de changement sont au cœur de l'approche dite de la « sociodynamique », méthode développée par les équipes de Jean-Christian FAUVET dans les années 1970. Jean-Christian FAUVET constate que certains acteurs peuvent déployer beaucoup d'énergie pour ou contre une démarche de changement. Les autres acteurs pouvant être plus ou moins inertes ou influencés. Tenir compte de ces variations importantes dans la dynamique humaine d'adhésion ou d'opposition au changement devrait permettre d'optimiser les plans de déploiement et de communication.

Très rapidement, il cerne des profils « sociaux-dynamiques » allant du groupe des « opposants totaux », aux « alliés inconditionnels » en passant par l'étonnante « majorité silencieuse ».

Il dégage globalement quatre grands types de sociodynamiques se manifestant dans nos organisations modernes :

- une dynamique dite de « mercenaires »,
- une dynamique dite « structurante »,
- une dynamique dite « en réseau »,
- une dynamique dite « en tribu ».

8.5.1 Comment s'inspirer de la sociodynamique ?

Des travaux de Jean-Christian FAUVET, quelques traits de management apparaissent comme globalement contre-productifs :

1. Il nous suggère – par exemple - de consacrer plus de temps à nos alliés qu'aux ennemis affichés de la démarche. Ce sont en effet nos alliés qui peuvent diversifier nos arguments, nous épauler dans la diffusion des enjeux ou encore avoir des idées d'améliorations complémentaires, voire même développer une capacité d'anticipation plus détachée que ce que nous pourrions avoir nous-mêmes sur nos propres projets. Ce sont les alliés qui font la réussite d'un projet, bien plus sûrement que les opposants ne font son échec. Or que faisons-nous en réalité ? Ne sommes-nous pas surtout obnubilés par les ennemis et leurs propos parfois exacerbés, voire délétères ?
2. Il faut réduire au plus vite le « syndrome du pompier », c'est-à-dire l'atavisme qui nous conduit à consacrer l'essentiel de notre temps aux seuls incidents sans faire avancer les réalisations sur le terrain.
3. Il convient également de se protéger du « syndrome du lampadaire », habitude de consacrer du temps à ceux qui prennent la parole et non à ceux qui se taisent, à ceux qui menacent plutôt que ceux qui ouvrent la porte au dialogue, à ceux qui « éclairent » les obstacles plutôt qu'à ceux qui balisent la route possible.

Si BERNE attire notre attention sur la dynamique interne d'une équipe, l'attrait de la sociodynamique est d'aborder plus largement les dynamiques entre équipes, entre groupes et surtout entre opinions sur le changement.

8.6 PROBLEMATISER AVEC TOUTE LA FORCE D'UN GROUPE

Plus précise, la technique de « l'entraînement mental » se préoccupe de créer du lien dans un groupe encore peu formel qui doit prendre une décision commune.

Développée dans les groupes de résistants dans le maquis puis formalisée par Joffre Dumazdier, l'entraînement mental est un processus de décision rapide, compact, efficace et surtout collectif.

Bien structurée et permettant à chacun de se représenter une situation sous plusieurs angles, l'approche par entraînement mental est une succession de questions qui progressivement donne un éclairage multiple.

L'entraînement mental insiste sur une « problématisation commune avant toute analyse de type individuelle » avec le passage « d'un état actuel collectif insatisfaisant » à un « état collectif désiré comme plus satisfaisant ».



La démarche invite alors à une triple vigilance :

1. **Vigilance logique** : Mon raisonnement respecte-t-il les règles basiques de la "logique" qui m'évitent notamment de tout confondre : fait, opinion, problème, solutions, conséquences, causes, etc.
2. **Vigilance dialectique** : dans l'étude de la situation concrète n'ai-je pas tendance à penser ces situations trop comme "état" et pas assez comme "processus" ? Suis-je porté à préférer le raisonnement binaire disjonctif - ou ceci, ou cela... - à la pensée ternaire associative - et ceci et cela... ?
3. **Vigilance éthique** : est-ce que je m'autorise à penser librement ou la question du « Que dois-je faire ? » est-elle perturbée par le jugement « Qu'est-il bon de faire ? ».

Les Approches par le leadership

**Mettre le pouvoir du leadership
au service de
ses démarches de changement.**

9 APPROCHES INDIVIDUALISEES ET « LEADERSHIP »

9.1 PRESENTATION RAPIDE

Modèles basés sur le leadership Dans ces approches on tenter de s'appuyer sur un ou plusieurs vrais leaders pour dépasser les points critiques et renforcer les leviers des démarches de changement.

Plus acceptable par les groupes humains que le fonctionnement par décret, le fonctionnement s'appuyant sur des leaders devrait même mettre la dynamique des groupes au service du changement.

Penseurs MOYSON, BASS ou encore l'équipe du LA FAYETTE LEADERSHIP CENTER

- Leitmotiv**
- Les approches psychosociales ont mis en lumière la puissance des phénomènes collectifs, mais sans fournir de leviers très précis d'action. Le leadership est sans doute le levier le mieux connu, en termes d'influence réelle dans et sur les groupes.
 - Pour réussir un changement, il est utile d'avoir des champions du changement.
 - Ce qui fait la différence entre la réussite et l'échec, c'est souvent un homme capable d'incarner le changement.
 - « Processus d'influence» Moyson, Le Leadership, 1997, p.6.
 - « Exercice de fait d'une autorité sur un groupe » Moyson, Le Leadership, 1997, p.6
 - « Le leader suggère, le groupe réalise » Kurt Lewin, Travaux pratiques.
 - « Le leadership est attribué, il ne se prescrit pas » Guy Geeraets, « Le Leadership et la coopération », 1987, chapitre II.
 - « Est leader celui qui utilise effectivement le leadership que le groupe lui laisse exploiter » Pierre Collorette.
 - « Est appelé à exercer le leadership par un groupe, celui qui offre – face au défi ou à la problématique du groupe - la meilleure combinaison d'au moins cinq familles de composants (socle personnel, style relationnel, intelligence situationnelle, gestion des contingences ou encore type de pilotage des transformations) ». Modèle Leader-5 du La Fayette Leadership Center.

Limites Risque de focaliser les conditions de réussite sur des « héros ».

Personnalise fortement la dynamique de changement.

Surestime l'omnipotentiel de tout leader.

Par définition le leadership se perd aussi facilement qu'il ne s'obtient.

9.2 LEADERSHIP OU CHEFFERIE

Le **leadership** ou **chefferie** est une approche de l'influence qu'un individu peut avoir sur un groupe, sur les membres de ce groupe.

Lié à la notion de « dynamique de groupe », le leader se manifeste à l'origine par sa capacité à fédérer et à mobiliser les autres membres d'un groupe autour d'une action collective. Le leadership tient donc une place particulière dans les approches de la conduite du changement.

Dans ses formes les plus modernes, le leadership devient transformationnel et s'incarne dans la conviction qu'il faut, pour réussir un changement, un « champion du changement », la conviction que « ce qui fait la différence entre la réussite et l'échec, c'est souvent un homme capable d'incarner le changement ».

Approche parfois excessivement individualisée, le « leadership » parle cependant sans ambages du rôle des cadres et de leurs responsabilités d'engagement dans les projets de changement de l'entreprise.

Né dans les années d'après-guerre, le modèle du leadership connaît encore de solides applications avec le leadership transformationnel, les « ceintures noires » du Lean ou encore le « clinical leadership » dans les équipes de soins.

L'idée centrale est toujours la même : le meilleur changement du monde n'est rien s'il n'est pas porté loyalement, avec efficacité, avec énergie et intelligence par celui-là même qui le propose.

9.3 LE LEADER PORTEUR DU CHANGEMENT

Au cœur de la capacité à changer d'une organisation, il y a donc les porteurs de changement.

Pierre G. BERGERON, dans son ouvrage "La gestion dynamique", soutient que le leadership efficace se manifeste à travers l'initiative individuelle et à l'ardeur de défendre ses convictions. Il n'est pas aisé d'être un leader reconnu et respecté par ses pairs.

Les défis relevés par le leader sont complexes et variés, il doit posséder les qualités suivantes:

- la perspicacité;
- la créativité;
- la sensibilité;
- la vision;
- la souplesse (s'adapter);
- la concentration (se focaliser sur un objectif à la fois);
- et enfin la patience.

Nous pouvons bien sûr – culturellement – sourire de la notion de « cadre super héros ». À vrai dire, la plupart des modèles anglo-saxons du changement intègrent aujourd'hui, plus ou moins, cette variable.

D'autres approches la relativisent plus nettement et la mettent en « résonance » avec d'autres forces plus collectives et plus institutionnelles.

C'est ce que nous allons rencontrer dans les approches psychosociales ou situationnelles et que nous verrons plus loin dans les approches systémiques.

9.4 CERNER LA NOTION DE LEADER

- « [Le Leadership est un] processus d'influence. L'exercice de fait d'une autorité sur un groupe » MOYSON et ROGER, Le Leadership, 1997.
- « **Le leader suggère, le groupe réalise** » LEWIN, Travaux pratiques. 1954.
- « **Le leadership est attribué, il ne se prescrit pas** » Guy GEERAETS, Le Leadership et la coopération, 1987.
- « **Est leader celui qui utilise effectivement le leadership que le groupe lui laisse exploiter** » Pierre COLLERETTE.
- « **Il est possible que le groupe, que tous les groupes qui se forment et survivent secrètent du leadership, dont un ou plusieurs leaders useront au cours de la vie brève ou longue du groupe pour aider le groupe à remplir ses objectifs, à dépasser ses craintes, parfois même à se dépasser** » RUSSON & coll. (2017).
- « **Nous ne sommes pas des fourmis, le leadership peut changer de mains** » MOYSON.

9.5 UN ENSEMBLE D'INFLUENCES VARIÉES

En 1964, Robert BLAKE et Jane MOUTON – déjà cités - nuancent la notion de « leader énergique » et suggèrent différents styles de leadership basés sur l'intérêt que le leader accorde soit à ses employés, soit à la production. La conduite du leader dépendra donc de son positionnement (plus vers les résultats, plus vers le groupe) et de l'autonomie de ses subordonnés, soit cinq styles possibles de leadership : le style autocratique, paternaliste, démocratique, collégial ou nonchalant.

9.5.1 Le style autocratique

Un leader autocratique commande. Il prend toutes les décisions et exige de ses subordonnés qu'ils fassent leur travail exactement comme il le désire. Ses collègues ne participent pas au processus décisionnel. La communication se fait du haut vers le bas. Le gestionnaire autocratique n'a pas confiance en ses subordonnés. Il croit devoir surveiller et contrôler tout ce que font les autres. Il centralise la prise de décision et refuse de déléguer son autorité. Bref, il agit en dirigeant. Le style autocratique permet de prendre des décisions rapides. On retrouve ce type de gestion dans les P.M.E. plus que dans les grandes entreprises, car les décisions à prendre sont moins vastes et peuvent, en théorie, être gérées par une seule personne.

9.5.2 Le style paternaliste

Le style paternaliste se caractérise comme nous venons de le voir notamment chez FORD par une attitude bienveillante et réellement paternelle. Les leaders paternalistes apparaissent quand le groupe est menacé ou a besoin de ressouder ses liens. Ce type de leader se préoccupe avant tout de la tâche minimale à réaliser, mais offre, à ses équipes, un cadre de travail sécurisant et le plus agréable possible. Un gestionnaire paternaliste témoigne de la bienveillance à l'égard de ses équipes, mais reste à sa place de décideur. Il apprécie la loyauté, voire l'obéissance. Ce type de gestionnaire est capable de traiter individuellement chaque difficulté liée au changement avec différents acteurs du changement. Les suggestions sont les bienvenues, au contraire des critiques négatives ou des contre-propositions.

9.5.3 Le style démocratique

Le leader démocratique veut se faire élire ou du moins se faire apprécier de ses équipes. Il tient compte des sensibilités, recueille les avis pour mieux s'adapter et incite les acteurs du changement à prendre pleinement part au processus décisionnel. Persuadé qu'il y a plus d'idées dans deux têtes que dans une, il discute avec ses subordonnés avant de prendre une décision. Il peut déléguer facilement son autorité à une équipe projet qui prend soin des gens. Le gestionnaire démocrate s'intéresse tout autant à l'aspect humain qu'à la tâche à accomplir et s'efforce de créer

un climat de confiance. Il fait prévaloir le travail en équipe, favorise le développement personnel de ses subordonnés et leur apporte une aide morale. Le style démocratique n'est cependant pas du leadership altruiste. Il est basé sur le principe que la meilleure façon d'encourager les gens à donner le meilleur d'eux-mêmes est de s'intéresser à eux. Pour être efficace, le gestionnaire altruiste doit savoir écouter, adopter une approche participative, empathique, offrir aide et assistance à ses subordonnés, et considérer la personne dans son ensemble.

9.5.4 Le style collégial

Le leader collégial ressemble en plusieurs points au gestionnaire démocrate. Ce style de leadership est souvent associé à la gestion des groupes de spécialistes où tous les membres de l'équipe sont considérés comme des collègues ou des associés. L'autonomie, la loyauté, l'amitié et l'esprit d'équipe y occupent la première place. On retrouve ce style de leadership dans les équipes pilotes où l'on compte un nombre limité de personnes, rendant le style collégial possible.

9.5.5 Le style nonchalant

Le leader nonchalant est partisan du laisser-faire. Il est indifférent au travail à accomplir et à ses subordonnés. Il laisse à ces derniers le soin de déterminer ce qu'ils doivent faire et de quelle façon. Il se vit plus comme un animateur que comme un chef ou un coordinateur. On peut même le considérer comme un « anti-leader », car il ne s'occupe pas de diriger le travail de ses subordonnés. Il s'efforce surtout d'éviter les situations de conflit ou les problèmes. Ce type de leadership apparaît quand une faction ne peut s'imposer durablement dans une organisation en proie aux conflits, aux tensions. Un centralisme minimum laisse chacun développer son modèle plus librement et prépare sans doute l'avenir. La création de baronnies n'est alors pas rare. C'est le risque d'une gestion centralisatrice peu présente, l'avenir du groupe est menacé d'éclatement.

9.6 LE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL

L'une des manières de conserver plus longtemps un leadership consisterait à transformer le groupe ou l'organisation. Tant que la transformation continue, j'ai une chance notable de plus de rester leader. Celui qui transforme une équipe, une organisation ou qui nous offre la possibilité de révéler nos talents ou de développer nos compétences gagne à nos yeux un crédit personnel important. Nous nous souvenons toute notre vie de ceux qui l'ont transformée.

Le dirigeant qui privilégie le leadership transformationnel va apporter une nouvelle façon de regarder l'organisation, plus précisément une vision de ce qu'elle pourrait et devrait être. Il se concentre sur le futur de l'entreprise et les changements nécessaires pour améliorer celle-ci (HOUSE (1977), James Mac GREGOR BURNS (1978), BASS (1985), TICHY et DEVANNA (1986), CONGER et KANUNGO (1987), SASHKIN (1988).

Selon la synthèse faite par Warren BENNIS et Burt NANUS (*Leaders: The Strategies for Taking Charges*, Harper, 2003), il y a quatre qualités principales que l'on retrouve chez un leader transformationnel :

- Élaborer une vision séduisante** : le dirigeant a une vision unique de l'avenir de l'organisation qui encourage les subordonnés à travailler davantage pour réaliser cette vision.
- Faire partager sa vision aux autres** : d'excellentes aptitudes en communication et le pouvoir de rallier les employés à sa cause distinguent le leader transformationnel des autres dirigeants.
- Susciter la confiance** : la confiance est un élément important dans la relation d'un dirigeant avec ses subordonnés. En se montrant fiable, le dirigeant aide à entretenir une relation honnête entre lui et ses employés.
- Se réaliser en ayant confiance en soi** : le dirigeant connaît bien ses aptitudes et points forts, mais a une aussi bonne compréhension de ses faiblesses et de ce qu'il doit faire pour continuellement s'améliorer.

9.7 LE MODELE INTEGRE LEADER-5

Pour celui qui veut travailler son leadership, le modèle Leader-5 du La Fayette Leadership Center permet à la fois de faire un profil (test en ligne), puis un plan de travail (stages de formation Starter, Advanced et enfin des stages d'entraînement intensif).

Est appelé à exercer le leadership par un groupe face à un changement est celui qui offre – face au défi ou à la problématique du groupe - la meilleure combinaison d'au moins cinq familles de composants :

- **socle personnel,**
- **style relationnel,**
- **intelligence situationnelle,**
- **gestion des contingences,**
- **pilotage des transformations.**

Le modèle se déploie comme suit :



Source : Russon Charles-Henri, François Van RYSSELBERGHE, Brigitte NOBEN « Référentiel en Leadership Leader-5 ». Editions du Collège Polytechnique. Collection du LLC (La Fayette Leadership Center). Namur. 2017

9.8 COMMENT S'INSPIRER DU LEADERSHIP

Les réflexions sur le leadership devraient nous permettre de travailler cinq questions clés :

1. suis-je bien dans une culture de la responsabilité : si je suis insatisfait de quelque chose, c'est à moi de faire ce qu'il faut pour réduire l'écart.
2. ai-je la capacité de concevoir des démarches cohérentes : je dis ce que je fais, je fais ce que j'ai dit que je ferai. Je suis un modèle pour les agents, les collaborateurs.
3. est-ce que je base bien mes choix sur une réelle recherche de compétences : je suis capable de faire certaines choses et je suis moins efficace pour d'autres choses. Ma fonction requiert de réelles compétences concrètes, je les liste et améliore mon fonctionnement et mes connaissances dans ce cadre. Je sais aussi que je ne peux pas tout connaître. Je me fais aider durant une période, une phase. Je délègue aussi, me concentrant sur ma cohérence personnelle, mon socle de compétences et l'acquisition d'habiletés cohérentes avec ma personnalité.
4. suis-je quelqu'un de sensible à l'information des autres : je communique avec l'équipe et je suis à son écoute. Je fais la part entre répéter des informations que j'ai déjà et acquérir de nouvelles informations. Je fais la différence entre un fait, une opinion, un sentiment ou un souhait. Je prends l'habitude de croiser l'information et de la faire rétroagir en boucles les plus courtes possibles.
5. ai-je un réel souci de l'évaluation partagée : je mène l'équipe vers ses objectifs en dosant valorisation et recadrage. Je suis impartial et équitable avec tous. Je sais faire la différence entre moyens et finalités, souple sur les moyens, je suis résilient sur les finalités.

9.9 IMPACT DU RENFORCEMENT DE LEADERSHIP PAR LE CHANGEMENT

Dans la description même des compétences d'un manager du changement idéal, on retrouvera bon nombre d'apports des écoles du leadership :

- animer,
- faciliter,
- négocier,
- introduire,
- avoir une vision.

9.9.1 Animer l'équipe durablement

- Le leader connaît mieux ses points forts en termes de communication.
- Il crée de la motivation jouant sur la conviction de son équipe.
- Il s'appuie sur sa personnalité et identifie ses propres tactiques d'animation.
- Il tente d'améliorer la maîtrise et la variété des éléments réellement actifs.
- Il sait identifier les limites de la mobilisation¹².

9.9.2 Faciliter le travail collaboratif

- Le leader facilite le travail en équipe.
- Il définit les objectifs communs et les rôles spécifiques.
- Il renforce les enjeux collectifs.
- Il gère les tensions interpersonnelles et les impressions de déséquilibre.
- Il sait identifier les limites de la collaboration.

¹² La mobilisation se différencie ici de la motivation en ce que la motivation se fonde sur l'habilité à faire envie et la mobilisation se joue sur la capacité à faire raisonnablement peur. Motiver par des connotations positives, mobiliser par des connotations négatives. Modélisation des comportements coopératifs AeSR voir www.ifeas.eu ou www.polytechnique.education/aesr.

9.9.3 Négocier à la satisfaction de chacun

- Le leader cultive des relations positives plus spontanément.
- Il comprend les besoins. Il écoute.
- Il reformule et prend en charge.
- Il sait identifier les limites de négociation.

9.9.4 Introduire courageusement le changement

- Le leader identifie les écarts, les risques et les insatisfactions.
- Il est capable de générer des alternatives même momentanées.
- Il fait forger des alternatives.
- Il prend en charge.
- Il sait identifier les limites de négociation.

9.9.5 Dégager une vision forte d'avenir et de progrès

- Le leader est un relais pour les propositions de l'équipe.
- Il dégage facilement les priorités pour l'avenir.
- Il s'informe des évolutions du métier, de la discipline et de l'institution.
- Il évalue régulièrement l'adéquation du quotidien aux objectifs plus généraux.

9.10 COMMENT METTRE EN ŒUVRE SON PROPRE LEADERSHIP

Se former sur base de ses compétences acquises - mieux changer c'est mieux maîtriser sa propre compétence à entraîner les individualités, à collaborer, à coopérer, à changer ensemble. La force physique n'est pas la seule source d'influence possible dans la dynamique de groupe. Être « cadre » ne s'attribue pas, cela se forge par son propre comportement. On peut et on doit s'y entraîner. Tout le monde peut y arriver, mais chacun doit s'appuyer sur ses propres forces.

Travailler la conviction - Quand je conçois un changement, je le conçois de manière à être moi-même convaincu. Le changement ne s'impose pas, il se vend, il se prône aussi par l'exemple et l'engagement. C'est ma responsabilité de convaincre l'autre. C'est mon intelligence de le faire sur base de nos enjeux respectifs. C'est toute ma force de le faire avec cohérence. Dans la même logique, c'est la responsabilité de mon supérieur et de mon institution de me convaincre, s'ils souhaitent que je puisse, à mon tour, convaincre mon équipe.

Développer son agilité et sa capacité d'adaptation à chaque étape, à chaque interlocuteur - certaines étapes du processus de changement nécessitent de l'énergie, une qualité d'animation et d'autres réclament de l'écoute et de la lucidité. C'est ma responsabilité de m'adapter aux besoins et aux leviers de changement, étape par étape. Je sais en outre que je devrais adapter mon propre comportement d'étape en étape, chacune d'entre elles répondant à des logiques différentes.

Les Approches systémiques

**Construire le changement -
même complexe -
à partir des causes et
non plus seulement des
conséquences,
tout en en tenant compte
des phénomènes de totalité,
d'équifinalité ou d'homéostasie.**

10 APPORT DES APPROCHES SYSTEMIQUES

10.1 PRESENTATION RAPIDE

Modèles basés sur les approches système Les approches de type systémique permettent de voir et de construire le changement - même complexe - à partir des causes et non plus seulement des conséquences, tout en tenant compte des phénomènes de totalité, d'équifinalité ou d'homéostasie.

L'approche systémique souligne alors le simplisme de certaines approches linéaires du changement.

L'enjeu est de se poser d'autres questions pour trouver d'autres réponses et modéliser rapidement une première action à évaluer en boucles courtes (feedbacks).

« Agir vite » demande de « savoir vite ».

La modélisation systémique est plus rapide que l'analyse cartésienne.

Un modèle schématise un système, ses sous-systèmes et son environnement.

Une approche par feedback en boucle courte permet d'agir sur cette première modélisation et de l'adapter de façon continue, agile.

Penseurs Von Bertalanffy, Morin, Melese ou encore les équipes de l'IFEAS

- Leitmotiv**
- Préparer une démarche de changement quasi permanente, en intégrant toutes les interactions possibles entre les multiples composantes en jeu, est une œuvre intellectuellement complexe.
 - Pour l'analyse de la complexité, sur la base des travaux du biologiste Von Bertalanffy, toute une école de pensée s'est constituée autour du concept-clef de système.
 - Quel que soit le « système », l'objet de nos observations, nous pouvons retrouver, dans n'importe quel système, des mécanismes ou des éléments communs à tout système.

Limites L'approche système est un concept méthodologique nouveau, peu encore pratiqué.

Demande une réelle flexibilité intellectuelle.

Recouvre une diversité d'approches pas toujours en rupture avec les modes analytiques de conception et de conduite du changement.

10.2 LES ORIGINES DE LA SYSTEMIQUE

La systémique représente une méthode d'analyse – notamment des situations de conduite du changement - assez originale par rapport aux différentes approches que nous venons de parcourir.

La démarche de type systémique consiste à considérer l'ensemble que nous allons faire changer comme un « système ». Cela nous permet d'appliquer au périmètre de notre opération de changement toute une série de principes présumés communs à l'ensemble des « systèmes », au concept même de « système ».

Quand on remonte l'histoire de la systémique, on trouve à ses origines l'une des toutes premières publications de synthèse sur le sujet : « la théorie du système général ». Cette somme d'exemples et de principes est l'œuvre de Ludwig VON BERTALANFFY (1901-1972), un biologiste autrichien.

VON BERTALANFFY constate que, dans la biologie moléculaire, malgré une certaine prétention des scientifiques de l'époque, on trouve encore des phénomènes inexpliqués. On observe les détails de plus en plus petits, mais, en fin de compte, on ne met pas assez l'accent sur la cohésion, sur les liens entre ces différentes micro-observations. Ce qui manquait, selon lui, c'était une biologie d'organisme, une vue d'ensemble. Inquiet plus généralement du fractionnement et de l'émiettement des savoirs entre spécialités scientifiques, Ludwig VON BERTALANFFY constate que cette réalité de spécialisation à outrance est présente dans l'immense majorité des disciplines scientifiques. Il suggère alors un concept commun aux différentes disciplines scientifiques. Un concept d'étude qui permet de forger et d'utiliser un langage commun, une approche qui puisse être compris par chacun et qui sert de passerelle entre les différentes disciplines.

Une sorte « d'approche théorie générale » qui s'appliquerait à tous domaines de la connaissance au travers d'un même concept de base : le « système ».

Pour lui, la question essentielle est : ne sommes-nous pas limités dans les réponses que nous trouvons aux problèmes de notre époque par notre manière même d'expliquer la réalité, de concevoir les questions, de mener la collecte des observations ? Il développe alors cette approche, après la seconde guerre mondiale, dans un ouvrage très interdisciplinaire qu'il dénomme la « théorie des systèmes généraux ».

Au fondement de cette théorie des systèmes, nous trouvons l'intuition suivante : « il est aussi important d'identifier l'ensemble, la totalité des éléments et les relations entre les éléments que d'analyser indépendamment les attributs de chacun d'eux : le tout est plus que le total des parties ». Il postule que – quel que soit le « système », l'objet de nos observations, nous pouvons retrouver, dans n'importe quel système, des mécanismes ou des éléments communs à tout type de système.

Concevoir, définir, délimiter, nommer un « système », c'est, par exemple :

1. **créer une frontière** entre ce qui est dans le système et ce qui n'y est pas et se doter d'une définition suffisante pour classer ce qui est dans et en dehors du périmètre du changement ;
2. **dessiner un environnement** (ce qui en dehors du système, ce dans quoi le système évolue / ce qui est dans le projet de changement, ce qui n'est pas concerné, mais peut l'influencer du « dehors ») ;
3. **faire apparaître des sous-systèmes**, des éléments appartenant au système, mais suffisamment différents les uns des autres, soit ici des sous-ensembles qui changeront par exemple à des rythmes ou avec des objectifs différents au sein même d'un grand plan stratégique ;
4. **imaginer que des liens, des interactions** lient ces différents sous-systèmes ou éléments composant le projet de changement.

Depuis un siècle, les constantes, les propriétés théoriques communes à tous les systèmes se sont multipliées. Définir un système et tester ces différentes propriétés communes en théorie à tous les systèmes permet d'analyser les réalités autrement.

C'est dans les années 50 - aux États-Unis - qu'émerge peu à peu la théorie générale des systèmes. Elle est la convergence de différentes prises de conscience scientifique telles la relativité restreinte et générale, l'approche par structuralisme, la cybernétique ou encore la théorie de l'information. Cette nouvelle discipline est d'abord centrée sur les concepts de structure, d'information, de régulation et de totalité. La thermodynamique (CLAUSIUS, 1840), la théorie des jeux (John VON NEUMANN et Oskar MORGENSTERN, 1947), la cybernétique (Norbert WIENER, 1948), la théorie de l'information (selon Claude SHANNON, Warren WEAVER, 1949), la théorie des graphes orientés (Nicolas RASHEVSKY, 1956), etc., fondent, accentuent, développent, enrichissent tour à tour les principes que VON BERTALANFFY synthétisera dans sa « théorie générale des systèmes » (1968) ([F]1973)¹³.

Encore trop souvent vécus comme alternatif à la méthode cartésienne¹⁴, ces principes systémiques se sont, cependant, avérés extrêmement utiles et exploitables, qu'il s'agisse de climatologie, de la théorie des Quarks, de la modélisation de la circulation urbaine ou encore des mécanismes de la psychologie humaine et de la communication entre nos cerveaux.

Ce succès, la systémique le doit notamment au changement de point de vue qu'elle procure aux chercheurs et praticiens qui l'utilisent.

Cette méthode s'est donc avérée extrêmement utile là où la méthode cartésienne se révélait de moins en moins efficace :

- dans les domaines où la somme des parties est supérieure ou différente de la simple addition des composantes (exemple des trois atomes d'hélium qui unis, constituent l'atome de carbone),
- dans les domaines où l'observateur peut influencer de façon déterminante les observations ou l'objet observé (sciences sociales),
- dans les systèmes à très nombreuses variables complexes, où la démarche de décomposition cartésienne est lourde et parfois tout simplement impossible (climatologie).

Tout aussi rigoureuses que l'approche cartésienne, les démarches d'analyses systémiques se traduisent par des « modélisations », des « systèmes » étudiés. Ces modélisations qui organisent la collecte des données permettent le partage des connaissances et la communication des résultats au plus grand nombre. Là où l'on se représentait les choses de manière « linéaire », fragmentée, spécialisée, la théorie systémique propose donc - a contrario - une approche de la complexité, des grands nombres et des grands ensembles. Les modélisations mettent en évidence des modes de fonctionnement permettant à l'esprit humain d'approcher des problèmes qui résistent aux analyses classiques, et ce afin de « comprendre autrement » et de trouver finalement « d'autres solutions ».

¹³Bertalanffy, Ludwig von. « Théorie générale des systèmes », Paris, Dunod, 1973.

¹⁴La systémique est, depuis le « discours de la méthode » (Descartes, 1637), sans doute la première conception scientifique qui s'écarte des paradigmes de l'approche « analytique » posée par Descartes. Pour Descartes, la première étape du savoir consiste à diviser l'objet d'étude en un certain nombre de sous-parties disjointes jusqu'au moment où la subdivision n'est plus possible. Après décomposition, on étudie chaque élément sur base d'une même hypothèse de travail. En dernière étape, on recoupe les observations pour tirer une conclusion sur base de l'hypothèse initiale. Si elle a permis de dégager une multitude de lois de cause-à-effet, la méthode cartésienne connaît, en fait, trois grandes critiques :

- la méthode ne fournit pas de méthode quant à la manière de décomposer, elle présuppose que le « tout » se comporte comme la somme des parties,
- elle n'intègre pas le contexte dans lequel les sous-parties sont étudiées,
- elle néglige l'influence de l'observateur sur les conclusions tirées.

10.3 SYSTEMIQUE ET CHANGEMENT

L'application des principes systémiques à notre champ d'études consiste donc :

- à considérer l'organisation à changer comme un système,
- à rechercher quelques principes propres normalement à tout système,
- à repérer d'éventuelles particularités ou absences significatives de ces principes,
- à réaliser ou à s'inspirer de modélisations existantes.

Traitant de problèmes humains complexes, subissant l'influence de l'observateur sur les équipes qu'il observe, le domaine des organisations a réservé à l'approche systémique un accueil de plus en plus large. Fred EMERY ('Tavistock institute') fut dans les premiers tentés de transposer les principes généraux de la systémique à l'entreprise et aux théories de l'organisation. Dans les années cinquante, il constate, lui aussi, l'éclatement dans les sciences sociales entre psychologie, psychiatrie, sociologie, théorie des organisations ou encore communication sociale ... Il considère, à son tour, que la systémique peut devenir un langage général et une méthodologie commune pour la description des processus. Les premières modélisations des sciences de l'organisation furent conçues par Herbert SIMON.

Simon BEER essaya, lui, d'analyser les problèmes de management du point de vue de la cybernétique (systèmes de régulation apprenants).

Russel ACKOFF et C.W. CHURCHMANN (Operations Research Center) ont essayé eux d'appliquer cette approche des systèmes directement aux problématiques fréquentes du management. En ce qui concerne plus précisément la conduite du changement, on trouve, par exemple, sous la plume de Jacques PLUYMAEKERS (2002), le premier maillon à mettre en œuvre : « l'intervenant ou le manager, s'il se veut systémique, devrait définir le système qu'il veut faire changer, avec lequel il prétend travailler. Cette exigence théorique le force donc avant toute chose à le délimiter. »

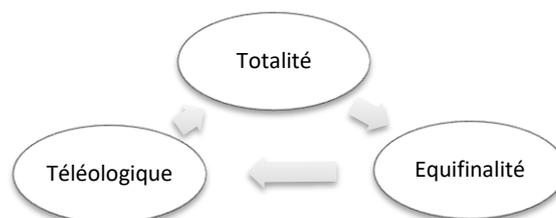
Une fois le système identifié, nous allons classiquement tenter d'identifier une série constante d'éléments constitutifs :

- la « finalité » (téléologique),
- ses niveaux d'organisation,
- ses états stables possibles,
- ses échanges entre les parties,
- ses facteurs d'équilibre et de déséquilibre,
- ses boucles logiques de régulation et leur dynamique, etc.

10.3.1 La notion de système

Le système est constitué d'un ensemble d'éléments en interaction dans la poursuite d'une ou de plusieurs finalités spécifiques. À ce titre, l'entreprise peut être considérée comme un système qui est bien constitué de sous-systèmes (par exemple les départements) et d'un environnement (le marché).

- ensemble d'éléments (structure / totalité),
- en interaction (dynamique / équifinalité),
- organisés en fonction d'un but précis (finalité / téléologique).



Tous ces systèmes - de nature très différente — se trouvent théoriquement confrontés d'une manière ou d'une autre aux mêmes constantes :

- ils doivent maîtriser leurs rapports avec leur environnement ;
- ils doivent être structurés de manière efficace, en niveaux et en sous-systèmes ;
- ils doivent conserver leur identité ;
- ils ont besoin de variétés dans leur comportement ;
- ils doivent être capables - les systèmes vivants du moins - de subir une évolution ;
- enfin, un système peut être fermé ou ouvert sur son environnement, c'est le cas des systèmes vivants et des entreprises.

10.3.2 Cerner les caractéristiques d'un système

Dans le cas d'un système vivant – ouvert à son environnement – nous pouvons déceler quelques grandes caractéristiques fondamentales :

- Il a une certaine stabilité, un certain équilibre (homéostasie), une certaine persistance (formes et histoire).
- Ce qui lui permet d'affirmer une identité (organisation), d'atteindre une taille (masse), de produire des activités (énergie), d'évoluer (vitesse) dans les interactions (régulation) dans un environnement complexe (complexité), imprévisible (néguentropie) et souvent limité (concurrence).
- Il entretient ou accroît cette capacité de survie et de développement grâce à une configuration performante entre sous-systèmes (équilibres) et un ensemble de règles de fonctionnement plus formelles qui définissent les relations durables entre les différents éléments ou ses différents sous-systèmes (structure).
- Équilibres et structures peuvent fluctuer et se transformer en alternatives différentes (équifinalité) selon les évolutions de l'environnement (sensibilité, rapidité et finesse de la perception des écarts avec les évolutions de l'environnement) et/ou des tensions entre sous-systèmes (jeux de pouvoirs, d'influences et de capture des bénéfiques principaux et secondaires nés de l'activité de l'ensemble du système).
- Une ou plusieurs configurations lui permettent de capter des ressources utiles dans l'environnement (entrants) et de produire des dérivables (extrants) répondant à une ou plusieurs finalités (totalité) qui justifient sa persistance (téléologique) et ses grands équilibres (équilibre dans le système et écologie du système dans son environnement).
- Le résultat du changement à faire étant perçu par les sous-systèmes comme suffisant et supérieur (information) par les sous-systèmes à ce qu'ils pourraient obtenir (jeux) sans le système (totalité et non-sommativité du système).

10.3.3 La complexité et les changements

L'un des premiers apports de la systémique est la possibilité de traiter de façon satisfaisante la complexité de certains changements.

La notion de complexité est, selon Jacques MÉLÈSE (1972), "l'incapacité que l'on a de décrire tout le système et de déduire son comportement à partir de la connaissance des comportements de ses parties". Il faut distinguer ce qui est complexe de ce qui est compliqué.

Est complexe ce qui ne peut plus être résumé par l'esprit du manager de changement.

Il ne peut, sans dénaturer sa réflexion, différencier, nommer, regrouper ou retirer des éléments à son analyse. Il ne peut, non plus, saisir toute l'étendue des composantes qui se présentent à son entendement.

La complexité peut, pour le management du changement, se traduire comme « une masse d'informations tellement grande et variée » qu'un membre de l'organisation ne peut s'en saisir seul.

Son contraire réside dans la simplification, c'est-à-dire le fait d'écarter sciemment une partie de l'information pour arriver facilement à une correspondance entre « problème » à traiter et « solutions disponibles ».

Le caractère compliqué tient lui plutôt au nombre d'obstacles entre la situation de départ et la situation d'arrivée.

Nous pouvons donc comprendre la maxime « nos projets de changement sont trop compliqués et pas assez complexes » comme « nos projets de changement intègrent trop peu d'informations différentes et contiennent trop d'obstacles ».

La complexité est, d'après Joël DE ROSNAY (1975), attribuable aux facteurs suivants :

- grande variété de composants possédant des fonctions spécialisées ;
- éléments organisés en niveaux hiérarchiques internes ;
- interactions non-linéaires ;
- difficulté de dénombrer de façon exhaustive les composants ;
- grande variété des liaisons possibles (pour la plupart non-linéaires).

Le degré de complexité d'un système dépend du nombre de ses composants et du nombre et du type de relations qui les lient entre eux. On peut affirmer que les systèmes d'activité humaine sont complexes.

La complexité d'un système tient au moins à trois séries de causes :

- celles inhérentes à la composition même du système, au nombre et aux caractéristiques de ses éléments et surtout de ses liaisons ;
- celles provenant de l'incertitude et des aléas propres à son environnement ;
- celles qui tiennent aux rapports ambigus entre déterminisme et hasard apparent, entre ordre et désordre, rapports que de nombreux travaux scientifiques récents ont mis en évidence.

Joël DE ROSNAY propose, pour étudier cette complexité, un instrument nouveau qu'il a baptisé microscope. A côté du microscope et du télescope qui nous permettent de voir le très petit et le très lointain, nous disposerions d'un outil - ou d'une méthode si nous parlons de systémique - qui nous permet de relever le défi de la complexité, omniprésent dans les innombrables systèmes qui nous entourent.

Est compliqué un phénomène dont on est capable de mesurer ce que l'on connaît et donc ce qu'on ignore.

Est complexe un phénomène dont on est incapable de mesurer ce que l'on ignore.

En deçà, tout est simple, au-delà, tout est chaotique. Donc, entre la simplicité et le chaos se trouve la complexité.

10.3.4 Approche dite de la « boîte noire »

Face à la complexité, on remplace le temps consacré à comprendre le « comment ça fonctionne » par une observation de « ce qui est produit ». Devant la complexité, on fait l'impasse sur l'équilibre interne des sous-systèmes pour se centrer sur les enjeux, la finalité et les livrables de l'ensemble. On observe également plus particulièrement les interactions autour des échanges de livrables entre systèmes et sous-systèmes.

À défaut de pouvoir faire, *a priori* facilement et de manière fiable, la part entre symptômes et indices réels de dysfonctionnement, cette approche ne tient pas compte des messages du système sur son propre fonctionnement.

Peu importe à quoi ou à qui le système attribue les causes, ce que le pilote du changement va observer, ce sont les équilibres entre ce qui entre et ce qui sort du système. Le reste « ce qui se passe dedans » est une boîte noire. L'intervenant va fixer dans cette logique essentiellement les nouveaux résultats de production attendus (quantité et qualité des extrants) ou les diminutions de ressources nécessaires (quantités et entrants de substitution). Il peut aussi comparer l'équilibre intrant/extrant avec d'autres « boîtes », d'autres systèmes plus ou moins équivalents. Il passe alors un accord avec les acteurs du sous-système : soit ils redressent eux-mêmes l'équilibre entre entrants et extrants conservant ainsi leur autonomie de gestion des zones de bénéfices secondaires, soit ils suppriment le système et les bénéfices secondaires liés.

10.3.5 De la réflexion binaire à un premier pas dans la complexité

L'un des réflexes systémiques de base sera de toujours proposer plus de deux choix et d'opter pour au moins trois hypothèses, trois scénarios ou trois priorités voire trois axes stratégiques. Il s'agit de sortir de toute logique binaire. De sortir du binaire pour aller vers le complexe. Si une seule piste de travail évoque trop la « pensée unique » et la « prise de risque maximum », proposer des choix binaires conduit trop vite au débat, à la confrontation des uns contre les autres. Offrir un triple choix complexifie le positionnement et la réflexion quitte à sortir avec une quatrième solution forgée par un mix entre deux ou trois des hypothèses de départ. À la conception aussi, rechercher trois hypothèses, trois solutions rend plus complexe le travail de réflexion. On reste le plus souvent à trois variables et ce pour des questions de temps, de réalisme intellectuel et de souhait de confrontation rapide au réel.

10.3.6 Accepter les syndromes « boîte noire » et « joueur d'échec »

L'attrait pour la complexité et le souhait de ne plus subir les réductions habituelles dans le traitement de l'information, nous conduisent à peu écouter les discours structurés, les historiques bien tournés, les analyses qui accusent clairement l'une ou l'autre cause bien explicite ! C'est sans doute un paradoxe : celui qui veut collecter plus de complexité doit moins écouter « l'information compliquée » des premiers acteurs qu'il rencontre. Le modèle MTHP (Modélisation de la très haute performance – RUSSON & Coll. Edition IFEAS. Montréal-Namur.2011) apporte ici des éléments intéressants sur la perte de performance des managers qui préfèrent utiliser toujours les mêmes données et qui sont en général peu ouverts aux nouvelles données. On ne peut se fier aux discours structurés de chacun, mais on peut tirer beaucoup en les comparant et en s'intéressant aussi à la structure linguistique utilisée.

Structure linguistique qui en dit parfois plus long sur les positions des acteurs face à une situation de changement que les seuls arguments bien préparés et le discours officiel plutôt mièvre et opportuniste.

Le syndrome de la boîte noire consiste à considérer l'organisation, que nous allons analyser, comme une boîte noire. L'organisation en place est, sans doute, en grande partie informelle et c'est elle qui transcende le système pour en assurer sa survie. Il est donc possible qu'aucun des acteurs vivants dans cette boîte noire n'ait une vision suffisamment complexe.

L'organisation échappe alors à toute volonté humaine individuelle, a fortiori au manager chargé de la conduite du changement et à ceux qui ont la responsabilité de cette organisation !

Personne ne peut être au centre d'une organisation, personne ne peut prétendre en connaître toutes les articulations et les méandres. Le principe de la boîte noire est donc de faire l'impasse sur l'information donnée en tant que telle, mais de cerner ce qui est à l'origine du changement et quels sont les enjeux que l'on se fixe (ce qui entre dans la boîte et ce qui devrait en sortir). Des outils que nous verrons dans la partie déploiement tel le génogramme, le sociogramme ou les écoutes actives ou système sont autant de traitements de l'information utile non pas pour entendre un contenu compliqué, mais pour en tester le véritable degré de complexité, la véritable richesse.

Le principe du joueur d'échecs est équivalent au principe de boîte noire, mais il s'agit ici de faire abstraction de l'historicité des événements qui nous sont racontés au profit de ce qui se passe « ici et maintenant » (positionnement sur le temps).

Le syndrome du « joueur d'échecs », nous rappelle que celui qui veut rendre les choses compliquées a intérêt à les inscrire dans une histoire compliquée. L'histoire racontée masque toutes les variantes pourtant possibles. Elle crée une logique unique, là où sans doute différents acteurs peuvent avoir vécu les choses autrement.

L'image du joueur d'échecs vient du constat qu'il n'est pas nécessaire de connaître tous les coups qui viennent d'être joués dans une partie d'échecs pour la reprendre en cours de jeu et la gagner. Il est plus important de bien analyser la position actuelle de chaque pièce. Plus un système est régulé (règle du jeu d'échecs), plus on remplace le temps consacré à comprendre « d'où ça vient » par une étude du « où ça va ».

Conséquences :

- on diminue de manière drastique la collecte d'information sur le passé, les causes, etc.
- on s'en tient à un diagnostic court très rapide qui permet de situer l'essentiel : les flux de ressources entre extrants et bénéfiques secondaires.

10.3.7 Équipollence des portes d'entrée

Si on poursuit cette réflexion, il n'existe en fait pas de bon ou de mauvais moment pour entrer dans un système. Il n'existe pas non plus d'entrée neutre et de bonne manière de se présenter aux parties-prenantes du système. C'est dans les réactions à votre entrée dans le système que vous pouvez comprendre si vous êtes le bienvenu, si le changement est voulu et si la confiance est par exemple la règle dans une équipe.

L'important n'est pas de réfléchir des jours entiers à comment entrer dans la dynamique de changement, mais de se donner tous les moyens d'entendre, de capter, de ressentir le climat social dès que l'on s'y introduit avec le projet de changement. Votre manière de réagir sera votre vrai point d'entrée dans le système.

Peu importe finalement dans une approche systémique « où » et « quand » on entre dans le système. Le principe de totalité fera circuler au sein du système l'information de notre intrusion et les rétroactions seront à l'image de notre action. Si résistance il doit y avoir, elle sera proportionnelle, relativement collective.

L'important sera d'évaluer ce que l'on reçoit par rapport à ce que l'on veut (gestion d'écart), de le faire très vite (boucles courtes d'évaluation) et de le faire avec lucidité (tenir compte autant des boucles positives que des boucles négatives).

10.3.8 Préférer des interventions brèves

- Plusieurs logiques d'intervention dans la conduite du changement plaident pour des actions courtes dans le temps (Grégory)
- BATTESON, thérapie brève – Paul WATZLAWICK, risque d'ultrasolution).
- Si le système est prêt à bouger, si les enjeux sont clairs, si les capacités sont réunies, alors la dynamique de lancement du changement devrait se faire rapidement, simplement et agréablement.
- Si tel n'est pas le cas, sommes-nous toujours devant une opération de changement ou entre-t-on dans l'histoire des conflits qui agitent le système ?

10.4 PRINCIPES ET TECHNIQUES DE MODELISATION

Pour saisir un grand nombre d'informations et amener ces informations vers le niveau de complexité réelle du système, les systémiciens recourent à une technique privilégiée dite « modélisation ».

La modélisation est une représentation graphique, schématique, voire une formule. Elle permet de schématiser les lignes de force, les composantes et les liens qui vont jouer pour ou contre le changement. La modélisation est une « esquisse rapide » et non une « photo parfaite de la réalité ». Elle est créée pour réfléchir avec d'autres, pour décider.

Il existe bien sûr une grande variété de modélisations applicables au changement :

- sociogramme (lien et nature des relations entre les acteurs),
- logigramme (logique de progression dans le travail),
- génogramme (composantes et valeurs fondamentales),
- IM-DSM (variables utiles aux changements),
- cartographie des risques (effets de levier dans les risques),
- etc.

10.4.1 L'enjeu d'une « modélisation ».

Pour mieux cerner les composantes essentielles d'une modélisation, revenons à Jean-Louis LE MOIGNE (1992), qui rappelle qu'il s'agit d'observer une réalité et de rechercher le "qu'est-ce que ça fait ?" plutôt que de se demander le "comment c'est fait ?".

Nous pouvons distinguer quatre grands types de modélisations en fonction de l'usage que nous voulons en faire :

- Le modèle cognitif donne une représentation simplifiée d'un système réel en ne retenant que les éléments et les interactions les plus significatifs du système. C'est ainsi que le physicien Niels BOHR a présenté un modèle simple de l'atome sous forme d'un système planétaire avec un centre : le noyau, et des planètes décrivant des orbites autour de lui, les électrons. De même, les biologistes James WATSON et Francis CRICK ont esquissé un modèle de l'acide désoxyribonucléique (ADN) à partir du modèle très simple d'une échelle à deux montants qui auraient pris la forme de deux hélices.
- Le modèle décisionnel fournit au décideur des schémas qui lui permettent de prendre rapidement une décision en présence, soit d'une information trop abondante et donc difficilement maîtrisable, soit au contraire d'une information lacunaire ou incertaine. Ces situations avaient déjà été traitées par la recherche opérationnelle. On peut rapprocher des modèles décisionnels, les « études de cas », largement utilisées dans certaines formations à la gestion ou au management notamment.
- Le modèle normatif est une forme particulièrement contraignante du modèle décisionnel. On peut citer par exemple les modèles de dispositifs de sécurité des centrales nucléaires qui sont d'une grande rigueur en raison de l'importance des enjeux en cause.

- Le modèle prévisionnel permet, à partir de la connaissance de l'état présent et passé d'un système, de déduire son comportement futur. L'emploi des modèles prévisionnels se répand largement : on peut citer à titre d'exemples les prévisions électorales réalisées à partir de sondages ou les nombreux travaux de perspective, sur l'évolution de la conjoncture économique, des prix ou de l'emploi, ou encore les travaux de prospective à quinze ou vingt ans ou au-delà...

10.5 QUE RETENIR DE LA SYSTEMIQUE

10.5.1 Apport n°1 : la notion de pilotage

Si la systémique permet de rapprocher des éléments variés du système que nous allons faire changer, les approches systémiques sont aussi présentes dans les phases de mise en œuvre.

10.5.1.1 Phase d'entrée dans le système

Nous avons apporté avec les équipes de l'IFEAS dans les années 2000, le modèle BPSC de l'AeSR, une modélisation efficace pour accélérer les interactions et collecter réellement de nouvelles données lors des tout premiers instants de rencontre avec les acteurs du changement. Il s'agit ici d'être :

- Bref : utiliser la force de la question, recours réel aux questions ouvertes.
- Précis : dire sa demande et / ou établir la demande de l'autre.
- Simple : traiter une chose à la fois.
- Cordial : veiller aux enjeux de l'autre, au « gagnant-gagnant ».

10.5.1.2 Phase d'interaction avec les acteurs dans le système

Dès qu'il s'agit de mettre en mouvement le système, dès les premiers échanges accompagnant l'entrée dans le système, nous serons attentifs au feedback, au retour d'information :

- « Voulez-vous... ? »
- « Si je vous propose de est-ce que cela vous convient ? »
- « Comment cela se passe pour vous ? »
- « Ai-je répondu à votre question ? »
- etc.

Nous pourrions alors avoir recours à la technique plus qualitative dite de « reformulation » développée dans les années 50-60 par Carl RODGERS.

Il s'agit ici de susciter le feedback par le recours à la question en adoucissant l'exercice par la reprise des idées clés de notre interlocuteur : « je reprends ce que j'ai compris, vous désirez... ! Est-ce bien ce que vous avez voulu dire ? »

La reformulation peut se limiter à une « répétition fidèle » dans les systèmes sous tension.

10.5.2 Apport n°2 : Gérer les résistances et les leviers de changement

Les approches systémiques apportent donc non seulement la modélisation ou le pilotage de la conduite du changement, mais elles nous permettent de mieux appréhender les mécanismes de résistance au changement et leur intégration positive – comme leviers potentiels - dans les dynamiques de changement. Très vif dans les conduites décrétées d'autorité du changement, le phénomène de résistance collective au changement interpelle, inquiète et agace.

La résistance au changement se traduit en effet par :

- prolifération d'opérations, de premières réussites rapides ou de premiers résultats qui ne sont pas réalisés,
- lentement, elle peut vider de son sens le projet de changement lui-même,
- plus ouverte ou violente, elle produit des scissions et luttes de faction pour tenter d'éliminer le projet ou les porteurs du projet,
- à moyen terme, elle provoque l'apparition de symptômes chez une ou plusieurs personnes,
- à long terme, elle peut conduire à un basculement d'organisation rongée par des dysfonctionnements et des bénéfices secondaires.

L'échec ou la moindre réussite sont des constats fréquents dans le monde de l'entreprise. Des délais, des tensions, des échecs sont nombreux. Face à l'énergie d'un homme, d'un leader, des phénomènes collectifs d'une ampleur parfois considérable et déterminante opposent de puissants freins. Ces résistances peuvent être spontanées, mais aussi construites. Solides, déterminées, elles peuvent s'amplifier et faire barrage au changement, le laissant s'enliser dans les méandres du temps. On a donc essayé de comprendre ces réactions collectives terriblement efficaces de refus de changement. C'est dans l'approche systémique que les réponses les plus convaincantes ont été trouvées.

10.5.2.1 *Fonction première d'un système : la conservation ?*

Chaque système dispose d'un système de ressourcement (capture dans l'environnement de ses besoins essentiels de fonctionnement) plus ou moins stable. Chaque menace sérieuse de cet équilibre mobilise l'ensemble des ressources du système. La force opposée par le système monte graduellement jusqu'à dépasser la pression reçue afin de revenir à la position initiale d'équilibre.

Ce principe « d'Archimède » est assez embarrassant pour les tenants du leadership ou du recours aux rapports de forces : plus le leader pousse, plus le système mobilise une contre-action équivalente, voire plus forte, dont le but est de revenir le plus vite possible à la situation ou à l'équilibre antérieur. Cette réaction se comprend parfaitement quand on sait que l'une des premières fonctions d'un système est d'assurer sa survie.

Deux éléments expliquent quand et pourquoi ces phénomènes de résistance se créent ou se délitent :

- La première raison vient de la non-sommativité pour les acteurs du système,
- La seconde vient de la performance des bénéfices extraits de l'activité du système.

La lutte pour sa conservation n'est pourtant pas sa première mission. Celle-ci réside dans la production d'extrants. L'analyse d'un système ouvert fait apparaître un ensemble d'éléments unis en vue de la production d'un extrant. Un système ouvert est un système qui échange de la matière, de l'énergie et de l'information avec son environnement. Ces échanges nombreux et variés vont permettre au système de s'autoproduire, d'avoir ses autoréférences, de jouir d'autonomie et de pouvoir s'auto-organiser. La meilleure manifestation de cette identité est le système immunologique de l'être vivant qui identifie, en quelque sorte, les entrées, accepte celles qui lui sont utiles et organise la défense du système contre les corps dangereux.

Chaque système, chaque ensemble, effectue des changements dans les flux d'énergie, de matière ou d'information qui le traverse. Pour produire ses extrants, le système puise des intrants dans l'environnement.

Ces changements caractérisent sa fonction et son efficacité. Ainsi, la fonction principale d'un système de formation est de modifier chez les participants un état donné des savoirs (intrans) en vue d'un nouvel ensemble de savoirs (extrants).

L'ouverture est la capacité que possède un système d'échanger de l'énergie, de la matière ou de l'information avec d'autres systèmes ou avec l'environnement.

10.5.2.2 La non-sommativité d'un système

Dans un système « Le tout est davantage que la somme des parties ». Si un système existe, c'est qu'il procure un intérêt à ses composantes. Il leur permet de survivre, de vivre et si possible de s'épanouir plus qu'elles ne pourraient le faire seules.

Le fait de travailler en équipe, de s'associer dans un club sportif ou de partir en expédition avec des guides de haute montagne implique l'espoir de voir apparaître des qualités émergentes que ne possèdent pas les parties prises individuellement. Une réunion de préparation au changement produit une vision plus riche que celle que chacun des participants pouvait avoir seul. Elle peut même produire des idées que n'avait aucun des participants en arrivant à la réunion.

Plus un groupe dégage ces bénéfices collectifs, plus ce groupe est intéressant, profitable pour ses participants. Si vous proposez de changer des processus ou des pans d'activités qui n'intéressent que peu ou pas du tout les équipes, les résistances seront bien sûr moindres que si vous touchez à des activités qui leur procurent beaucoup de ressources, de plaisir et de réalisation de soi.

10.5.2.3 La performance relative des organisations

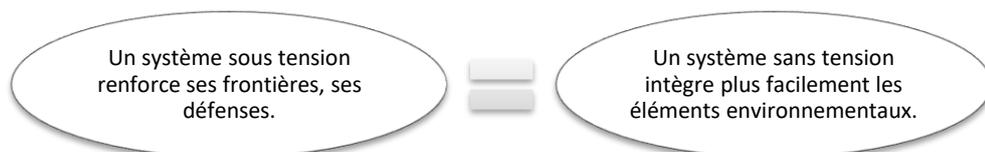
Cette notion d'émergence de bénéfice conduit elle-même à une autre notion : celle d'une véritable hiérarchie des systèmes, une hiérarchie en termes de performance. En cas de choix, je suis prêt à abandonner une entreprise dont la conduite du changement me déplaît pour une qui me semble plus performante.

En l'absence de choix, je resterai particulièrement attaché à l'organisation actuelle. La résistance sera plus vive.

Combinez le facteur activité « à forts bénéfices » avec organisation « sans alternative » et vous aurez les facteurs les plus durs de résistance au changement.

Facteurs de tension dans un système	Facteurs de « totalité tranquille »
<input type="checkbox"/> Système générant des bénéfices principaux importants et/ou fluctuants.	<input type="checkbox"/> Système générant des bénéfices principaux faibles, mais réguliers.
<input type="checkbox"/> Système permettant de nombreux bénéfices secondaires discrets.	<input type="checkbox"/> Système assez transparent et centré sur les seuls bénéfices principaux.
<input type="checkbox"/> Système vécu comme n'ayant pas d'alternatives accessibles.	<input type="checkbox"/> Système ayant des alternatives assez facilement accessibles.

Il y a donc des niveaux de tensions réelles ou potentielles dans un système qui ne sont pas directement observables, mais qui se manifesteront essentiellement quand les bénéfices secondaires seront menacés.



10.5.2.4 **Un mot d'explication sur l'homéostasie**

Comment expliquer ce phénomène de tension, de résistance et surtout l'ampleur qu'il peut prendre. Comment se fait-il qu'une menace perçue comme sérieuse puisse mobiliser jusqu'à l'ensemble des ressources d'un système ?

On introduira ici à côté de la notion de totalité, la notion d'homéostasie. L'homéostasie renvoie à la notion d'équilibre. Tout système se constitue à partir de et autour de règles qui cherchent à lui assurer sa survivance et sa perpétuation. Ce système tourne autour d'un point d'équilibre appelé point d'homéostasie. Les fluctuations autour de ce point d'équilibre sont amorties par des rétroactions (feedback) positives ou négatives qui déterminent les divergences ou convergences possibles. La rétroaction est donc un signal, une réaction, en retour d'une action. L'interaction peut donc se définir comme une boucle entre une action puis une rétroaction. La rétroaction peut prendre deux formes :

- Un feedback positif : la réaction agit dans le sens de l'action principale, elle l'amplifie, donnant lieu ainsi à un phénomène cumulatif.
- Un feedback négatif : l'effet de la rétroaction compense au contraire la grandeur d'entrée. Dès lors, le mécanisme tend à réagir contre les actions du monde extérieur, assurant ainsi une régulation (thermostat).

La causalité circulaire (par opposition à linéaire) se referme sur elle-même en formant une boucle (rétroaction, feedback, régulation). Le processus de régulation, en œuvre dans les systèmes vivants, *est évidemment très complexe*, mais c'est aussi un ensemble de processus de régulation qui maintient constant l'état général d'un organisme. C'est le médecin français Claude BERNARD qui dégagea, dès le milieu du XIXème siècle, le concept de milieu intérieur autonome et décrit les principes de régulation de ce milieu. Walter CANNON, près d'un siècle plus tard, fut le théoricien et l'inventeur du terme même d'homéostasie qu'il décrit comme « l'ensemble des processus organiques qui agit pour maintenir l'état stationnaire de l'organisme, dans sa morphologie et dans ses conditions intérieures, en dépit des perturbations extérieures ». Les boucles sont bien sûr multiples et suivent l'état des nombreux sous-systèmes.

10.5.2.5 **La régulation dans les démarches de changement**

La régulation, dans des opérations de changement, induit donc le concept de progression par essais successifs, par réglages de plus en plus fins sur un objectif le plus précis possible. C'est la notion de pilotage du changement. L'interaction constante avec les différents sous-systèmes concernés par les mini-adaptations du changement permet de vérifier des constantes ou des variations, étape par étape. Dans ces variations, un écart entre ce qui est observé et ce qui est souhaité peut apparaître. La rétroaction entraîne alors des ajustements plus ou moins importants des autres composants du système. On parle de régulation, c'est-à-dire de la capacité à neutraliser l'écart constaté. Le manager du changement ne peut prévoir ou « planifier » toutes ces résistances ou ces multiples régulations. Il sait par contre qu'en développant ses capacités d'attention aux feedbacks et en travaillant la gamme de solutions variées qu'il peut proposer ou négocier, il se prépare effectivement à conduire la dynamique de changement de boucle de rétroaction en boucle de rétroaction.

10.5.2.6 **Les conséquences de la non-gestion du feedback**

A contrario, mettre en danger les équilibres d'un système, d'un département, d'une équipe ou d'un acteur du changement sans réagir à ces signaux ou feedbacks, c'est amplifier les écarts et démultiplier, de façon exponentielle, sa résistance au changement.

Parmi les risques les plus fréquents, on notera que :

- la gestion du projet se rigidifie autour des craintes,
- des contentieux peuvent apparaître dans les priorités,
- des symptômes peuvent apparaître dans les comportements fonctionnels.

10.5.2.7 **Outils de gestion de la résistance au changement**

Une seconde conséquence de cette lecture des organisations conduit au principe « d'affiliation au système ». Tout rapport institutionnel est marqué par l'appartenance. L'institution vit les choses « pour » ou « contre ». Si vous n'affichez pas les « codes institutionnels utiles », si vous ne dites pas ce qu'il faut, si vous n'avez pas les réactions attendues ou si vous ne partagez visiblement pas un certain nombre de valeurs, vous n'appartenez pas au système. C'est donc le système qui définit si vous lui appartenez ou pas. Il n'est pas nécessaire d'affirmer une non-appartenance, il suffit de ne pas afficher une appartenance suffisante. Pour s'affilier au système, il faut donc affirmer explicitement son appartenance. Une gamme très large de moyens d'affirmation permet cependant de nuancer cette affiliation, vous pouvez par exemple :

- affirmer votre attachement à l'institution,
- veiller à mettre le changement au service des objectifs généraux de la structure,
- utiliser le vocabulaire local,
- respecter les règles existantes de fonctionnement,
- vous appuyer sur la mémoire collective,
- obtenir un mandat de responsables locaux,
- utiliser les leviers locaux pour franchir les obstacles locaux.

S'affilier au système signifie respecter les règles, la culture d'entreprise et valoriser les personnes qui se situent en position haute.

10.5.2.8 **La position basse, un principe de service**

La position « basse » dans les relations humaines est la volonté très claire de se mettre au service (d'un objectif, d'un système qui veut se développer), d'aider à... (cerner le plus clairement possible l'objet de l'aide en question - mandat). Elle se distingue de la position « haute » qui est une position d'autorité qui souhaite mettre les autres à son service. La prise de position basse nécessite le repérage et le respect de la position haute en place.

Dans certaines situations institutionnelles troublées, plusieurs interlocuteurs en compétition se mettent en position haute (on dit alors qu'il y a symétrie, et donc escalade) : la tentation peut être grande de by-passer une personne en position haute et de jouer sur la concurrence. Ceci peut donner quelques résultats à très court terme, mais ne s'inscrit jamais dans une réussite à long terme. Les règles de cascade hiérarchique doivent être respectées au maximum des possibilités. C'est tout l'enjeu de l'affiliation ou de la désaffiliation au système.

10.5.2.9 **Le coût relatif de la régulation**

L'organisation peut être considérée comme un agencement de relations entre composants qui produisent une nouvelle unité possédant des qualités que n'ont pas ses composants pris séparément. De manière plus concrète, l'organisation comporte un aspect structurel et un aspect fonctionnel : structurellement l'organisation peut être représentée sous forme d'un organigramme, fonctionnellement elle peut être décrite par un processus.

Elle cherche donc un état stationnaire qui lui permette de consacrer un maximum de moyens à la production plutôt qu'à sa régulation. *Cette tendance* caractérisée d'un système à préférer l'économie de la stabilité s'explique donc par la volonté de sauvegarder ou d'acquérir un point d'équilibre entre ses échanges avec l'environnement et la distribution des ressources captées dans l'environnement entre ses sous-systèmes (régulation) le plus neutre possible. Le système peut alors consacrer toute l'énergie disponible à la production et à l'accumulation de bénéfices collectifs et donc de bénéfices redistribués. La stabilité d'un système ne provient pas réellement de la fixité de ses composants, mais de sa capacité de régulation et/ou de son insensibilité aux flux et aux variations des flux qui le traversent. C'est un des premiers apports de la systémique aux théories du changement : un système n'aime pas changer, car cela menace sa fonction de conservation et l'oblige à dégager son attention de fonctions plus spécifiques pour veiller à son équilibre de ressourcement.

Ce pilotage entre fonctions peut inclure des changements de priorités, d'attention ou de sensibilité. Un système suivant une courbe d'évolution régulière ne nécessite ni régulation, ni prise de conscience pour pouvoir se consacrer à d'autres finalités que celle de sa propre production. Tout projet de changement fait obstacle à cet équilibre systémique, les résistances sont donc généralement spontanées.

10.5.2.10 *Percevoir les résistances au changement*

- les résistances au changement sont légitimes,
- les résistances au changement sont nécessaires,
- les résistances au changement sont utiles.

10.5.2.11 *Comment se manifestent les résistances au changement ?*

- la résistance passive,
- des objections de fond,
- des provocations ou des attaques personnelles,
- un symptôme accapare l'attention,
- du scepticisme.

10.5.2.12 *Comment favoriser l'implication dans le changement ?*

- reconnaître la légitimité des résistances au changement,
- comprendre les résistances en remontant à la carte du monde de l'autre,
- indiquer clairement que le changement peut respecter les valeurs,
- proposer de faire des tests qui intègrent des micro-changements,
- généraliser ces micro-changements.

10.5.2.13 *La conviction que le système peut changer*

Accepter un mandat de conduite du changement demande des réponses positives aux trois questions suivantes :

- suis-je convaincu que les personnes avec lesquelles je travaille vont progresser ?
- suis-je capable de citer au moins deux règles explicites et deux règles implicites sur la base desquelles fonctionne l'entreprise dans laquelle j'interviens ?
- suis-je capable de citer trois ressources sur lesquelles je pourrai m'appuyer ?

10.5.3 **Apport n°3 : Cadrage et décadrage système - environnement**

L'approche systémique nous invite clairement à définir le périmètre du changement, à « cadrer » ce qui est demandé, à imaginer avec le demandeur d'autres périmètres possibles avant de choisir réellement les éléments inclus et ceux exclus du projet de changement (décadrage de la demande pour mieux cerner les besoins). Les jeux de cadrage et de décadrage à partir des dimensions initiales d'un changement donnent tout d'abord une information claire sur la marge de manœuvre réelle de l'intervenant : peut-on discuter le changement ou doit-on simplement en rester à un rôle d'exécutant ? En dix minutes, l'intervenant peut être fixé sur cette marge de manœuvre.

Le décadrage permet aussi de réfléchir à l'étendue possible des effets du changement. Un changement, même mineur, dans un logiciel, peut avoir des conséquences inattendues pour les commerciaux ou la facturation... Illustration : vous constatez une perte de qualité sur certains produits, vous identifiez un problème relationnel. Le cadrage sur le problème relationnel va vous conduire logiquement à rechercher une solution de type relationnelle, par exemple un week-end agréable de team building pour que les gens puissent se parler autrement et mieux se connaître. Jusque-là, les approches linéaires et itératives sont semblables : une analyse, une action.

Dans un management du changement de type linéaire, après un séminaire de « team building », vous allez faire une « évaluation à chaud », une évaluation de la satisfaction de l'équipe. Si elle est positive, vous en retirerez de la satisfaction vous-même. Soit vous aurez tendance à considérer que votre intervention s'arrête ici, soit vous allez passer à la phase suivante de votre plan. Par exemple, la constitution d'un groupe de travail mixte entre services représentés au team building.

On sent deux tendances :

(a) renforcer le cadrage initial ;

(b) avancer vers les étapes suivantes du changement.

Il est donc probable que vous n'entendrez pas alors que, si le week-end de team-building s'est si bien déroulé, c'est qu'en fait tous les services sont d'accord pour dire que la baisse de qualité est seulement due à l'augmentation récente des cadences.

Vous avez un cadrage relationnel, vous entendez, vous parlez, vous êtes sensible essentiellement aux éléments relationnels.

Une approche plus « système » sera plus sensible aux réactions variées (variété dans une même intention – techniques d'écoute), ambiguës (le discours et la forme du discours ne sont pas congruents – système de collecte complémentaire d'information) ou aux phénomènes non-attendus (listage et contre listage d'informations insolites ou manquantes).

En une question, pouvons-nous sortir du discours convenu, officiel, formel pour entrer dans les besoins, les déceptions, les compléments utiles ?

Pouvons-nous exprimer de vrais questionnements de remise en cause et non de simples questions fermées de validation (*Est-ce que cela s'est bien passé ? C'était intéressant ?*).

Quand vous travaillez dans un contexte cadré, vous vous « programmez » pour entendre des réponses qui correspondent à vos enjeux et à la représentation, la cartographie que vous vous êtes faite de la situation. Vous êtes naturellement porté à observer, dans le détail, les éléments qui cadrent avec cette logique de représentation. Lorsque vous pensez acheter une télévision 3D, vous êtes programmé « télévision 3D », vous parlez « 3D », vous vous informez « 3D » et vous voyez beaucoup de gens qui « s'intéressent ou viennent d'acheter une télévision 3D ». Un cadrage est une programmation inconsciente qui vous permet, sans doute, de sélectionner uniquement l'information utile, mais qui vous masque d'autres informations, d'autres questions, d'autres signaux utiles.

Il conviendrait, simplement, de capter d'abord les signaux venant de l'autre, puis alors de créer un cadre de réflexion. Décadrer permet l'imagination et d'autres focalisations de l'attention. C'est se donner la possibilité de varier les possibilités ou les degrés de satisfaction. C'est aller chercher des pistes d'amélioration et ainsi augmenter ses chances de percevoir de nouvelles idées et des opportunités. La pensée analogique donne trop souvent l'idée attendue. La bonne idée surgit, et ne se raisonne peut-être pas autant que nous ne le croyons. N'avons-nous pas autant d'idées en faisant nos courses, une promenade en pleine nuit que devant nos collègues lors d'une réunion dite d'analyse ? Une conversation anodine, un escargot en gros plan sur une affiche, un trajet en train : autant de collisions entre mots, images et pensées qui peuvent s'avérer très décadrantes. C'est ce que nous appelons la pensée analogique ou par analogie. Une habileté à décadrer que nous développons un temps.

C'est, sans doute, dans ces opérations de cadrage-décadrage, l'habileté à capter des signes ou des idées extérieures à notre rationalité et notre capacité à les réintégrer à notre rationalité.

Là, nous pouvons tous être vraiment créatifs. C'est le « *Think out of the box* » ou le « pensez autrement pour trouver d'autres solutions » des systémiciens.

Cette capacité de décadage, nous la retrouverons – notamment - dans trois grandes applications en conduite du changement :

- La capacité à accepter que les points de vue soient différents et l'habileté de changer de point de vue, de dimension.
- La capacité à accepter que le changement ne soit pas une suite d'étapes, mais un processus itératif où, à chaque étape, nous pouvons revenir en arrière ou aller plus loin en changeant l'ordre dans les étapes.
- La capacité à commencer un changement par la fin, par les conditions de réussite, les variables d'évaluation et les livrables souhaités.

10.5.3.1 **Stratégie cadrée ou agilité à changer de cadrage ?**

L'efficacité stratégique n'est pas une préoccupation nouvelle. Depuis le premier choc pétrolier dans les années 1970, lorsque l'offre est devenue supérieure à la demande, les entreprises ont cherché à bâtir les stratégies les plus efficaces pour gagner des parts de marché sur leurs concurrents.

Les entreprises ont bien pris conscience de l'importance de s'adapter, en tout cas les directions générales. Malheureusement, elles continuent d'appliquer les vieilles recettes tayloristes qu'elles déploient de manière linéaire. Les entreprises sont majoritairement passées de la planification industrielle à la planification stratégique, mais très peu sont passées réellement à l'agilité opérationnelle et à l'analyse par cadrage mouvant.

Bâtir un projet de changement est encore, trop souvent, une prise de décision stratégique qui repose sur une analyse comparative du marché dont on déduit de grands objectifs. Il faut alors créer une unité de vue institutionnelle autour d'un plan, mis en œuvre à travers le management par objectifs.

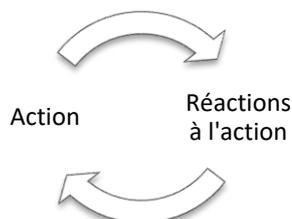
Les plus grands cabinets de conseil rivalisent de matrices, d'outils statistiques et de retours d'expériences qui sont censés nous montrer le chemin. Mais la réalité s'avère, chaque fois, plus complexe et inaccessible malgré des scénarios et des déclinaisons parfois minutieuses.

Les processus linéaires par étapes sont incapables de démêler l'imprévisible. Planifier une situation changeante consiste alors à revenir en permanence sur ses prévisions pour les réadapter, quand on ne s'entête pas.

La planification stratégique est coûteuse en temps et en argent, mais son principal intérêt semble bien être de se rassurer entre managers et de se donner l'illusion de contrôler l'avenir de l'entreprise.

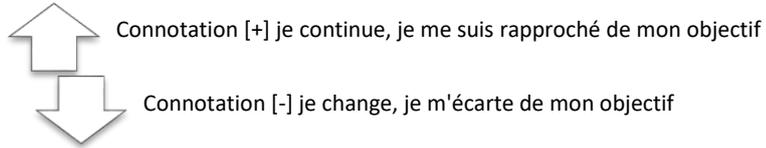
Les modèles linéaires sont efficaces pour les environnements « compliqués », pas pour les environnements « complexes ». Faire changer un procédé de production est compliqué, mais capter l'intérêt des consommateurs et des marchés sur lesquels interagissent une multitude d'organisations humaines est certainement « complexe ».

La complexité s'aborde grâce à un processus d'évaluation plus rapide, circulaire, très régulier. Une logique que les entreprises intègrent, mais trop lentement. Il s'agit, pour le systémicien, d'utiliser réellement les boucles de rétroaction et même de le faire en « boucles les plus courtes » possibles.



Il s'agit donc « d'évaluer », de collecter les feedbacks, dès la première réunion d'équipe, dès la première séquence d'information. On parlera ici de « rétroaction » et non pas de « réaction ». La réaction porte sur le contenu, la rétroaction contient une ou plusieurs connotations sur la manière de communiquer. La connotation peut être : [+] (feedback positif) ou [-] (feedback négatif).

L'influence des connotations sur nos comportements est considérable et peu consciente.



Il faut donc développer une très grande sensibilité à son environnement (Principe de très haute performance – MTHP, 2011) et des outils d'écoute par exemple qui soient très réactifs (écoute système ou système de question de l'AESR – voir rubrique outils). Il faut donc, dès le début, axer sa communication sur les enjeux et être prêt à changer le périmètre, le calendrier, les moyens ou les priorités sans s'enfermer dans un projet trop rigide (risques d'échecs perçus).

10.5.3.2 *L'approche itérative*

Dans un monde imprévisible, la force est dans la réactivité plus que dans la planification. Les entreprises avancent aujourd'hui dans un environnement économique complexe, volatile et imprévisible. Sous l'effet de la globalisation, du développement de la sous-traitance, l'explosion des marchés financiers, les barrières à l'entrée des marchés sont beaucoup plus minces qu'auparavant, la concurrence est plus forte. En parallèle, l'information circule à la vitesse de la lumière et les marchés deviennent plus vastes, plus variés, plus ouverts. L'environnement sur-influence les systèmes « entreprises », sans que les entreprises puissent avoir sur le marché la moindre mainmise, le moindre levier de contrôle ou d'influence. Dans ce contexte, les technologies de pointe, la qualité relationnelle sont essentielles pour gérer l'information quantitative et qualitative jumelée à une excellence opérationnelle. Ce sont même les avantages compétitifs les plus durables. Reste alors à utiliser ce potentiel de sensibilité à l'environnement et cette capacité d'agilité dans l'organisation. C'est ici qu'intervient la capacité de cadrer et de décadrer aisément ses projets, de les adapter de façon quasi permanente.

Cette réactivité demande bien sûr que l'on multiplie les points d'évaluation et que l'on entre dans une logique clairement itérative. Le concept « d'itératif » à comprendre ici comme une logique en boucles, comme quelque chose qui se reproduit plusieurs fois, qui se répète tout au long de la démarche de changement. Nous pourrions schématiser la vision linéaire du changement comme « une pré-étude, une préparation, un lancement, une mise en œuvre, une évaluation, une capitalisation des acquis » et la vision itérative comme un cycle : « projet – action – évaluation – analyse des écarts – nouvelle forme du projet ».

Pour développer une conduite du changement de type itératif, il faut accepter :

- le principe de décider très vite, ici et maintenant, en fonction des opportunités de chaque situation ;
- qu'un programme de changement soit lui-même susceptible d'être changé à chaque opportunité qui se présente ;
- que la flexibilité, l'agilité, la réactivité sont des qualités clés ;
- qu'il convient d'évaluer non pas en fin de déploiement, mais dès la première réunion ;
- que l'évaluation n'est pas une manière de se féliciter, de se renforcer, de se rassurer : c'est un lieu de choix, de décision sur ce qui a le plus de valeur ;
- que la lucidité est plus importante que la conviction ;
- que les moyens sont au service des finalités ;
- que la sensibilité aux signaux de l'environnement est déterminante ;
- que l'essentiel réside dans la valeur des finalités et non dans la quantité de moyens.

Les démarches « itératives » procurent donc une accélération et un gain en agilité dans la conception de dispositifs de changement libérés de l'apparente diversité des moyens et conçus comme plus rapides, plus réactifs que la planification stratégique classique. « Le changement réussi ne peut donc être la conséquence du remplacement d'un modèle ancien par un modèle nouveau qui aurait été conçu d'avance par des sages ; il est le résultat d'un processus collectif à travers lequel sont mobilisées, voire créées, les ressources et capacités des participants nécessaires à la constitution de nouveaux jeux dont la mise en œuvre libre - non contrainte - permettra au système de s'orienter ou de se réorienter comme un ensemble humain et non comme une machine." (*L'acteur et le Système - Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG*)

10.5.3.3 **Notion de pilotage en boucles courtes**

L'utilisation de boucles courtes et d'un processus itératif conduit non plus à diriger le changement, mais à le piloter. Le concept de « Pilotage » recouvre l'ensemble des actes et des décisions qui permettent de convertir une stratégie en phase d'actions concrètes.

Piloter, c'est observer régulièrement ses indicateurs de direction, conserver un œil sur l'environnement et garder le cap malgré tout ce qui peut arriver d'imprévu dans la conduite d'un changement.

Piloter, c'est une attitude entre la planification plus rigide et l'opportunisme plus hiératique. C'est tracer un sens logique, tisser un lien entre des décisions, des actes et des résultats. C'est agir dans l'ici et maintenant. Le pilotage d'un projet s'effectue idéalement au sein d'un comité de pilotage, véritable organe de coordination des ressources affectées au changement. Si la modélisation des interactions, la place de l'environnement – par exemple – sont des concepts systémiques généralement acquis et utilisés, d'autres apports de la systémique – pourtant aussi intéressants – sont encore à introduire notamment dans l'analyse institutionnelle et la prise de décision avec par exemple l'abandon de la planification réglementaire au profit du pilotage décentralisé par objectifs. Il s'agit de « piloter », sur base d'analyses d'équilibre et de tableaux de bord prédictifs, la « variété des comportements dans leur totalité ».

Tout pilotage demande de la lucidité sur les écarts. Pour corriger la barre, il faut connaître le cap et bien sûr pouvoir se situer par rapport à ce cap. Plus les moyens de mesure seront précis et plus le pilotage sera réactif, voire proactif. Ce constat renforce encore l'importance de nos dispositifs d'évaluation et de leur utilisation à des fins, sans doute, inhabituelles, mais cette fois plus stratégiques, plus globales.

10.5.3.4 **Commencer par la fin ?**

En commençant un changement par la fin - par la situation voulue, par les conditions de réussite, les variables d'évaluation et les livrables souhaités – la systémique nous invite à réfléchir d'abord aux enjeux, aux extrants puis seulement à construire les processus agiles qui peuvent y mener. Il faut plus que jamais pouvoir bien séparer finalité et moyens.

10.5.3.5 **Tiers indépendants**

Si le recadrage systémique est si utile dans une conduite du changement, c'est qu'il nous invite à changer nos représentations, à nuancer nos filtres, à ouvrir nos « possibles », à remettre en cause nos mesures de référence, nos constructions spatiales et synchroniques.

Un vrai décadage, nous invite à élargir le territoire dans lequel nous avons l'habitude d'appréhender la réalité, il rend possible une vision plus nuancée du présent. Il ouvre à des futurs différents. Ce décadage est tellement important qu'en systémique il justifierait à lui seul l'appel à des ressources externes au système dans l'immense majorité des projets de changement. Il est donc important, essentiel d'entendre des conseils venant de l'extérieur. Nous parlerons alors de tiers indépendants. Les tiers indépendants peuvent être des consultants, experts, concurrents, clients, fournisseurs, autres entreprises rencontrant des défis similaires, mais dans d'autres secteurs.

Dans cette logique de tiers indépendant, les acteurs internes peuvent réfléchir à comment introduire écologiquement les changements projetés dans l'évolution globale du système. Une impulsion externe est donc essentielle lors de la phase de conception du changement même si elle perd rapidement de sa valeur.

10.5.4 Apport n°4 : cibler les vrais dysfonctionnements

L'approche systémique nous permet de mieux réfléchir à nos priorités et de mieux cibler les zones importantes de changement grâce aux concepts de symptômes et de dysfonctionnements.

10.5.4.1 *Symptômes & dysfonctionnement*

Nous confondons en effet trop souvent « traiter un symptôme » et « rééquilibrer un dysfonctionnement ». Le symptôme ou « problème » - de façon plus usuelle – est la partie émergée de l'iceberg.

Une tendance de tout groupe humain qui connaît des difficultés est de se centrer sur un **symptôme** et d'y ramener sans cesse sa réflexion et ses interlocuteurs. Le symptôme peut être un incident, une urgence, un conflit, un indicateur « clair » de démotivation, etc. Le symptôme est donc un phénomène visible.

Certains systémiciens y classent aussi les signaux psychosomatiques, les jeux interpersonnels. L'enjeu est bien sûr de vérifier si la partie visible ne recouvre pas un dysfonctionnement plus profond, plus large. L'incident n'étant que la conséquence d'un dérèglement plus large.

S'il n'y a rien derrière le problème et qu'il y a une ou plusieurs solutions possibles, le travail d'analyse et de changement est sans réel obstacle. C'est juste peut-être « compliqué ». C'est ce que nous pourrions appeler – en se méfiant des mots – un « faux problème ». Il est évident - dans les autres cas - que traiter le « symptôme » sans s'attaquer au dysfonctionnement ne sert à rien dans la durée. Vous ne le saurez bien sûr qu'au moment d'évaluer l'efficacité de la solution.

Si le problème survit au traitement ou s'il réapparaît, il faudra convenir que le cadrage n'était pas suffisant. Malheureusement, l'école de Palo-Alto nous rappelle que, trop souvent, au lieu de cette prise de conscience, que nous sommes sans doute devant un dysfonctionnement, nous reproduisons la solution qui n'a pas fonctionné. Nous y mettons simplement plus d'énergie, de moyens. C'est ce que Paul WATZLAWICK appelle « l'ultrasolution »¹⁵. Faire toujours plus de la même chose.

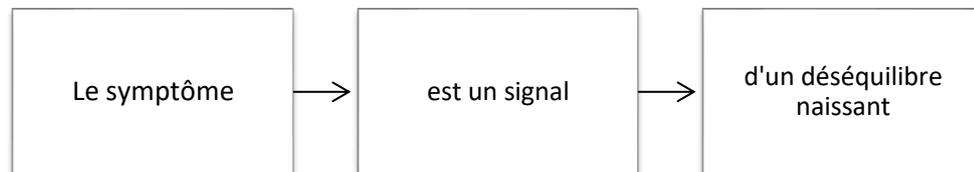
La faiblesse dans la gestion des symptômes, c'est qu'elle entraîne une focalisation de l'attention sur « une partie seulement du dysfonctionnement » ou sur un « faux problème ». Le symptôme est différent du « problème ». Il est une réaction interne du système. Il est comme une fuite d'eau dans un barrage qui subirait une pression trop forte des eaux. Un signal avant-coureur. Si la pression de l'eau (le vrai problème) s'accroît, à peine avons-nous colmaté la première fuite que d'autres voies d'eau peuvent apparaître ailleurs sur l'édifice. Colmater les fuites ne fait pas baisser la pression de l'eau. S'occuper des symptômes ne permet pas de s'attaquer aux sources réelles des déséquilibres qui augmentent dans le système ou entre le système et son environnement. Si les déséquilibres s'amplifient, les symptômes s'amplifient. Mais c'est bien là le seul lien logique entre symptômes et dysfonctionnement. Si la pression de l'eau sur un barrage continue de monter, « mécaniquement » les fuites vont se multiplier.

¹⁵ Watzlawick, Paul. Comment réussir à échouer : Trouver l'ultrasolution. Seuil, 1991.

Si nous traduisons le concept de « dysfonctionnement » par changement d'équilibre dans un système, nous comprenons que s'attaquer aux symptômes c'est consacrer de l'énergie aux « conséquences » et non aux « causes » du dysfonctionnement. Traiter un dysfonctionnement c'est tenter de rééquilibrer ou de faire admettre un nouvel équilibre global au système. Un nouvel équilibre dans la répartition des bénéfices principaux, un nouveau niveau de prise de bénéfices secondaires. À l'inverse, un dysfonctionnement s'amplifie quand le système refuse ce changement d'équilibre ou quand le déséquilibre ne peut être compensé par les ressources, l'auto-organisation ou l'intelligence du système. L'apparition de symptômes survient donc quand un déséquilibre demande à être traité par le système. La fièvre vient quand l'organisme attire notre attention sur notre équilibre. Quand une insatisfaction, un écart, une déperdition croissante de ressources sont enregistrés par les sous-systèmes, les symptômes peuvent se démultiplier.

On pourrait alors se demander pourquoi les sous-systèmes n'envoient pas tout simplement un signal de déséquilibre.

En réalité, les sous-systèmes s'expriment par symptômes plutôt que par signaux explicites quand le système a clairement exprimé son refus d'entendre des signaux d'alerte. Ce refus d'entendre peut survenir quand les pilotes du système souhaitent consacrer leurs énergies à la production du changement et non à la conservation du système. Le refus d'entendre peut être lié à l'absence de marges de manœuvre : il y a un projet, un budget prévu et tout doit se faire dans le cadre de ce projet ou de ce budget. Le système manque alors de diversité, d'équifinalité. Le refus d'entendre peut signifier aussi que les pilotes du système disposent en fait de très peu de moyens pour gérer des urgences en dehors du trajet officiel arrêté en début d'opération de changement. On doit foncer, les yeux quasi fermés, car c'est la seule cartouche que dont on dispose : ça passe ou ça casse.



Percevoir un symptôme n'est pas une invitation à « réagir » ou « rétroagir », mais un appel à repérer les équilibres qui évoluent et les déséquilibres qui s'amplifient.

C'est ici que la constitution de marge de manœuvre et la création de ressources de type « coordination » disponibles dès le lancement du projet sont essentielles à la régulation, à la gestion des feedbacks et au traitement des premiers symptômes.

Dans un budget, dans un projet, il convient donc de prévoir des marges dès la conception du changement. Il faut les intégrer à l'équilibre économique du changement, à la prise de décision du changement. Une démarche de changement qui se limite aux seuls coûts directs initiaux se rigidifie dangereusement. D'autant qu'un premier symptôme sera suivi d'une multiplication de réactions négatives éparses ; comme aucunes d'entre elle ne prend la forme d'un signal explicite, la lecture rationnelle de ces perturbations est difficile, quasi impossible. Malheureusement les symptômes se développent jusqu'aux limites d'alerte, jusqu'aux limites de sensibilité, de douleur, de tension ou de perte des bénéfices principaux acceptables par le système.

Très progressive au début, la vitesse de ces phénomènes symptomatiques n'a d'égal que leur « illisibilité » et leur « violence » pour le système. Il faut consacrer d'autant plus d'attention aux symptômes qu'ils peuvent conduire à des tensions tellement fortes qu'elles secouent toutes le système et produisent des pertes d'intégrité voire l'éclatement ou l'absorption du système par un système mieux piloté, mieux équilibré, mieux ressource.

Le changement peut n'être d'ailleurs qu'un révélateur de ces dysfonctionnements profonds à l'œuvre depuis un moment.

Certains mécanismes peuvent ralentir la visibilité de ces symptômes épars ; en aucun cas ils ne jouent sur l'amplification et la violence de plus en plus potentielle. De véritables tensions entre des forces souterraines qui minent le système qui est en train de changer.

Dans certains systèmes, la place des bénéfices secondaires est telle qu'elle masque complètement l'expression des symptômes. Dans d'autres groupes, le système de bouc émissaire ou les conflits interservices peuvent couvrir les premières expressions des symptômes masquées par des tensions entre sous-systèmes.

Enfin, dans certaines situations « désespérées », la manifestation des premiers symptômes mobilise un temps la « majorité silencieuse ». Des phénomènes à contre-courant de défense du système viennent masquer les premiers signaux non explicites de dysfonctionnements. La démultiplication de nouveaux symptômes viendra rapidement retourner cette majorité silencieuse, la rigidifiant d'autant plus fortement qu'elle a exprimé son attachement aux anciens équilibres du système.

La systémique nous appelle donc à faire attention à toute une série de phénomènes, de comportements, de symptômes inhabituels qui apparaîtraient concomitamment au projet ou au déploiement du changement. Conséquence de changements peu perceptibles dans les équilibres fondamentaux du système, ces signaux nous signalent que l'édifice tout entier bouge sur ses fondations. Notre sensibilité aux symptômes est une faculté intéressante d'anticipation. À l'image d'un sismographe qui nous renseignerait sur des variables tectoniques mêmes minimes d'un volcan endormi.

Deux formes d'écoutes particulières nous permettent d'entendre dans les conversations courantes liées à des opérations de changement, des signaux symptomatiques intéressants :

- l'écoute système** (dissociation de la forme et du fond d'un message),
- l'analyse des jeux** (orientation de l'analyse non plus sur les équilibres, mais sur les interactions dans le groupe humain).

Travaillons dans un premier temps l'écoute des jeux comme premier signal symptomatique intéressant, surtout dans les changements à dimensions personnelles.

10.5.4.2 ***Le jeu, forme particulière symptomatique***

En l'absence d'enjeux directs avoués dans une conversation, et dans le cas de bénéfices secondaires stables ou en léger tassement, nos interlocuteurs peuvent dégager des « comportements symptomatiques » que nous appellerons des « jeux ». Un peu comme si, pour parler d'autre chose que des problèmes de fond liés au changement, nos interlocuteurs évoquaient une tension interpersonnelle, une insatisfaction par rapport aux comportements d'autres membres du système voire se faisait l'écho de conflits purement formels, mais permettant d'attirer notre attention.

Drôles, graves, violents ou parfois désabusés : ces discours de « tensions exacerbées » entre membres d'une équipe ou entre services dans l'entreprise nous racontent en fait toujours la même chose : un jeu « dramatique » très facile à déceler. Un jeu qui contient en analyse transactionnelle trois ingrédients¹⁶ :

- une « Victime » qui subit une menace ou des dommages malgré son comportement positif, une victime qui risque de perdre quelque chose de précieux souvent lié à l'ancien équilibre ;
- un « Persécuteur », qui fait le mal, souvent lié à ceux qui veulent « forger un nouvel équilibre dans le système » ;
- un « Sauveur », souvent vous, qui peut théoriquement empêcher le « méchant porteur » du « nouvel équilibre systémique » de remplacer l'ancien « bon » équilibre systémique ;

¹⁶ Eric, Berne. *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?* Sand & Tchou, 1999. Introduction à l'Analyse Transactionnelle (AT)

Il s'agit de ces histoires qui nous sont racontées où « un méchant a fait du mal à un gentil et où un sauveur est intervenu ou devrait intervenir pour mettre fin à ce drame ». Lorsque vous entendrez ce type de discours autour d'un projet de changement, dites-vous que vous assistez à vos premières manifestations symptomatiques.

Pour sortir des jeux symptomatiques, il faut que votre interlocuteur et plus globalement que le système ait ou perçoive un enjeu suffisant et suffisamment clair « pour arrêter de jouer ». Il faut qu'il perçoive un enjeu supérieur au bénéfice actuel du jeu. La question clé peut être ici : « qu'est-ce qui est le plus important pour la victime ? ». Selon votre degré de confiance avec vos interlocuteurs, vous pouvez aussi demander : « Pourquoi le sauveteur est-il intervenu ou pourquoi interviendrait-il ? » ou enfin « Comment peut-on éviter cela à l'avenir ? ».

Bien sûr – pour reprendre notre image du barrage et de sa fuite – le discours portera sur une des « fuites », mais en entrant dans une réelle écoute permissive vous allez peut-être permettre à vos interlocuteurs de passer du symptôme (message interdit non explicite) à une explication plus concrète et plus directe concernant la situation actuelle et les déséquilibres ressentis par ces mêmes interlocuteurs. La question de l'enjeu est ici essentielle pour sortir des jeux.

10.5.4.3 **La notion d'enjeu**

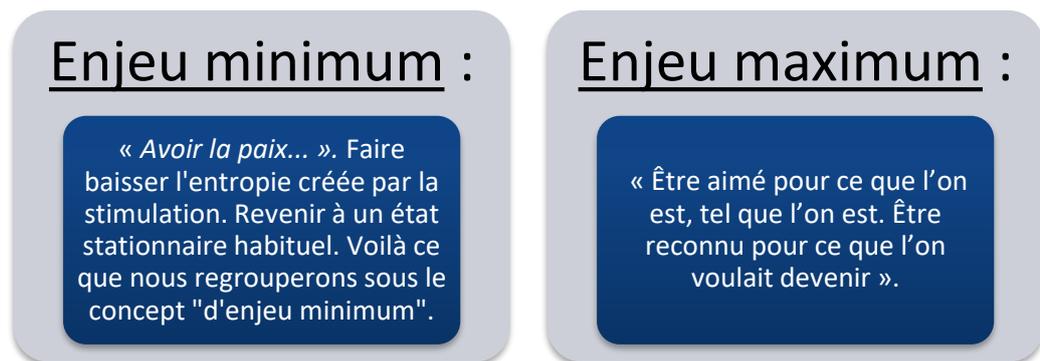
Chaque fois qu'un système agit, c'est pour répondre à un enjeu. Un être humain qui agit aura donc *a priori* toujours un "enjeu", fût-il extrêmement diffus.

Trouver son "enjeu", c'est répondre à la question suivante : qu'est-ce que je gagne à faire ou à ne pas faire quelque chose ?

En toute chose, quand vous ne savez pas où aller, ce que vous voulez gagner, vous avez beaucoup de chance d'arriver ailleurs, d'éprouver un sentiment de déception. Il faut toujours établir vos enjeux, c'est la règle d'or de la cohérence. Il est d'ailleurs très agréable de travailler avec quelqu'un qui sait ce qu'il veut.

Un enjeu peut être à court terme ou à long terme. Un enjeu peut être considéré comme "facile" ou "difficile"... mais derrière chacun de nos comportements, il y a un enjeu.

Echelle de valeur de nos enjeux



10.5.4.4 **Le prix du changement portant sur les symptômes**

Percevoir une perturbation ou un trouble généré par le système sous la forme d'un symptôme est une chose. Traiter le dysfonctionnement en est une autre. Revenons aux enjeux du symptôme. Malgré ses aspects gênants ou franchement dommageables, le symptôme, s'il existe, a pour le système une réelle utilité (il remplit un enjeu).

Les principaux types d'utilité, d'enjeux remplis par un symptôme ont pour utilité :

- dire autrement une crainte, d'envoyer un signal non-explicite portant sur une situation, une alerte pourtant interdite, niée ou non-audible par le système ;
- faire quelque chose pour la conservation des bénéfices secondaires ;
- protéger des personnes, des secrets, des sous-groupes, des erreurs, des incohérences ou des incompétences ;
- diminuer l'ampleur de changements trop brutaux ;
- masquer l'incapacité à produire les nouveaux extrants attendus ou le nouveau niveau de bénéfices principaux attendus ;
- reporter l'attention sur des causes extravagantes, sur des impasses ou sur des boucs émissaires ;
- éviter une rupture émotionnelle, logique personnelle ou interpersonnelle ;
- s'affirmer capable de traiter rapidement les symptômes que l'on a posés soi-même ;
- refuser de modifier immédiatement les règles habituelles ou les équilibres acquis ;
- tirer un signal d'alarme non-explicite sur les pertes que soi-même ou une partie du système commence à percevoir.

Les différentes composantes d'un système ont donc de multiples raisons de centrer l'attention, des intervenants aux auditeurs extérieurs, sur le symptôme, notamment pour éviter l'explosion ou l'implosion du système et de ses bénéfices.

C'est en s'attaquant à ces enjeux que l'on peut « ouvrir » les symptômes et voir ce qui se déroule derrière ces discours.

10.5.4.5 **Symptôme et dépendance au système**

La question qui se pose est de savoir pourquoi, notre cerveau choisit cette voie détournée des « symptômes » plutôt que de recourir à une discussion franche et ouverte sur les problèmes ou les changements d'équilibre redoutés ou constatés ?

Il nous faut, ici, réintroduire la notion de « bénéfices secondaires ».

Dans un système humain, certaines composantes vivent et font vivre le système grâce aux bénéfices directs liés à la réalisation d'extrants.

D'autres parties vivent plus largement de bénéfices secondaires indépendants de la réalisation de la mission, mais liés à l'existence même du système (salaire direct faible, mais confort personnel acquis, accès à Internet, réalisation de soi dans la dynamique de l'équipe, possibilité de temps « à soi », etc.).

Les « bénéfices secondaires » sont autant de raisons pour un sous-système de rester membre du système en dehors, pourtant, des bénéfices principaux. Les bénéfices secondaires lient donc les sous-systèmes, mais ne peuvent guère être un argument utilisable publiquement dans un système dont la légitimité réside dans la seule production des bénéfices principaux.

La conséquence immédiate de cette dualité « bénéfices liés à la fonction production / bénéfices secondaires liés à la simple existence du système » conduit bien sûr à des engagements très variables les uns, des autres. L'utopie selon laquelle tout le monde se mobiliserait devant un changement intéressant pour la production est donc déjà à moduler clairement.

10.5.5 Apport n°5 : diversité et travail par alternatives

La variété d'un système est le nombre de configurations ou d'états différents que ce système peut revêtir pour produire les mêmes extrants. Cette variété provient de deux sources : le système lui-même et l'environnement dans lequel se trouve le système.

La variété potentielle d'un système est déterminée par les combinaisons possibles entre les variables, les composantes identifiées. On peut parler de capacité de configuration et de reconfiguration. Une capacité à apparaître autrement, mais toujours au service des mêmes bénéfices principaux et secondaires. Une manière aussi de s'adapter aux évolutions de son environnement.

Certains assemblages peuvent donner des configurations inattendues. Certaines configurations peuvent être connues du système, car proches d'assemblages déjà pratiqués dans le passé. D'autres peuvent être inconnues quant à leurs effets, leurs conséquences et leurs coûts de transformation. Les systèmes vivants naturels semblent disposer d'une variété plus élevée d'organes que celle qui serait nécessaire à leur strict maintien. Certaines configurations leur permettent, en cas de défaillance d'un de leurs sous-ensembles vitaux, d'utiliser un autre élément ou un autre circuit de production. Dans les systèmes mécaniques industriels ou dans les phénomènes d'organisation tant soit peu rationnels que les entreprises essaient de développer, la capacité à se transformer sera ce que nous appellerons la flexibilité, l'adaptabilité, mais aussi sa résistance à l'environnement, sa capacité de régulation, d'adaptation voir son autonomie face à de nouvelles contraintes. La possibilité d'accéder à plusieurs configurations capables de produire suffisamment pour assurer les bénéfices premiers et secondaires liés au système renforce en effet les pilotes du système. L'autonomie d'un système lui permet de trouver lui-même des gains d'énergie pour obtenir la même production. Cette capacité à se transformer, à faire face, crée l'identité d'un système. Elle lui assure une capacité d'autorégulation, de liberté face à des contraintes ou dans les évolutions de l'environnement. La diversité des moyens adoptés par les acteurs dans une entreprise va permettre à chacun de comparer, d'enrichir ou de diversifier son approche du changement. La diversité explique que des entreprises très semblables aujourd'hui peuvent opter pour des stratégies très différentes. Les effets sur les équilibres avec l'environnement ou entre sous-systèmes en interne seront les vraies mesures de l'efficacité comparée des configurations alternatives. Notons ici que les systèmes humains mesurent uniquement ce qui est perçu et semblent surtout se préoccuper de justifier leurs choix, d'optimiser leurs bénéfices principaux et secondaires plutôt que de comparer réellement les mérites de différentes configurations potentielles ou existantes dans l'environnement même proche. Ce qui peut conduire à l'adoption - par la grande majorité des acteurs - du modèle le plus performant par la grande majorité des acteurs. Nous aurons donc un environnement très semblable jusqu'à la prochaine « mutation », « innovation » ou « reconfiguration » d'un des acteurs qui reprendra un avantage concurrentiel sur la masse des entreprises semblables. La question du manque de diversité trouve sa réponse dans la capacité à imaginer des alternatives réelles. Ne sommes-nous pas limités dans les réponses que nous trouvons aux problèmes de notre époque par notre manière même d'expliquer la réalité, de concevoir les questions, de mener la collecte des observations ?

La réponse en systémique est souvent « oui ». Les systèmes à « pensée unique », « à concentration du pouvoir », à « centralisation de la décision » ou ceux qui détruisent la diversité posent donc la réelle question du potentiel de changement.



La variété des systèmes constitue en quelque sorte le réservoir dans lequel une équipe peut puiser pour imaginer des alternatives, de nouveaux plans d'action ou encore des reconfigurations inusitées.

Plus il y a de variété dans la mémoire et les expériences d'une équipe qui conduit le changement et plus les sources d'inspiration et les hypothèses d'adaptation possibles sont nombreuses.

Jacques MELESE souligne qu'une organisation qui ne dispose pas de suffisamment de variété est menacée de blocage ou de sclérose de type bureaucratique.

Au contraire, c'est la disposition d'une certaine plage de variété qui permet aux systèmes évolués de trouver des solutions adaptées aux défis qu'ils auront à relever.

Ce besoin de variété nous rappelle l'importance lors de la préparation et pendant toute la durée du pilotage de nos opérations de changement, de travailler par alternatives et par scénarios.

10.5.5.1 *L'approche par alternatives, par scénarios*

La méthode des scénarios ou celle des bifurcations sont autant de démarches qui s'appuient sur l'importance de la diversité. À moins que vous ne soyez le destinataire principal du changement, privilégiez donc une conception par alternatives, par scénarios du changement. S'assurer une certaine diversité de positions de repli, s'ouvrir de réels choix entre scénarios, varier les hypothèses et les alternatives plausibles, c'est faire un vrai travail de conception du changement. Outre le respect de la variété, le manager du changement se crée de réelles marges de manœuvre.

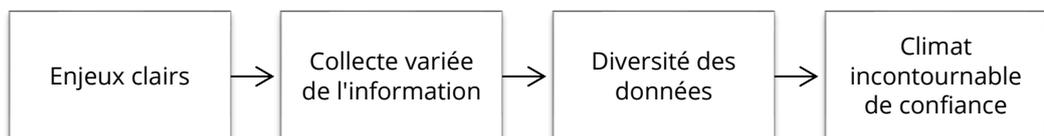
Des choix réels que vous laisserez surtout au décideur propriétaire du système, lui laissant ainsi son rôle de décision entre ces différents scénarios. Vous respecterez ainsi son rôle et lui rendrez immédiatement la responsabilité de sa démarche de changement.

10.5.5.2 *Diversité dans les données et « glasnost » dans l'analyse*

Tout nous invite à ouvrir le dialogue autour du changement :

- le besoin de diversité ;
- les risques symptomatiques liés à un refus d'entendre ;
- le besoin d'anticiper les risques.

Au début d'une intervention, nous veillerons donc à mettre sur la table l'ensemble des informations préalablement recueillies ou du moins une large gamme parmi celles qui apparaissent déterminantes. Nous aurons soin de rencontrer une grande diversité de protagonistes de la situation. Cela contribue beaucoup à l'établissement d'un climat de confiance et à la pertinence des solutions que l'on va proposer :



10.6 SYNTHÈSE DES APPORTS SYSTEMIQUES

En analysant, non pas un projet de changement, mais le « système » dans lequel nous allons devoir faire le changement, nous affinons considérablement nos observations. Nous savons qu'en principe, tout système se trouve théoriquement confronté aux mêmes constantes :

- un système est composé de sous-systèmes ;
- il évolue au sein d'un environnement ;
- il doit maîtriser ses échanges et sa sensibilité à l'environnement ;
- il doit être structuré de manière efficace entre sous-systèmes ;
- il doit être capable de subir une certaine évolution tout en conservant ses frontières approximatives, son identité ;
- il a donc besoin de variété dans ses comportements ;
- il peut connaître des phases de vie d'intensité variable.

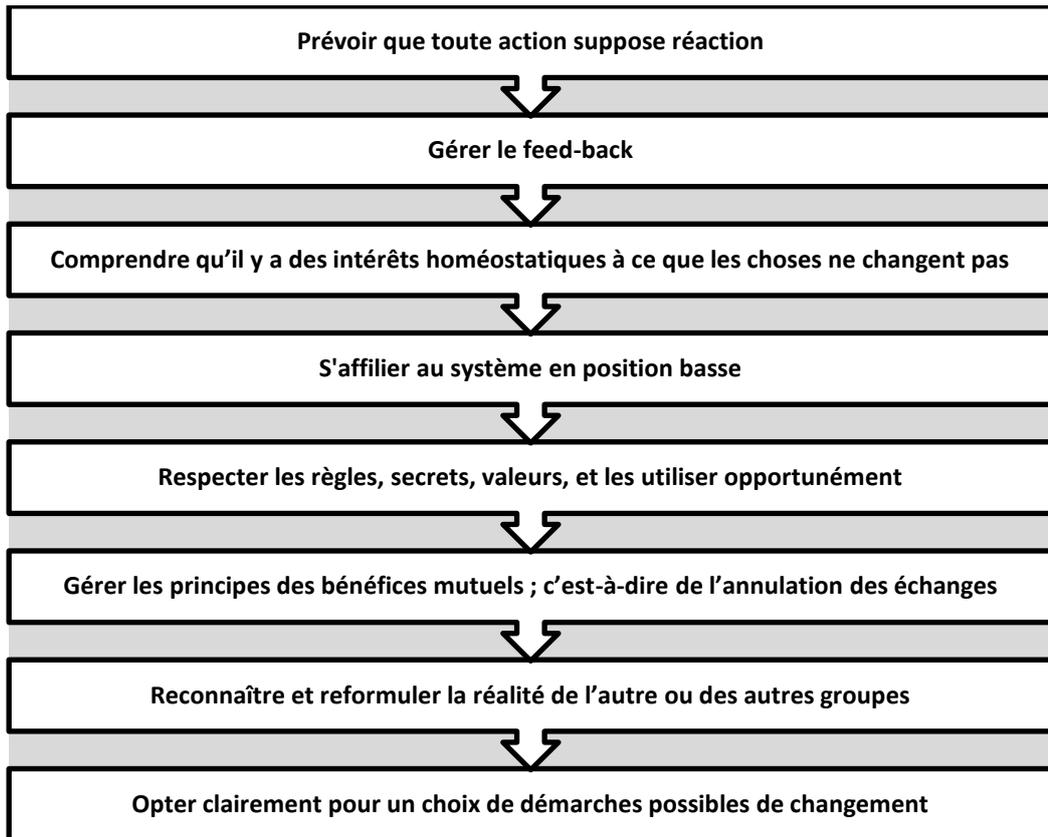
Nous pouvons en outre anticiper :

- qu'un système génère une configuration parmi une diversité possible, ce qui le différencie, ce qui trace une frontière avec l'environnement ;
- qu'un système existe, car il produit des extrants, et que ces extrants représentent des bénéfices principaux, pour ses sous-systèmes ;
- des bénéfices principaux que ses sous-systèmes ne pourraient pas obtenir s'ils étaient isolés ;
- que les bénéfices dits principaux ne sont pas les seuls produits du système et que certaines parties du système essayent de capter des bénéfices secondaires parfois même aux dépens de la production des bénéfices principaux que le système est censé produire (qualité et quantité des extrants attendus par l'environnement) ;
- que certaines formes de résistance au changement sont liées aux mécanismes extrêmement puissants de défense de ces bénéfices principaux et secondaires ;
- qu'il convient de faire porter le changement sur les équilibres et les flux de ressources plutôt que sur les symptômes et les jeux ;
- que le changement n'aura pas le même visage partout : la variété des applications sur le terrain, d'une même intention stratégique, est non seulement probable, mais en outre extrêmement utile à la performance finale du changement.

Cela invite le manager d'opérations de changement à prêter attention plus particulièrement à certains points d'attention :

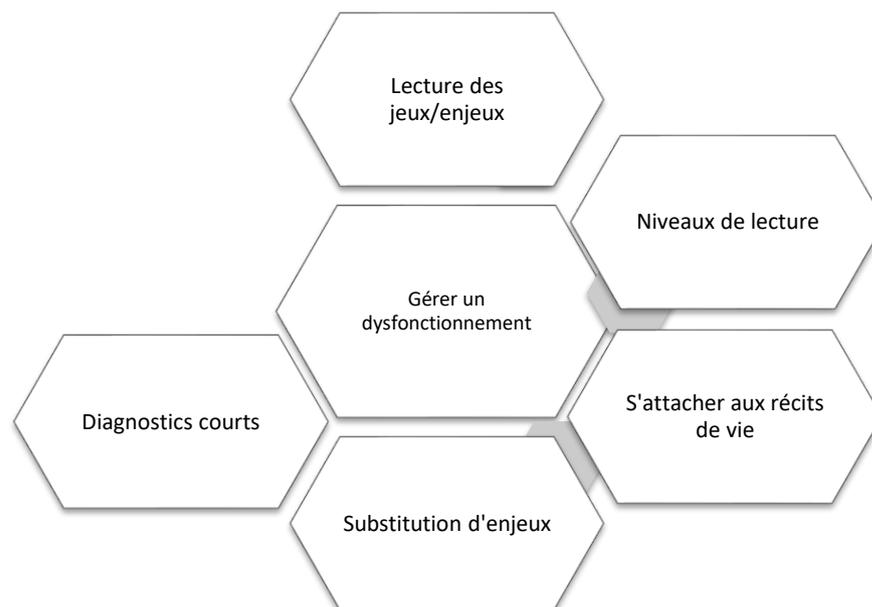
- Créer une dynamique à partir d'un état présent (SAI = situation actuelle insatisfaisante) vers un état désiré (SFS = situation future satisfaisante). Il s'agit ici de l'étape de problématisation.
- Distinguer, chez les interlocuteurs, le programme officiel, la carte du monde, l'agenda secret recouvrant des bénéfices secondaires.
- Tenir compte des aspects analogiques de la communication et chercher à se synchroniser aux enjeux et à s'affilier explicitement au système.
- Se brancher sur les enjeux du client et non sur les nôtres. Analyse du contexte.
- S'affilier en voie basse aux personnes dominantes du système en s'adressant au plus haut niveau possible.
- Cibler les changements du système de ressourcement.
- Traiter systématiquement le feedback à court terme.

Avec toute une série de conséquences :



10.7 OUTILS DE GESTION DES DYSFONCTIONNEMENTS

Pour gérer les dysfonctionnements, différentes approches systémiques nous fournissent toute une panoplie d'outils ou en tout cas de démarches intellectuelles utiles :



10.7.1 **Faire la différence entre enjeu et objectif**

L'enjeu est ce que je gagne individuellement à voir l'objectif atteint. Il convient donc de différencier plus clairement derrière un objectif commun, différents types d'enjeux. Il est à noter que, dans bon nombre de cas, le travail de présentation et de conception du changement consistera à satisfaire les enjeux des porteurs du changement en veillant, simplement, à ne pas menacer la survie du système et les bénéfices secondaires identifiés chez la plus grande majorité possible des composantes du système. Si les bénéfices secondaires sont respectés, cette majorité du système sera inerte et donc non résistante au changement. On comptera alors sur la partie intéressée directement pour mettre en place de manière non-menaçante le changement de production ou d'organisation visé.

10.7.2 **Adopter un triple niveau de lecture des discours**

1. Programme officiel : le discours stéréotypé autour des missions.
2. Carte du monde : les besoins liés aux bénéfices premiers.
3. Agenda secret : les intentions cachées et bénéfices secondaires.

10.7.3 **Cerner les confusions possibles avec les récits de vie**

Chacun, qu'il vive de bénéfices directs ou secondaires liés au système, s'écrit en outre - pour lui-même - un « récit de vie intérieur ».

Une construction du cerveau pour établir et justifier ses décisions et faire de son existence une réussite enviable par les autres. Une construction intellectuelle essentielle, car elle est le fondement de l'image que nous avons de nous-mêmes, de notre personnalité sociale, de nos désirs de devenir.

La perturbation de la trame positive de ce récit par des critiques, des erreurs, des failles, produit une intense activité de tentative d'autojustification et de réécriture de la réalité jusqu'au moment où la cohérence positive est retrouvée. Il est clair que si un changement vient à perturber ce récit, ce discours sur nous-mêmes, l'acteur concerné dépensera une énergie parfois incroyable pour s'opposer au système. Cette réaction prendra une tournure beaucoup plus dure s'il parvient à inquiéter d'autres bénéficiaires de bénéfices secondaires.

Il faut se souvenir ici que la pulsion de défense de la survie des équilibres actuels (homéostasie) sera toujours prioritaire sur le désir de changement des fonctions ouvertes du système (production améliorée d'un ou de plusieurs extrants).

10.7.4 **Approche dite de la « substitution d'enjeux »**

On comprend que l'approche par boîte noire soit dépendante de la capacité du système à s'autoréguler. Assez souvent, les règles d'affectation des ressources aux bénéfices directs et secondaires sont tellement rigidifiées par une homéostasie très sensible qu'il n'est pas possible d'attendre que la boîte noire change de par elle-même.

Un travail plus fin s'impose alors. Il s'agit de se détacher des discours tenus, des analyses fournies pour travailler par contre-liste et lecture des intentions. Le but est de cerner les zones de bénéfices secondaires et y substituer des bénéfices secondaires moins chers à produire ou un intéressement plus grand aux bénéfices premiers.

10.7.5 DCA-système¹⁷

Le diagnostic court appliqué (DCA-système) est une méthode simple et rapide pour gérer les problèmes en équipe.

Face à un incident, à un problème ou dans la perspective d'améliorer de façon continue votre fonctionnement, vous réunissez un petit groupe de travail de six personnes. En suivant pas à pas les trois étapes de la méthode DCA, en moins de trois séances de travail, vous avez en main un plan d'actions, le portrait de l'éventuel dysfonctionnement plus profond en cause et vous pouvez même dégager une démarche systémique de sortie de tendances même lourdes.

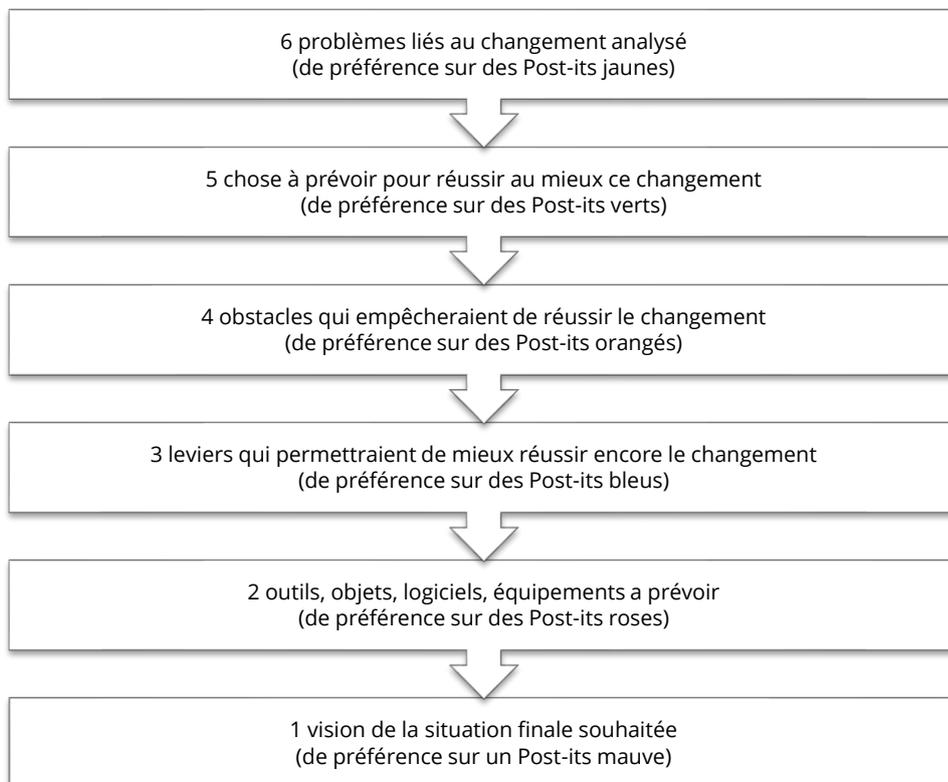
Le DCA-système permet aussi d'esquisser les tendances générales et met en perspective votre actuel système d'organisation.

L'originalité du DCA-système, forgé par une équipe de recherche appliquée de l'Institut Francophone d'Etudes et d'Analyses Systémiques (www.ifeas.eu), est qu'il dérive des méthodes d'intervention brèves développées par l'équipe de Gregory Bateson.

Il est structuré selon une suite régressive d'informations alimentée par un brainstorming prenant la forme d'un Philips 6x6. Une combinaison astucieuse de six analyses différentes (thématique, managériale, fonctionnelle ou encore de type swot) permet de mettre rapidement en exergue nos propres failles possibles de réflexion.

10.7.5.1 Mode d'emploi de l'outil

- Six personnes intéressées par le changement analysé
- Une collecte d'information sur Post-its en six étapes de six minutes
- Dans une logique de brainstorming (libre association des idées qui émergent)



¹⁷ Pour plus d'information lire : RUSSON, Charles-Henri, Odile JAMES, et Pierre BUFFERNE. DCA-Système. Systémique appliquée. Montréal - Namur : IFEAS - Editions Scientifiques & Techniques (Paris - Namur - Montréal), 2010. www.thebookedition.com.

Consignes pour l'animateur :

- Énoncez le thème de la collecte d'information.
- Laissez 6 minutes aux participants pour écrire individuellement une idée par post-it en toute liberté, selon le nombre de Post-its à chaque étape.
- Au terme des six minutes, vous demandez à chacun de lire ses Post-its, un à un. Vous pouvez varier les apports et surtout commencer à regrouper les Post-its qui abordent les mêmes sujets.
- Vous pouvez alors regrouper, de collecte en collecte, les différentes couleurs de post-it autour de 3 à 9 grandes thématiques.
- Une dominante de couleurs jaune et orangé signale une thématique difficile avec une présence dominante de problèmes (Post-its jaunes) et d'obstacles (Post-its orangés).
- Une dominante de couleurs verte et bleue signale une thématique plus facile à traiter avec une présence dominante de pistes de travail possibles (Post-its verts) et de leviers (post-it bleus).
- Une dominante de couleurs roses et mauves signale une thématique importante avec une présence dominante de livrables utiles à produire (Post-its roses) et d'éléments de satisfaction ou d'amélioration (Post-its mauves).
- En moins de deux heures, vous pouvez avoir récolté suffisamment d'éléments d'information pour faire un diagnostic 360° de la situation. Un excellent rapport temps/variété de l'information.

Les Approches par les fondements utiles

**Créer ou provoquer
les conditions utiles
à un changement
rapide, efficace et réussi.**

11 THEORIES DES FONDEMENTS UTILES (KOTTER, KNOSTER)

11.1 PRESENTATION RAPIDE

Modèles basés sur les conditions utiles Plus récemment sont apparues des approches sur les conditions nécessaires ou fondements utiles aux changements avec les modèles de Kotter ou de Van Knoster, qui nous appellent à beaucoup de pragmatisme et à l'exploitation de bonnes pratiques existantes.

L'enjeu : créer ou provoquer les conditions utiles à un changement rapide, efficace et réussi.

Penseurs Kotter, Knoster, Hunt.

Leitmotiv Issues du mouvement pragmatique des « best practices », les approches par les « fondements utiles » tentent de cerner les composantes utiles, nécessaires, essentielles pour la réussite du changement.

Très concrètes, ces approches sont d'une certaine manière une réaction au caractère très, voire trop, conceptuel de certains modèles organisationnels, sociodynamiques ou encore systémiques.

Nous vous proposons de comparer deux modèles : celui de Tim KNOSTER (1991-présentation à la Conférence introduced a Managing Complex (TASH – Washington), et celui John KOTTER (voir notamment « John KOTTER et Holger RATHGEBER - *Alerte sur la banquise ! Réussir le changement dans n'importe quelles conditions* – Pearson. 2008 »).

En observant des « champions » du changement, plusieurs équipes ont commencé à relativiser le rôle de la « personnalité » de ce champion et ont rappelé l'importance du contexte. Dans un même contexte, des personnalités très différentes réussiraient aussi brillamment des opérations de changement, alors que de véritables experts étaient décontenancés par certaines situations particulières.

La conclusion était facile : le changement se produit d'autant plus facilement que certaines conditions sont remplies. Un manager peut faciliter ces conditions.

Additionner ces leviers accélère réellement le changement. Essentiel quand on doit aller toujours plus vite.

Limites Plus évidentes à observer qu'à créer, les conditions utiles sont souvent un cadre minimum et très formel.

La qualité de préparation et la pertinence du changement s'imposent souvent quant à la dynamique sur la base de ces conditions initiales favorables

11.2 MODELE DE KNOSTER

► Modèle de Knoster

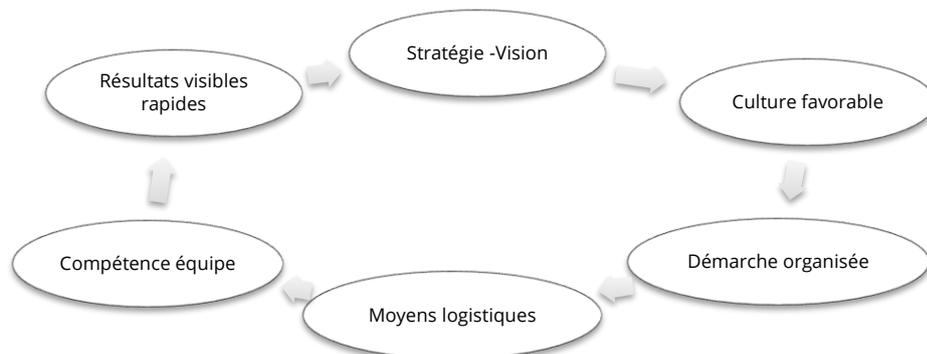
Stratégie Vision	Démarche organisée	Culture favorable	Compétence équipe	Moyens logistiques	Résultats visibles	Signaux lourds
X	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Manque de cohérence et de continuité des actions qui s'éparpillent.
Ok	X	Ok	Ok	Ok	Ok	Manque de suivi des actions.
Ok	Ok	X	Ok	Ok	Ok	Manque de participation au-delà de trois réunions. Enlisement discret.
Ok	Ok	Ok	X	Ok	Ok	Erreurs manifestes, tensions, retards, insatisfaction envers l'équipe.
Ok	Ok	Ok	Ok	X	Ok	Frustration par manque de résultats et blocages logistiques.
Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	X	Manque de crédibilité. Fragilisation de la démarche. Attentionisme.
Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Appel à la rigueur sur au moins six points-clefs d'une démarche de « change management ».

Timothy KNOSTER(1991) liste six conditions essentielles à la réussite d'une opération de changement. Six variables sur lesquelles le management peut jouer. Six leviers censés créer et entretenir un climat favorable, un fondement utile au changement, même complexe. Voici ces six fondements utiles identifiés par Knoster:

1. **Avoir une stratégie claire et une vision partagée de l'avenir ;**
2. **Adopter une démarche bien organisée par étapes, rôles et livrables concrets ;**
3. **Pouvoir compter sur des moyens logistiques efficaces et cohérents ;**
4. **Avoir des équipes compétentes, chacune dans son domaine ;**
5. **Avoir forgé dans la durée une culture favorable au changement ;**
6. **Faire apparaître des résultats visibles le plus vite possible.**

Ce modèle à six conditions de KNOSTER nous permet en outre d'anticiper des faiblesses possibles de nos démarches de changement. Il constitue une check-list de l'essentiel à prévoir quand on devient manager d'un changement. Ce modèle peut même prendre la forme d'un diagnostic. Car sur la base de l'absence d'un de ces ingrédients, KNOSTER prédit des effets classiques. En repérant un de ces effets ou incidents de parcours, on peut donc repérer la composante qui est concrètement aujourd'hui la plus faible dans notre propre projet de changement.

Voici, schématiquement, les composantes et leurs effets soulignés par KNOSTER :



Si nous suivons ce tableau de correspondances de KNOSTER, nous pouvons lier les constats aux besoins suivants :

Constats liés aux conditions	Pistes de travail possibles
Manque de cohérence et de continuité des actions qui s'éparpillent,	renforcer la stratégie, travailler les dimensions institutionnelles et collectives.
Manque de suivi des actions,	réorganiser le dispositif, travailler les dimensions organisationnelles et relationnelles.
Manque de participation au-delà de trois réunions, enlisement discret des actions	travailler les dimensions culturelles et les enjeux individuels et collectifs.
Erreurs manifestes, tensions, retards, insatisfactions envers l'équipe	travailler les compétences, les dimensions individuelles et relationnelles.
Frustration par manque de résultat et blocages logistiques	revoir la logistique et la priorité institutionnelle donnée à votre démarche de changement.
Manque de crédibilité, fragilisation de la démarche. Attentisme	mettre en avant les résultats, la progression, travailler les dimensions institutionnelles et collectives.

11.2.1 Comment s'en inspirer

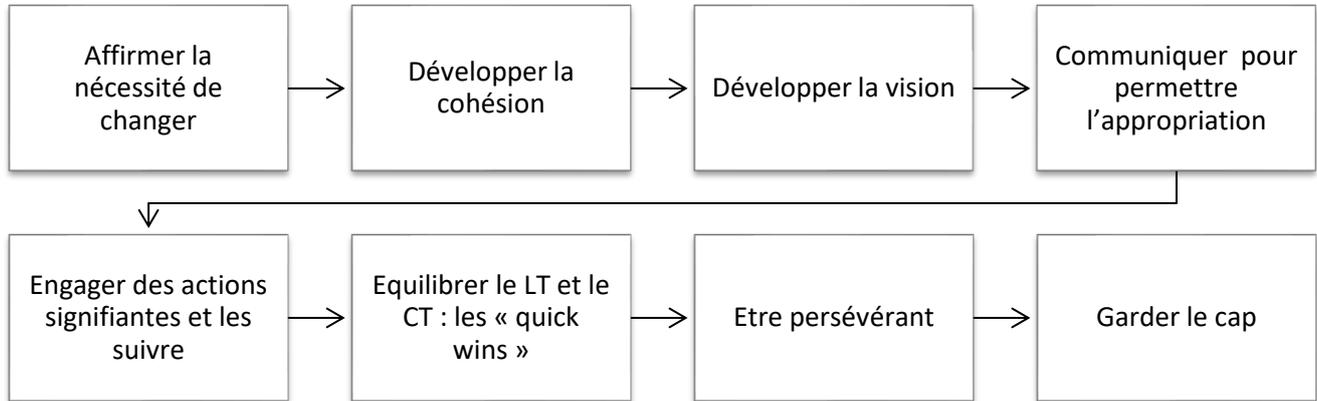
Le modèle de KNOSTER est pour le manager du changement au moins un appel à la rigueur - sur au moins six points clés – pour toute démarche de changement en organisation.

Il nous rappelle que le court terme (logistique efficace et résultats rapides) y côtoie le long terme (vision stratégique et culture ouverte au changement).

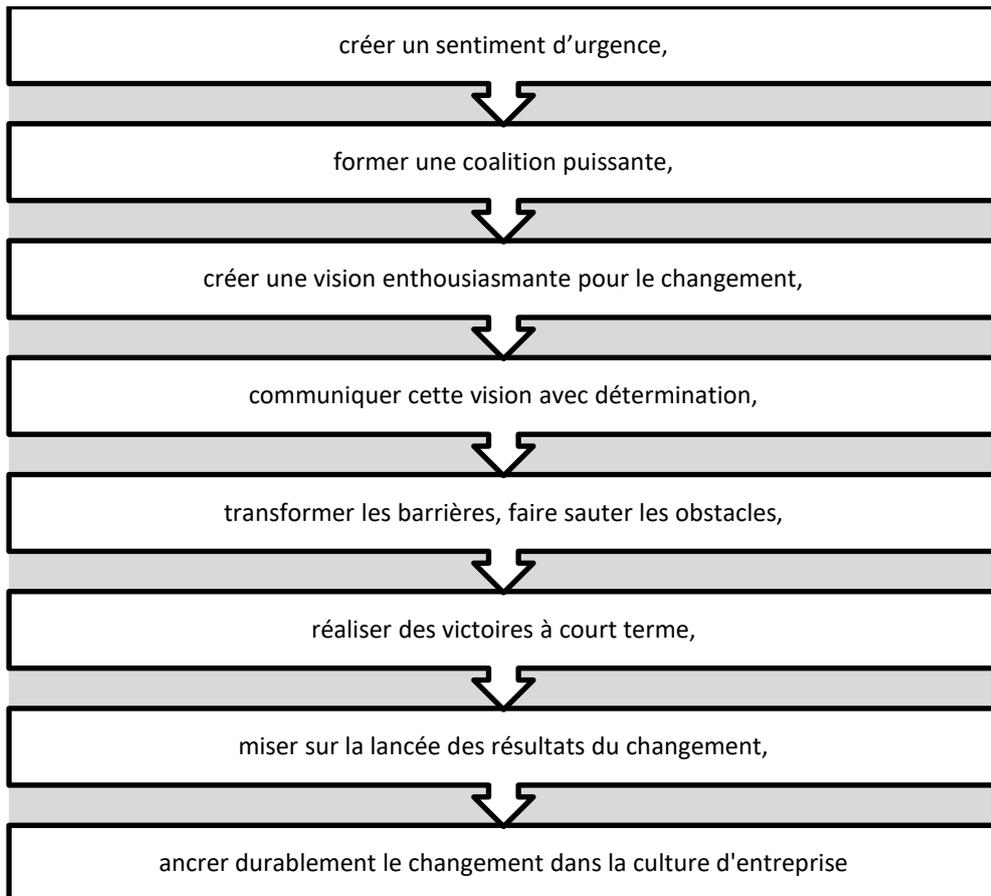
Il est également un bon outil de pilotage pour les démarches qui ont une certaine ampleur et atteignent une durée pluriannuelle.

11.3 MODELE DE KOTTER - THEORIE DU SENS DE L'URGENCE

John P. KOTTER, Professeur à Harvard (John KOTTER, RATHGEBER Holger : « Alerte sur la banquise ! Réussir le changement dans n'importe quelles conditions », 2008. Pearson.) : actualise les listes de contrôle et les conditions utiles à la conduite plus facile du changement.



Il discerne huit étapes essentielles :



11.3.1 Huit ferments du changement que l'on peut décliner comme suit :

11.3.1.1 *Première étape : Créez un sentiment d'urgence,*

Sensibilisez à un danger, mobilisez autour d'un risque, d'une crainte. Développez un sentiment d'urgence, autour de la nécessité du changement, déclenchez la motivation initiale à faire bouger les choses. Ce n'est pas simplement montrer des statistiques de ventes médiocres ou une concurrence accrue. C'est aussi ouvrir un dialogue honnête et convaincant sur ce qui se passe sur le marché. Il s'agit de lancer le débat, d'entamer et de multiplier des discussions sur le thème qui vous préoccupe pour amener les gens à parler, échanger et réfléchir. Sur la base de premiers scénarios montrant ce qui pourrait arriver dans l'avenir, faites examiner les possibilités qui devraient ou pourraient être exploitées. Plus les gens commencent à parler de ces changements et plus le terreau fertile aux idées et aux solutions se développe : écouter les clients, des intervenants extérieurs, des concurrents et des experts qui viendront successivement renforcer votre argumentation.

11.3.1.2 *Deuxième étape : formez une coalition puissante.*

Comptez sur vos alliés. Trouvez des leaders du changement efficaces dans toute votre organisation - ils ne suivent pas nécessairement la hiérarchie d'entreprise traditionnelle. Pour conduire le changement, vous avez besoin de réunir une coalition, ou une équipe de personnes influentes dont la puissance provient d'une variété de sources, y compris le titre, l'emploi, le statut, l'expertise et l'importance politique. Forgez un groupe de travail opérationnel doté de compétences fortes. Vérifiez les équilibres de cette équipe dès les premiers pas et assurez-vous très vite que vous avez un bon mélange de personnes, de compétences, de départements, de métiers ou encore de niveaux hiérarchiques différents au sein de votre entreprise. Formez-en une alliance de « champions », de porteurs, de sponsors du changement face à la masse des indifférents et de quelques opposants. Montez une réelle coalition entre eux. Des gens capables de convaincre les autres acteurs du changement. Assumez un solide leadership et un soutien visible des personnes clés au sein de cette organisation. Gérer le changement ne suffit pas - vous avez à construire une équipe qui va réussir les opérations liées au changement.

11.3.1.3 *Troisième étape : Créez une vision enthousiasmante*

Développez une stratégie et une vision partagée par le plus grand nombre – parlez de l'avenir – intégrez les sentiments et les émotions mobilisatrices. Lorsque vous commencez à changer, il y aura probablement beaucoup de bonnes idées et solutions qui feront leur apparition. Il faudra rester ouvert tout en créant de la cohérence autour d'une vision globale positive que les gens peuvent facilement comprendre et retenir. Une vision claire qui peut aider chacun à comprendre pourquoi vous leur demandez ce changement. Quand les futurs acteurs du changement voient par eux-mêmes ce que vous essayez d'atteindre, chacune de leurs décisions de mise en œuvre aura du sens, les mises en œuvre auront la cohérence de votre vision, chaque lien entre les directives aura plus de sens. Il convient donc de développer un bref résumé (une ou deux phrases) qui traduit cette « vision », qui décrit l'ambition et l'avenir de votre organisation. Assurez-vous que les membres de votre coalition du changement peuvent décrire le projet de changement avec la même vision et le même enthousiasme, et ce en moins de cinq minutes. Revenez constamment à cette « vision », variez les discours, mais ramenez-les toujours à un slogan ou à une idée forte qui traduit les enjeux du changement.

11.3.1.4 *Quatrième étape : Communiquez la vision avec détermination.*

À chacun son ton et son style de communication, mais nous avons tous une gamme plus ou moins convaincante de talents d'orateur. Avec force, avec constance, avec ténacité ou avec humilité, calme et discrétion, c'est à nous de rappeler et de partager notre vision, nos ambitions. Les effets de répétition et de constance sont essentiels. Croyez, vous-même, à votre réussite. Il faut qu'un visage incarne ce changement, un champion du changement.

C'est une prise de risque, mais on peut se souvenir qu'Alexandre le Grand était devant ses troupes et Darius prudemment derrière. Engagez-vous. Communiquez toujours, et sans cesse. Rencontrez la plus grande variété possible de personnes. Laissez la logistique et la préparation du changement à vos alliés, vous avez à prendre en charge le travail de conviction, d'écoute, de compréhension et d'argumentation des uns et des autres. Passez une partie considérable de votre temps à répéter et exhorter. Votre message sera probablement soumis à forte concurrence, à des critiques, à des contre-propositions. Intégrez-les dans une ligne directrice qui reste rivée sur les enjeux.

Demandez au groupe d'alliés de plancher sur les réponses possibles. Communiquer sur les finalités est à ce titre moins risqué que de communiquer sur les moyens ou les étapes qui, elles, peuvent être modulées. Ne vous contentez pas de convoquer des réunions spéciales pour communiquer votre vision : communiquez fréquemment dans les couloirs, devant les machines à café. Gardez présent dans tous les esprits les priorités du changement. Il faut que chacun s'en souvienne et puisse y répondre à tout moment. L'exemplarité est ici essentielle. C'est tellement important de « prêcher par l'exemple ». Ce que vous faites apporte la « crédibilité » à ce que vous dites. Montrez, incarnez le genre de comportement que vous attendez des autres. Prenez aussi le temps de répondre à chaque préoccupation des équipes ou des experts.

11.3.1.5 **Cinquième étape : transformez les barrières, les obstacles**

Mettez en place l'équipe, puis le dispositif et le programme de travail les plus efficaces pour le changement. Dès son déploiement, vérifiez les obstacles rencontrés. Faites la preuve de votre détermination à exécuter votre vision. Le plus grave est l'hésitation dans les troupes une fois le trajet entamé. Faites un symbole des premières résistances au changement rencontrées. Supprimez ces obstacles volontairement et intelligemment. Personne ne doit pouvoir se sentir habilité à ne pas mettre en œuvre le changement.

Tout au long de la démarche, veillez à bien identifier les raisons d'incidents, de freins ou de résistance. Offrez toujours un point de ralliement, mais sachez aussi changer les dirigeants, les responsables directs, les moyens ou les étapes du changement. Regardez votre structure organisationnelle, suivez les avancées et les performances, afin de vous assurer qu'elles sont en ligne avec votre vision et vos prévisions.

À l'inverse, sachez reconnaître et récompenser les acteurs du changement qui font bouger les choses. Continuez à dialoguer autour du changement et sentez ce qui peut gêner la démarche. Et partout où cela peut aider au déploiement, changez le changement - éliminez les obstacles – mais restez ferme sur les enjeux et les finalités du changement.

11.3.1.6 **Sixième étape : créez des victoires à court terme,**

Des « quick-wins », de la visibilité dans les 100 premiers jours. Engrangez vite quelques victoires à court terme. Rien ne motive plus que le succès. Donnez le plus tôt possible à votre entreprise un goût de la victoire dans le processus de changement et chacun aura envie d'être dans le succès suivant. Chacun peut voir, non seulement votre volonté, mais aussi le bien-fondé des efforts demandés. Enfin, cela atténue et nuance les critiques, obligeant à constater des progrès. Créez des objectifs à court terme – et pas seulement un objectif à long terme. Définissez des cibles plus petites, plus concrètes, plus réalisables, avec moins de place à l'échec.

Après chaque jalon réussi, vous pouvez en outre changer votre équipe projet et remercier ceux qui ont travaillé très dur pour arriver à ces premiers objectifs.

Chaque « victoire » que vous pouvez produire motivera davantage l'ensemble du personnel. Cela nous conduit bien sûr à analyser davantage le potentiel et la facilité de réalisation des premières cibles. Attention, bien sûr, symboliquement, ne pas réussir un premier but peut nuire à toute la démarche de changement.

11.3.1.7 **Septième étape : misez sur la lancée des résultats.**

Si des victoires rapides mettent en appétit, bon nombre de projets de changement échouent parce que la victoire est déclarée trop tôt. Il s'agit de maintenir le rythme dans la durée. Même pour vous, d'autres urgences apparaîtront tôt ou tard.

Continuer sur la lancée, entretenir des percées dans des départements favorables, atteindre une masse critique en évitant le retour en arrière sera maintenant votre priorité. L'équipe projet, faite de promoteurs et d'enthousiastes, devient une équipe de fond. Un travail systématique. Un déploiement bien soutenu par la logistique. Une actualisation régulière du travail est maintenant essentielle. Il faut penser à changer les systèmes d'évaluation et de récompense, les critères d'orientation de carrière.

Le véritable changement en profondeur demande du temps. La prise des habitudes demande une attention pour éviter les retours en arrière si faciles. Des gains rapides ne sont que le début de ce qui doit être fait pour atteindre à long terme le changement. Après chaque victoire, analysez ce qui s'est bien passé et ce qui doit être amélioré. Fixez des objectifs pour continuer sur la lancée.

Gardez les idées fraîches en apportant de nouveaux champions au changement pour votre coalition du changement.

En synthèse, faites des efforts continus pour vous assurer que le changement est vu à l'aune de tous ses enjeux. Cela aidera à donner à ce changement une place solide dans la culture de votre organisation.

11.3.1.8 **Huitième étape : Ancrez durablement le changement**

Ne criez pas victoire trop tôt – donnez toute sa place à la maintenance, à la logistique, au suivi du changement – lutez contre tout retour en arrière. Consolidez et intégrez dans la culture les nouveaux comportements et les nouvelles valeurs, en créant les nouvelles références de l'ensemble de l'organisation. Intégrez-les dans le vocabulaire, la culture d'entreprise. Il est important que les dirigeants de l'entreprise continuent de soutenir le changement comme étant devenus un pilier de l'entreprise.

Discutez ou communiquez sur les progrès réalisés à chaque occasion. Racontez l'histoire de ce succès, rappelez les grandes étapes du processus de changement et répétez sans cesse des anecdotes, des temps forts, mettez des visages, des émotions et acceptez de divulguer d'autres histoires que vous entendez.

Filmez. Diffusez des vidéos, des visages, des témoignages. Incluez les idéaux et les valeurs, tout particulièrement lors de l'embauche et la formation du nouveau personnel. Reconnaissez publiquement les membres clés de votre changement.

Récompensez dans la durée les membres de votre coalition. Assurez-vous que le reste du personnel - nouveau et ancien - se souvienne de leurs contributions.

Les Approches appréciantives

**Faire apprécier
le changement.**

12 APPROCHE APPRECIATIVE (APPRECIATIVE INQUIRY)

12.1 PRESENTATION RAPIDE

Modèles basés sur les approches appréciatives Les approches appréciatives ou positives, inspirées de la psychologie positive, qui mettent en avant le principe de plaisir et de réalisation de soi comme véritable moteur de changement durable.

La « psychologie positive » est un retournement de paradigme pour les psychologues : « il s'agit non plus de s'occuper des maladies et des troubles psychologiques, mais bien de conserver, le plus longtemps possible, l'état de bonheur et de bien-être psychologique. Une psychologie préventive et foncièrement positive ».

Elle valorise trois composants favorables au bonheur :

- les émotions et autres expériences subjectives positives ;
- les traits de caractère et comportements associés ;
- les organisations sociales, valeurs et pratiques associées.

Penseurs CSIKSZENTMIHALYI, SELIGMAN, COOPERRIDER .

Leitmotiv Une approche pragmatique qui se fonde sur les postulats suivants :

- Dans chaque organisation, quelque chose fonctionne bien.
- Nous avons le choix de porter notre attention sur le positif.
- Nous construisons constamment notre réalité « positive ».
- Notre langage porte en lui les semences du changement.
- Des images d'un futur attrayant engagent des actions positives.
- Les gens voyagent plus facilement vers le futur (l'inconnu) s'ils emportent avec eux les meilleurs éléments du passé (le connu).
- Les émotions positives associées aux images du futur mobilisent réellement l'énergie collective.

Limites Un changement par décret demande une réelle durée de préparation de la stratégie, des ordres et des réflexes opérationnels des équipes.

La concentration de la décision peut réduire la réflexion à une et une seule intelligence centrale, voire aux connaissances et aux options d'un seul décideur, les autres acteurs étant soit des acteurs exécutant fidèlement et adroitement ses ordres soit, pire, des ennemis.

Rationalisé à l'excès, le changement par décret est fragile devant l'incertitude ou les réactions imprévues. Il est même en danger dans les environnements évolutifs demandant une vitesse de réaction importante (vitesse de transmission des informations).

12.2 LES APPORTS DE LA PSYCHOLOGIE POSITIVE

Les approches appréciaives ou positives sont directement inspirées des développements rapides de la « psychologie positive » (Elie 2007). Cette notion de « psychologie positive » s'est déployée à partir des années 1970 aux États-Unis et dans le monde anglo-saxon. C'est un vrai retournement de paradigme pour les psychologues : « il s'agit non plus de s'occuper des maladies et des troubles psychologiques, mais bien de conserver, le plus longtemps possible, l'état de bonheur et de bien-être psychologique.

12.2.1 Une psychologie préventive et positive

Une psychologie « préventive et foncièrement positive » : les individus et les organisations s'épanouissent lorsque les gens voient ce qu'il y a de meilleur en eux, partagent leurs rêves et leurs préoccupations de façon positive et lorsqu'ils rassemblent leurs voix dans une même direction pour créer, non seulement de nouveaux mondes, mais de meilleurs mondes ». David COOPERRIDER, Université Case Western Reserve. Ce courant, assez récent, tire cependant de solides racines dans les travaux de psychologues et de thérapeutes aussi connus que : Abraham MASLOW, Carl RODGERS ou Paul WATZLAWICK ou encore Milton ERICKSON qui se sont intéressés à nos besoins, à nos moteurs d'action, à ce qui fait la réussite même chez des patients particulièrement diminués par leurs symptômes. Une démarche poursuivie et développée par des auteurs tel que Mihaly CSIKSZENTMIHALYI et ses recherches sur le bonheur qui lui ont permis de définir le concept de l'expérience optimale qu'il appelle "flow" (CSIKSZENTMIHALYI, 1990) et qui se réfère à l'état subjectif de se sentir bien (CSIKSZENTMIHALYI & PATTON, 1997).

Une dynamique « psychologie positive » qui se structure autour par exemple du *Positive Psychology Center*. Fondé en 1998 par Martin E.P. SELIGMAN de l'université de Pennsylvanie, président de l'American Psychological Association.

Cet organisme sans but lucratif étudie et valorise trois composants favorables au bonheur :

- les émotions et autres expériences subjectives positives ;
- les traits de caractère et comportements associés ;
- les organisations sociales, valeurs et pratiques associées.

12.2.2 Opter pour une vision radicalement positive

Nous avons tendance, dans la conduite du changement, à commencer par un diagnostic de « ce qui ne va pas », de lister « les obstacles » possibles. L'approche appréciaive ou positive met en avant la notion d'enjeux, de leviers, de réussites passées. Loin du sentiment d'urgence de KOTTER, il s'agit ici d'évoluer avec détermination, mais sur base de sa motivation et de sa capacité d'innovation. Il s'agit de se préparer un avenir utile et agréable, pas de fuir les mâchoires d'un monstre qui nous poursuivrait sans cesse. La démarche se caractérise par la reconnaissance et la recherche constante de ce qui donne toute sa vitalité à une organisation quand elle s'exprime pleinement sur les plans humains et d'affaires. Son utilisation a pour effet de stimuler la capacité des gens à collaborer et à innover. Une approche pragmatique qui se fonde sur les postulats suivants :

- dans chaque organisation, quelque chose fonctionne bien ;
- nous avons le choix de porter notre attention sur le positif ;
- dans nos conversations, nous construisons constamment notre réalité ;
- notre langage porte en lui les semences du changement ;
- des images d'un futur attrayant engagent des actions positives ;
- les gens voyagent plus facilement vers le futur (l'inconnu) s'ils emportent avec eux des éléments du passé (le connu) ;
- les émotions positives associées aux images du futur mobilisent réellement l'énergie collective.

12.2.3 Pédagogie de la réussite et du renforcement

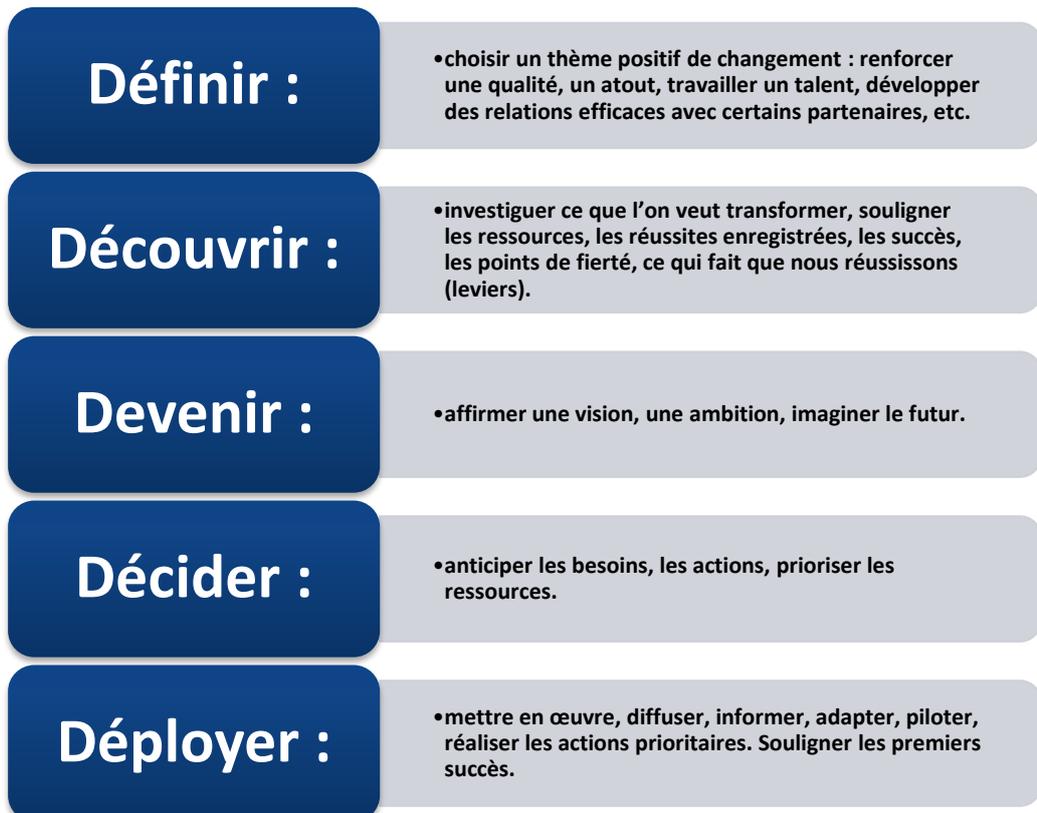
Un acquis en appelle un autre. Des logiques d'accumulation toutes faites appâtent nos systèmes de pensée. Une élection à un comité ouvre la porte à des commissions interclubs, une formation en appelle une autre, une séance de cinéma incite à d'autres spectacles...

Ces filières jouent donc tant dans le « domaine de l'avoir/plus » que dans les domaines de « l'être/plus ».

Dans ces filières : sommes-nous des « champions » filant au plus vite, le plus possible dans la filière, sommes-nous des « équipiers » occasionnels, y venons-nous de temps en temps en « visiteurs », en parlons-nous pour les refuser en « marginaux », ou en « rebelles » ?

Sommes-nous de ces « sécants » qui rapprochent plusieurs filières, sommes-nous des « concepteurs » de rapprochements ?

12.3 MODELE DES 5D (JEAN PAGES)

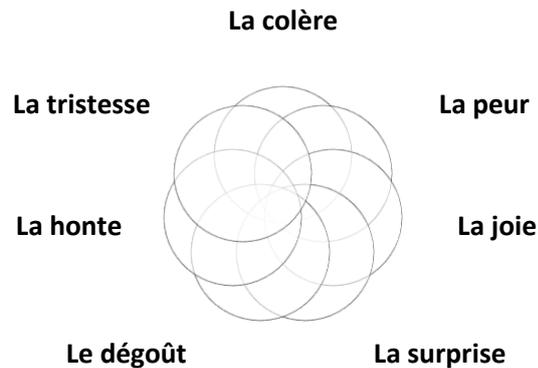


➔ Plus sur le modèle 5D : Pagès, Jean. *Le coaching avec la méthode Appreciative Inquiry*. Editions d'Organisation, 2007.

12.4 APPROCHES ET APPORTS DE L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE

Une émotion est une réaction intellectuelle et / ou comportementale perceptible liée à une réaction à un stimulus externe ou à une dynamique mentale interne.

Dans les années 1990, l'étude des émotions a bénéficié des progrès des neurosciences. Diverses logiques émotionnelles ont été analysées et les premières cartographies de nos logiques émotionnelles se sont élaborées. C'est en 1995 que le journaliste Daniel GOLEMAN fait une brillante synthèse de ces différentes approches et popularise la notion d'intelligence émotionnelle.



Il est évident pour celui qui a déjà conduit des démarches de changement que les émotions, qu'il s'agisse d'indignation, de tristesse, de colère, de peur, de plaisir, de fierté, de surprise, de dégoût, de honte ou de jalousie, sont nombreuses et fréquentes.

12.4.1.1 Réagir face à des émotions

Il n'est pas toujours facile d'y répondre, pourtant soutient GOLEMAN, il y a de meilleures réponses que d'autres ...

Émotion	Réactions utiles
La colère	Demande une ouverture, une réparation, un retour à la justice (logique de reconnaissance en place).
La peur	Demande de la sécurité dans la forme et sur les enjeux.
La joie	Demande du partage, de la reconnaissance, de la mise en œuvre immédiate.
La surprise	De la répétition, du partage de constat, du temps d'élucidation.
Le dégoût	Un changement d'image, un retour aux valeurs actuelles, aux aspirations, aux ambitions.
La honte	Un choix entre deux échelles de valeurs, un passage à autre chose, un travail de deuil, un travail de compensation symbolique.
La tristesse	Un temps de présence, de recul, de réappropriation, un retour sur les enjeux et les autres.
Le plaisir	Une complicité, une complémentarité, une poursuite, une opportunité de poursuivre.

12.5 COMMENT S'EN INSPIRER

Un travail sur trois de ses compétences personnelles est un bon premier pas :

Identifier	Percevoir	Réagir
•Savoir reconnaître et nommer une émotion	•Savoir maîtriser ses émotions et isoler l'émotion de l'interlocuteur	•Comprendre et se faire complémentaire

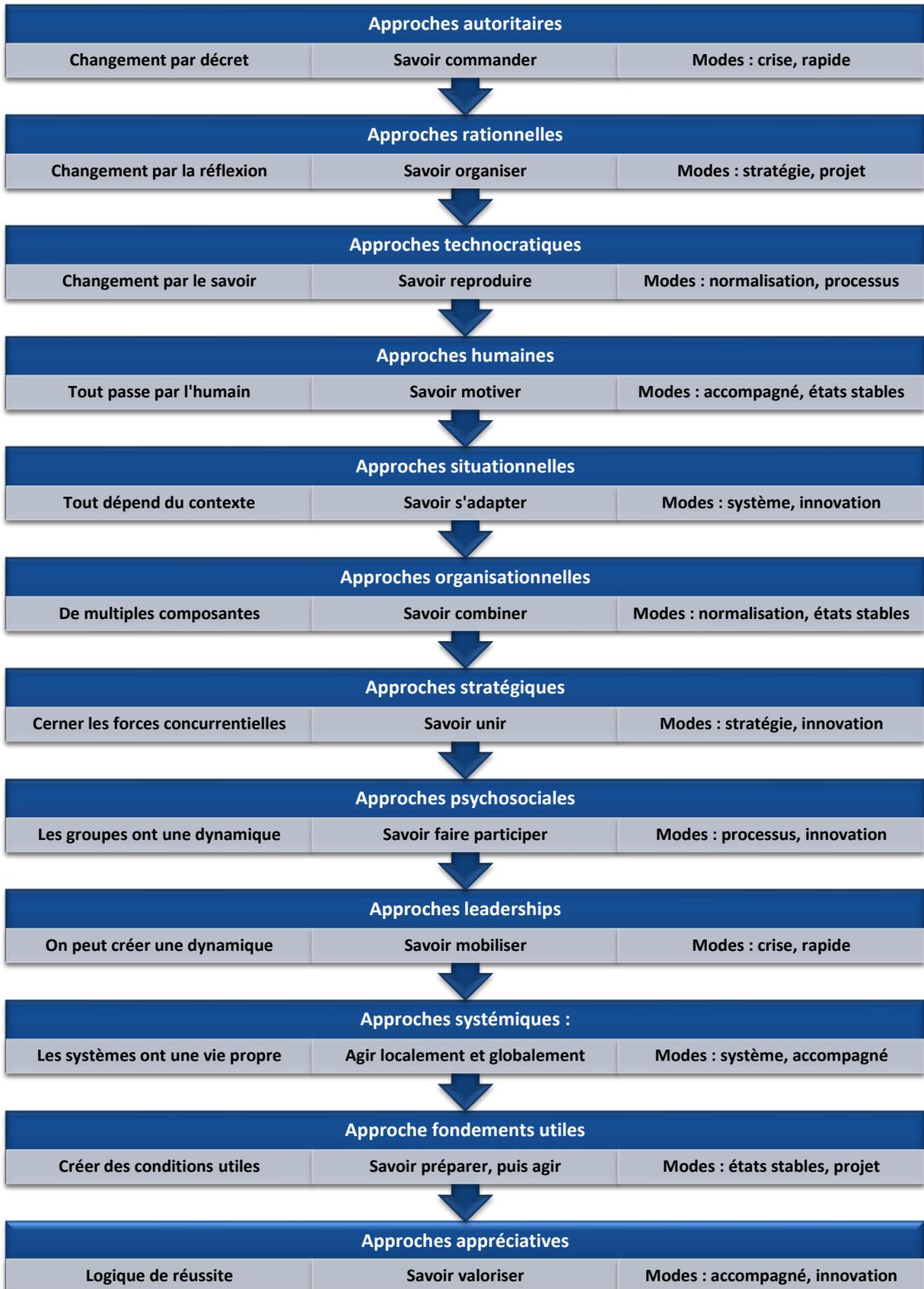
L'un des enjeux pour le pilote d'un changement est sans doute de pouvoir :

- Dire simplement ses émotions en les liant à une demande explicite et abordable pour son interlocuteur.
- Dire qu'il perçoit une émotion chez l'autre en lui proposant un traitement de cette émotion digne, bienveillant, ouvert et pragmatique.

→ *Pour aller plus loin sur l'intelligence émotionnelle :*

- GOLEMAN David, *L'intelligence émotionnelle*. Edition « J'ai Lu ». 1995.
- Test d'intelligence émotionnelle interqualia <http://www.interqualia.com>

13 TABLEAU SYNTHÈSE DES DOUZE ÉCOLES



14 COMITE DE REDACTION

Ce Comité est co-présidé par :

- Charles-Henri RUSSON, Académie du Management du changement, HEC-Liège Executive school
- Carole LALONDE, Professeur Faculté des sciences administratives, Université Laval à Québec
- Pierre BUFFERNE, Académie Projet & Processus, HEC-Liège Executive school

Le Comité technique de rédaction IMCM est composé de :

- Hamid ABOUCHI, Ingénieur – changements industriels (Rabat)
- Chloé ADLER, Expert management du changement (Québec)
- Benoît ALAIN, Responsable Fundraising (Paris)
- Loïc ALLANET, Conseil en organisation (Québec)
- Samuel ARTMAN, Expert Mondialisation (Shanghai)
- Dalila BEN ATTIA, Formation continue - Université Paris Descartes (Paris)
- Pierrick BLAISE, Ingénieur, Procédé de fabrication aéronautique (Liège)
- Laurent BOSSAVIT, Expert en méthodes de développement (Paris)
- Natalie BIGORRE, Expert en communication interpersonnelle (Paris)
- Leone BRENGUES, PhD en Chimie, comité de relecture (Andrézieux)
- Salvatore BRUNO, Expert en Contrôle financier (Copenhague)
- Bertrand BRUMEL-JOUAN, Expert en Change management (Paris)
- Jean BUFFERNE, TPM et fiabilisation des équipements (St-Etienne)
- Pierre BUFFERNE, Ingénieur système – PMP PMI (Paris)
- Roger BLUMENTHAL, Spécialiste en organisations (Lausanne)
- Julian DAVREUX, Spécialiste Nouvelles technologies (Durbuy)
- Jean-Louis DECKERS, Chef d'entreprise (Louvain-la-Neuve)
- Hervé de La HAMAYDE, Réalisateur Vidéo (Bertrix)
- Sylvain HOCHEDÉ, Ingénieur – Boostfactory Usine 4.0
- Marc D'HONDT, Systémicien (Nivelles)
- Roland DUMONT DU VOITEL, Expert en stratégie et conduite de projet (Heidelberg)
- Claire FREDERICK, Spécialiste en Communication (Bruxelles)
- Anne FROMENTIN, Media Consulting (Dieppe)
- Boris GENNEN, Membre du conseil d'administration ACMC, Juriste (Vielsalm)
- Pierre GUILLAUME, Expert en organisation (Bruxelles)
- Daniel GIGUERE, Expert en système d'information (Montréal)
- Odile JAMES, Expert en stratégie et conduite de projet (Paris)
- Fabrice JAMAR, Directeur du Centre d'études comparées des administrations – CECAP (Namur)
- Jordi QUOIDBACH, Psychologie positive, (HARVARD, Boston)
- Jean-Marc MEYNARD, Expert en Management du changement (Amiens)
- Thomas MISSLIN, EM-Lyon Executive Education (Lyon)
- Jacques MOISSE, services publics (Namur)
- David MULLENDER, Spécialiste Benchmarking (Luxembourg)
- Abdennasser NAJI, Directeur Qualité Enseignement (Rabat)
- Brigitte NOBEN, Directrice formation – Groupe Hospitalier (Liège)
- Ronan LARVOR, Ingénieur Expert en système d'information (Paris)
- Didier LECOMTE, Expert en Propriété intellectuelle (Luxembourg)
- Driss OHLALE, Stratégie d'entreprise et ingénierie formation (Rabat)
- Rémy PERRET, Expert en gestion des risques (Lyon)
- Constance RIVIER, Expert vision stratégique (Lausanne)
- Marie-Christine ROY, Gestion des connaissances, Université Laval (Québec)
- Paolo SERRAT, Expert mouvement coopératif (Paris)
- Pierre SERVANT, Services aux cadres (Paris)
- Fortuna SGHERZI, Organisation hospitalière (Liège)
- Pierre SIMON, Enseignant en Technologie (Bruxelles)
- François Van RYSSELBERGHE, La Fayette Leadership Center (Namur)

- ABRAHAMSON, E. (2000). Change without pain. *Harvard Business Review*, 75-79.
- AGBODAN M. (1995) : *Rétroactions positives, hasard et performance*. FASEG, Université du Bénin, Togo Ed. AUPELF-UREF, John Libbey Eurotext. Paris.1995, pp. 3-1 1.
- ALGOUD J-P (2002) : *Systémique: vie et mort de la civilisation occidentale*. 2 volumes. Editions l'Interdisciplinaire.
- AHN, M.J., Adamson, J.S.A., Dornbusch, D. (2004), "From Leaders to Leadership : Managing Change", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 112-123.
- ARGYRIS C. *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. Paris: InterÉditions, 1995.
- AUMAGE, Maurice and Patrick Lamy (1994). *La participation : citoyenneté dans l'entreprise, utopie ou réalité?* Paris: Éditions d'Organisation.
- AKKERMANS, H. et K. Van Helden (2002). « Vicious and Virtuous Cycles in ERP Implementation: A Case Study of Interrelations between Critical Success Factors », *European Journal of Information Systems*, vol. 11, n° 1, p. 35-46.
- AL-MASHARI, M., A. Al-Mudimigh et M. Zairi (2003). « Enterprise Resource Planning: A Taxonomy of Critical Factors », *European Journal of Operational Research*, vol. 146, n° 2, p. 352-364.
- BAREIL, C. & Savoie, A. (1999). *Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel*. *Gestion*, 24, 86-94.
- BARNARD, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, Harvard University Press.
- BASS B. M., WALDMAN D. A., AVOLIO B.j. et BEBB M. (1987) : Transformational leadership and the falling dominoes effect. In *Groupe & Organization Studies*, vol. 12 no 1, pp. 73-88.
- BASS, B. M. & Avolio, B. J. (1990). Transformational Leadership And Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.
- BAZIGOS, M. N. & Burke, W. W. (1997). Theory Orientations of Organization Development (OD) Practitioners. *Group and Organization Management*, 22, 384-408
- BALOGUN, J. (2003), "From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries", *British Journal of Management*, 14, 69-83.
- BALOGUN, J. & Hailey, V. (2004). *Exploring Strategic Change*. London, Prentice Hall.
- BALOGUN, J. & Johnson, G. (2005). From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. *Organization Studies*, 26, 1573-1601.
- BEER, M. & Nohria, N. (2000). *Cracking the Code of Change*. *Harvard Business Review*, May-June, 133-141.
- BERNE Eric (1999). *Que dites-vous après avoir dit bonjour?* Edition Sand & Tchou, 1999. Introduction à l'Analyse Transactionnelle (AT)
- BERNIER, C., C. Bareil et A. Rondeau (2003). « Transformer l'organisation par la mise en œuvre d'un ERP : une appropriation à trois niveaux », *Gestion*, vol. 27, n° 4, p. 24-33.
- BERNIER, C. et V. Roy (2003). « L'évolution des rôles dans la gestion des projets de technologies de l'information : le cas des progiciels de gestion intégrée », *Gestion*, vol. 28, n° 2, p. 48-57.
- BERGE PIERRE, *Le Chaos*, collection du CEA, 1988. Saclay.
- BERTALANFFY, L. von. (1968) : *General System Theory*. Braziller, New York.
- BERHELOT Jocelyn (2006) : *une école pour le monde, une école pour tout le monde*. VLB Editeur. Québec.
- BIEHL, M. (2007). « Success Factors for Implementing Global Information Systems », *Communication of the ACM*, vol. 50, n° 1, p. 53-58.
- BOISVERT Hugues (2005) : *Benchmarking, meilleures pratiques et pratiques cohérentes*. Article paru dans le livre *L'art du Management*. HEC Montréal/HEC Paris, Dunod, 2005 p 198 - 200
- BONNET Yannik : *Les hommes acteurs dans la stratégie de l'entreprise* - Editions Liaisons
- BLANCHARD, Ken and Terry Waghorn. *Mission Possible: Becoming a World. Class Organization While There's Still Time*. McGraw-Hill Ryerson, Limited, 1999.
- BERNOUX, Philippe. 1982. *Un travail à soi : pour une théorie de l'appropriation du travail*. Toulouse : Éditions Privat.
- BERNOUX, Philippe, J. MAGAUD, M.-F. RAVEYRE, J. RUFFIER, J. SAGLIO et G. VILLEGAS. 1983. « Les connaissances des salariés sur les machines qu'ils utilisent ou pourraient utiliser ». *Recherches économiques et sociales*, no 8, 95-114.
- BERNOUX, Philippe. 1998. « Contrainte et domination sans autonomie ni acteurs ? - Réponse à David Courpasson ». *Sociologie du travail*, vol. 40, no 3, 393-405.
- BÉLANGER, J. 2001. « Autorégulation du travail et division sociale : observation dans une aluminerie québécoise ». *Sociologie du travail*, vol. 43, avril juin

- BUFFERNE P., LEEMANS D et RUSSON CH (2003) : Explorer un pilotage des systèmes d'organisation par la gestion des potentiels, des cycles et des positionnements complémentaires. IFEAS. Paris.
- BUFERNE J. (2008) : Fiabiliser les équipements industriels. Collection Livres outils –Performance Editions Eyrolles. paris
- BUFFERNE J. (2011): Le Guide de la TPM. Collection Gestion Industrielle. Edition Eyrolles. Paris.
- BUFERNE J. (2015) : Fiabiliser les équipements industriels. 2eme edition. IFEAS. Montréal – Namur.
- BURNES, B. (1996), "No such thing as . . . a "one best way" to manage organizational change", *Management Decision*, 34(10), pp. 11–18
- BURNES, B. (2004). Emergent change and planned change – Competitors or Allies ? *Journal of Operations and Production Management*, 24, 886-902.
- CARDINAL P et MORIN A. (1991) : La modélisation systémique peut-elle se concilier avec la recherche-action intégrale? Actes du colloque du CIPTÉ au Québec. Université de Montréal.
- de CARMOY Hervé : L'entreprise, l'individu, l'Etat : conduire le changement - - Editions Odile Jacob
- CALORI Roland et ATAMER Tugrul : L'action stratégique : le management formateur - Editions d'organisation, 1989
- CASTORIADIS, C. (1997). « La rationalité du capitalisme ». *Revue internationale de psychosociologie*, vol. 4, no 8.
- CHARPENTIER, Pascal (2004). Comprendre le management Cahiers français n° 321 Les formes du management. Paris : Documentation française
- CHURCH, A. H., Burke, W. W. & Van Eynde, D. F. (1994). Values, Motives, and Interventions of Organization Development Practitioners. *Group and Organization Management*, 19, 5-50.
- COLOMB Patrice (2006) : Le pilotage par les ressources de synchronisation : Du management par les contraintes à l'autonomie par les contraintes. In *Revue Logistique et Management*. ISLI. Bordeaux.
- COLLERETTE, P. & Schneider, R. (1997). Le pilotage du changement. Une approche stratégique et pratique. Sainte-Foy, Les Presses de l'Université du Québec.
- COLSON, Aurélien. (2005). La conduite du changement au sein du secteur public: une contribution pour l'action. In *Groupe de projet Ariane* (n° 13, septembre 2005).
- CONGER, J. A., Kanungo, R. N., Menon, S. T. (2000), "Charismatic Leadership And Follower Effects", *Journal of Organizational Behavior*, 21, 747-767.
- COURPASSON, David. (1997). « Régulation et gouvernement des organisations : pour une sociologie de l'action managériale ». *Sociologie du travail*, vol. 39, n°1, 39–61.
- CROZIER M. et FRIEDBERG E. (1977). L'acteur et le système, Les contraintes de l'action collective. Seuil. Paris.
- CUMMINGS, T. G. & Worley, C. G. (2005). *Organization Development and Change*. Mason, Ohio, Thomson South-Western.
- Dent, E. B. & Godberg, S. (1999). Challenging 'resistance to change'. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35, 25-41.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York, Harper Press.
- Dunphy, D. C. & Stace, D. A. (1988). Transformational and Coercitive Strategies for Planned Organizational Change: Beyond the OD Model. *Organization Studies*, 9, 317-334.
- Dunphy, D. C & Stace, D. A. (1993). The Strategic Management of Corporate Change. *Human Relations*, 46, 905-920.
- DENT, E.B. "Challenging Resistance to Change", *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41.
- Erwin, D.G., Garman, A.N. (2010), "Resistance to organizational change: linking research and practice", *Leadership and Organization Development Journal*, 31(1), 39-56.
- D'HERBEMONT Olivier et CESAR Bruno : La stratégie du projet latéral - - Editions Dunod
- de MAISONNEUVE Jean, LA DYNAMIQUE DES GROUPEs, PUF, Que Sais-Je?
- Elie, Pierre-Claude (2007). *Dynamiser l'organisation avec la démarche appréciative*, Edition Transcontinental / Fondation de l'entrepreneurship.
- Elrod, P. D. & Tippett, D. D. (2002). The 'death valley' of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15, 273-291.
- Elrod, P. D. & Tippett, D. D. (1999). An empirical study of the relationship between team performance and team maturity. *Proceedings of the 1998 ASEM National Conference*.
- FAYOL, H. [1918] 1979. *Administration industrielle et générale*. Paris : Dunod.
- Fabi, B., Martin, Y. & Valois, P. (1999), "Favoriser l'engagement organisationnel des personnes œuvrant dans des organisations en transformation", *Gestion*, 24, Automne, 102-113.
- FAUVET JC et BUHLER Nicolas : La sociodynamique du changement - Editions d'organisation, 1994
- FELDMAN, M.S. (2000), « Organizational Routines as a Source of Continuous Change », *Organization Science*, november/december, vol.11, n°6, pp.611-629.

- FREY L (1967) Langages logiques et processus intellectuels. In: Les modèles et la formalisation du comportement. Editions CNRS, Paris.
- GAGNON, Yves-Chantal : Les trois leviers stratégiques de la réussite du changement technologique. in TÉLESCOPE, automne 2008. Québec. p. 73- 88
- GARVIN, D. A. & Roberto, M. A. (2005). Change Through Persuasion. Harvard Business Review, 83, 104-112.
- GELL-MANN M. (1995) : The Quark and the Jaguar. Flammarion. Paris.
- GILLEY, A., McMillan, H.S., Gilley, J.W. (2009), "Organizational Change and Characteristics of Leadership Effectiveness", Journal of Leadership and Organizational Studies, 16(1), 38-47.
- GIRAUDON Gérard (2004) : Standardiser pour exister ? Interview du directeur du développement et des relations industrielles. INEDIT, la lettre d'information de l'INRIA. N°45 JUILLET 2004.
- GOLEMAN David (1995), L'intelligence émotionnelle. Edition « J'ai Lu ». 1995.
- GRATTON, L. (1994). Implementing Strategic Intent : Human Resource Processes as a Force for Change. Business Strategy Review, 5, 47-66.
- GREENWOOD, R., HININGS, C. R. & SUDDABY, R. (2002). "Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields". Academy of Management Journal, 45: 58-80.
- GROUARD, B. & MESTON, F. (2005). L'entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement. Paris, Dunod.
- GROUARD Benoit et MESTON Francis : L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement - Dunod
- GROUARD, Benoit et Francis Meston. L'entreprise en changement : conduire et réussir le changement. Paris: Dunod, 1995.
- HOCHEREAU, F. 2000. « La contractualisation interne dans l'entreprise ». Revue française de sociologie, vol. 41, no 4, 719–746.
- HAFSI, T. & Demers, C. (1997). Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations. Montréal, Les Éditions Transcontinental.
- HAMBRICK, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. Academy of Management Review, 9, 193-206.
- HARRIS, L. C. & Ogbonna, E. (2002). The Unintended Consequences of Culture Interventions: A Study of Unexpected Outcomes. British Journal of Management, 13, 31-49.
- HOPE, V. & Hendry, J. (1995). Corporate Cultural Change – Is It Relevant For The Organizations Of The 1990s ? Human Resource Management Journal, 5, 61-73.
- HUY, Q. N. (2001). In praise of middle managers. Harvard Business Review, 79, 73-79.
- HIGGS, M., Rowland, D. (2000), "Building Change Leadership Capability: The Quest for Change Competence", Journal of Change Management, 1(2), 116-130.
- HUGHES Mark (2006), Change Management. A Critical Perspective, Chartered Institute of Personnel and Development, London, United Kingdom, ISBN-10 1 84398 070 3.
- HUYNEN, Thierry and M. Huynen-Janssens. Les styles de leadership et leur efficacité. Paris: EAP, 1989.
- JURAN Joseph (1964) : Managerial Breakthrough : a new concept of the Manager 's Job» Mc Graw-Hill. New-York.
- Jelinek, M. & Litterer, J. A. (1988). Why OD Must Become Strategic. Research in Organizational Change and Development, 2, 135-162.
- Katzenback, J. R. & Smith, D. K. (1994). Teams at the top. The McKinsey Quarterly, 1, 71-80.
- Kelley, R. E. (1988). In Praise of Followers. Harvard Business Review, 66, 142-149.
- Kerber, K. & Buono, A. F. (2005). Rethinking Organizational Change: Reframing the Challenge of Change Management. Organization Development Journal, 23, 23-38.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change : Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review, March-April, 59-67.
- KAARST-BROWN, M.L. (1999), "Five symbolic roles of the external consultant. Integrating change, power and symbolism", Journal of Organizational Change Management, 12(6), 540-561.
- KARSENTI Gérald : Méthode globale de conduite du changement Le management en action - Editions Pearson
- KESNER, Fowler (1997), "When Consultants and Clients Clash", Harvard Business Review, 75(6), 22-38.
- KOUZES, Jean and Barry Posner. Le défi du leadership. Paris: Afnor-Management, 1991.
- MARSAL Luc (1998) : La détection des potentiels, Pour une gestion anticipée des ressources humaines et des carrières. ESF. Paris
- MARTORY Bernard , CROZET Daniel (2005) : Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances. 6e édition (8 septembre 2005).Dunod. Paris
- MÉLÈZE J. (1972) : L'analyse modulaire des systèmes de gestion, A.M.S., Editions hommes et techniques. Puteaux, France.

- MORIN Edgar. (1986) : La Méthode. Tome III. La connaissance de la Connaissance. Éditions du Seuil. Paris.
- MENDELOW, A. L. & Liebowitz, S. J. (1989). Difficulties in Making OD Part of Organizational Strategy. *HR Human Resource Planning*, 12, 317-329.
- MENTO, A. J. & Jones, R. M., Dirndorfer, W. (2002). A change management process; Grounded in both theory and practice. *Journal of Change Management*, 3, 45-59.
- MINTZBERG H., "Le management, voyage au centre des organisations", Editions d'organisation, Paris, 1990
- MORRISON, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25, 706-725.
- NADLER, D. A. & Tushman, M. L. (1989). Organizational Frame Bending : Principles for Management Reorientation. *The Academy of Management Executive*, 3, 194-204.
- NENIN Eric et RUSSON Charles-Henri (2006) : Pour un système commercial plus cohérent, place réelle des équations d'achat et des qualités perçues dans la conception des processus de vente. IFEAS. Gembloux.
- LALONDE, C. (2007), "Understanding Change Management Through A Multidisciplinary Perspective: Integrating Five Essential Grids", *International Journal of Business and Public Administration*, 4(1), 39-53.
- LAPOINTE P.-A. (1995). La réorganisation du travail: continuité, rupture et diversité. In : La réorganisation du travail. Efficacité et implication, p. 3-43. Québec, PUL.
- LAPOINTE, P.-A. 2001b. « Partenariat et participation syndicale à la gestion : le cas de Tembec ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 56, no 4, 770-798.
- LAWRENCE, T., SUDDABY, R. & LECA, B. (2009), *Institutional Work, Actors and Agency in Institutional Studies of Organization*, Cambridge, Cambridge University Press
- LEBEL, Peter. Améliorer la qualité de vie au travail par la participation. Paris: ESF, 1993.
- LEEMANS D, BREPOELS D et RUSSON CH, (2002) : Modéliser une organisation avec la matrice IM-DSM, matrice itérative permettant la conception d'une modélisation systémique en neuf étapes. IFEAS. Paris.
- LE MOIGNE J-L. (1977) : La théorie du système général. Théorie de la modélisation. PUF. Rééditions en 1986, 1990 et 1994. Paris.
- LE MOIGNE J-L (1990) : La modélisation des systèmes complexes. Dunod. Réédité en 1995.
- PAILLE P. (2004). Transformation des organisations et engagement organisationnel : Tendances actuelles et pistes de recherche. *Revue de Gestion des Ressources humaines*, 55, 45-55.
- LEMOINE C. (1994). Connaissance d'autrui. Enjeu psycho-social. Rouen , Presses Universitaires de Rouen.
- LEWIN K. (1944): Dynamics of group action. *Educational Leadership*. in educational journals.
- LEWIN K. , LA DYNAMIQUE DES GROUPEs", "SCIENCES HUMAINES" n°14, février 1992 pages 10 et 11. Article de Michel LOBROT, professeur à l'université de PARIS VIII.
- LIVIAN Y.-F. (2001). Comment conduire un changement organisationnel, eds Lévy-Leboyer C, Huteau M., Louche C. et Rolland P., RH, les apports de la psychologie du travail. Paris, Éditions des Organisations
- LUGAN JC : La systémique sociale. PUF. Paris. 1993
- O'CONNOR, C. (1993). Resistance: The Repercussions of Change. *Leadership and Organization Development Journal*, 14, 30-36.
- OGBONNA, E. & HARRIS, L. C. (1998). Managing Organizational Culture: Compliance or Genuine Change ? *British Journal of Management*, 9, 273-288.
- ORLIKOWSKI, W.J. & HOFMAN, J.D. (1997), « An Improvisational Model of Change Management: The Case of Groupware Technologies », *Sloan Management Review*, Winter, pp.11-21.
- PAGES, Jean (2007). Le coaching avec la méthode Appreciative Inquiry. Editions d'Organisation.
- PENTLAND, B. T., FELDMAN, M. S., BECKER, M. C., & LIU, P. (2012). « Dynamics of Organizational Routines: A Generative Model », *Journal of Management Studies*, vol.49, n°8, pp.1484-1508.
- PETERS, T. & WATERMAN, R. (1982). In search of excellence: lessons from America's best-run companies. Harper Row, New York.
- PORTER Michael (1990) : L'avantage concurrentiel des nations .La Presse Libre. New York
- PARSONS, T. 1937. The Structure of Social Action. New York : Mac Graw Hill.
- PETTIGREW , A. (1985), The Awakening Giant : Continuity and Change in Imperial Chemical Industries , Oxford, New York, Basil Blackwell.
- PETTIGREW , A. (1987), « Context and Action in the Transformation of the Firm », *Journal of Management Studies* , vol. 24, n° 6, p. 649-670.
- PETTIGREW , A. (1990), « Longitudinal Field Research on Changes. Theory and Practice », *Organization Science*, vol. 1, n° 3, p. 267-291.

- PIOTET, F. & SAINSAULIEU, R. (1994). Méthodes pour une sociologie de l'entreprise. Presses de la Fondation Nationale des sciences politiques.
- PICHAULT, François. (2013), Gestion du changement. Vers un management polyphonique, Bruxelles, De Boeck, col. « Manager RH » (1ère édition en 2009).
- PLUYMAEKERS Jacques (2002) : « L'approche systémique, clé du changement ». Les Cahiers de l'Actif - N°308/309.
- RAJAGOPALAN, N. & Spreitzer, G. M. (1996). Toward a Theory of Strategic Change: A Multi-lens Perspective and Integrative Framework. *Academy of Management Review*, 22, 48-79.
- REICHERS, A. E., Wanous, J. P. & Austin, S. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11, 48-59.
- REMILI, N. (2006). Pour une vision holiste du changement: conceptualisation théorique. Actes de la XV^e Conférence Internationale de Management Stratégique, Juin, Annecy/Genève.
- Rooke, D. & Torbert, W. R. (1998). Organizational Transformation As A Function OF CEO'S Developmental Stage. *Organization Development Journal*, 16, 11-28.
- ROOKE, D. & TORBERT, W. R. (2005). Seven Transformations of Leadership. *Harvard Business Review*, April, 66-76.
- ROULEAU, L. (2005). Micro-Practice of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, 42, 1413-1441.
- REYNAUD, J.-D. [1989] 1997. Les règles du jeu : action collective et régulation sociale. 3e édition. Paris : Armand Colin.
- ROT, G. 2000. « La résistance ouvrière face aux nouvelles formes de rationalisation: entre restriction et résurgence ». Permanence et mutation des organisations. Actes du colloque GREPO, no spécial de la revue Travail, emploi, formation, Bruxelles, no 1-2.
- RICHE, François. Je dirige, moi non plus : le leadership dans la fonction publique. Paris: Labor, 1994.
- ROSNEY Joël. (de), 1975, Le microscope: vers une vision globale, Seuil, Paris.
- RUSSON Charles-Henri & Didier QUINTIN (1999) : Premier voyage au pays des systèmes, Luc Pire, Bruxelles.1999.
- RUSSON Charles-Henri & coll. (2011) : Modélisation MTHP : Modélisation de la très haute performance – Edition IFEAS. Montréal-Namur.
- RUSSON, Charles-Henri, Odile JAMES, et Pierre BUFFERNE (2010). DCA-Système. Systémique appliquée. Montréal - Namur : IFEAS - Editions Scientifiques & Techniques. Paris - Namur - Montréal
- RUSSON Charles-Henri, Brigitte NOBEN, Pierre BUFFERNE (2015) : 25 leviers de performance durable au service des managers. Edition IFEAS. Montréal-Namur.
- RUSSON Charles-Henri, François Van RYSELBERGHE, Brigitte NOBEN (2017) « Référentiel en Leadership Leader-5 ». Editions du Collège Polytechnique. Collection du LLC (La Fayette Leadership Center). Namur.
- SANSZGIRI, J. & GOTTLIEB, J. Z. (1992). Philosophic and Pragmatic Influences on the Practice of Organization Development. *Organization Dynamics*, 21, 57-69.
- SAINSAULIEU, R. (1985). L'identité au travail: les effets culturels de l'organisation, Presses de la Fondation Nationale des sciences politiques.
- SAINSAULIEU, R. (1997). Sociologie de l'organisation et de l'entreprise : organisation, culture et développement, Presses de la Fondation Nationale des sciences politiques.
- SAINSAULIEU, R. 1977. L'identité au travail. Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- SCHWEITZER, S. 1982. Des engrenages à la chaîne : les usines Citroën (1915-1935). Lyon : PUL.
- SCHEIN, E. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25, 3-16.
- SELZNICK, P. (1957). Leadership in Administration; A sociological interpretation. Berkeley, University of California Press.
- SMIRCICH, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- SORGE, A. & Van Witteloostuijn, A. (2004). The (Non) sense of Organizational Change : An Essai about Universal Management Hypes, Sick Consultancy Metaphors, and Healthy Organization Theories. *Organization Studies*, 25, 1205-1231.
- Spector, B. A. (1989). From Boggled Down to Fired up; Inspiring Organizational Change. *Sloan Management Review*, 30, 29-34.
- STACE, D. A. (1996). Dominant Ideologies, Strategic Change, and Sustained Performance. *Human Relations*, 49, 553-570.
- STADLÄNDER, C. (2006). Strategically Balanced Change: A Key Factor in Modern Management. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11, 17-25.
- STRAUSS, A. L. & Corbin, J. (1990). Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques, Newbury-Park, Sage.
- TISSIER Dominique. Management situationnel. INSEP, 2001

- TORBERT, W. & Fisher, D. (1992). Autobiographical Awareness As A Catalyst For Managerial And Organizational Development. *Management Education and Development*, 23, 184-198.
- TRANFIELD, D. et A. Braganza (2007). *Business Leadership of technological Change: Five Key Challenges Facing CEOs*, London, Chartered Management Institute.
- Tullberg, J. (2006). Organizational Change – A Remedy Prescribed in Over-dose? *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11, 30-35.
- THOMAS, R., Linstead, A. (2002), "Losing the Pilot? Middle Managers and Identity", *Organization*, 9(1), 71-93.
- VANDANGEON-DERUMEZ I. (2000) : Changement prescrit et changement construit : la conduite des processus de changement et les logiques d'actions sous-jacentes in T. Durand, E. Mounoud, G. Kœnig (dir.), *Perspectives en Management Stratégique*, EMS (Éditions Management & Société), p. 191 - 216.
- WADDELL, D., Sohail, A. S. (1998), "Resistance: a constructive tool for change", *Management Decision*, 36(8), 543-548.
- WATZLAWICK P., HELMICK BEAVIN J., JACKSON D.D. (1972), *Une logique de la communication*. Seuil. Paris.
- WATZLAWICK P. (1988) : *L'invention de la réalité. Comment savons-nous ce que nous croyons savoir ?* Seuil, Paris.
- WATZLAWICK P. (1991) : *Comment réussir à échouer: Trouver l'ultrasolution*. Seuil. Paris
- Waldersee, R. & Eagleson, G. (2002). Shared leadership in the implementation of re-orientations. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 400-407.
- Weber, P. S. & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, 22, 291-300.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. & Werner, J. M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*, 23, 513-530.
- Woodall, J. (1996). Managing Culture change: can it ever be ethical ? *Personnel Review*, 25, 26-40.
- Worrall, L., Parkes, C. & Cooper, C. L. (2004). The impact of organizational change on the perceptions of UK managers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 139-163.
- Worren, N. A. M., Ruddle, K. & Moore, K. (1999). From Organizational Development to Change Management. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35, 273-286.
- Zeffane, R. (1996). Dynamics of strategic change: critical issues in fostering positive organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, 17, 36-43.
- YATCHINOVSKY Arlette (1999) : *L'approche systémique pour gérer l'incertitude et la complexité*. ESF Editeur. Paris.
- VON NEUMANN John et MORGENSTERN Oskar (1944) : *Theory of Games and Economic Behavior*. Réédition 2004. Princeton University Press.

Retrouvez-nous sur

www.imcm.eu

IMCM © Référentiel & certification
marque déposée TM et tous droits réservés ©
ACMC

9^{ème} édition
Version : IMCM_V9_T2_01
Août 2023

Paris – Liège – Montréal - Rabat

