

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Crises et Mutations**

*organisée grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
CRG de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFina Elf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
(liste au 1^{er} janvier 2001)

**DU CHANGEMENT AVEC OU SANS CRISES
Synthèse des premières séances**

par

Christophe MIDLER
CRG de l'École polytechnique

Séance du 22 décembre 1995
Compte rendu rédigé par Lucien Claes

Bref aperçu de la réunion

Christophe Midler présente une synthèse des premières séances du séminaire. La fin des monopoles, l'écoute du client, la mise en oeuvre des services, la rationalisation des ressources, le développement des technologies sont les déterminants d'une histoire dans laquelle les acteurs jouent leur propre destin, avec plus ou moins de réussite et plus ou moins de souffrance.

Dans ces mutations, les personnes sont engagées bien au delà des rôles et des statuts impersonnels qui leur sont assignés. Cette évolution est à la fois gratifiante - les personnes marquent l'histoire de leur propre personnalité - et menaçante : dans un monde où tout bouge sans cesse, à quoi s'ancre leur identité ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Christophe MIDLER

Ce n'est certainement pas parce que le sujet arriverait à épuisement que nous faisons aujourd'hui une synthèse des premières séances du séminaire *Crises et Mutations* ; il y a encore beaucoup d'enseignements à tirer et de théories à échafauder à partir de ce thème qui reste assurément d'actualité, en ce décembre 1995. J'ai animé jusqu'à présent ce séminaire qui va se poursuivre en 1996 : M. Berry va prendre la relève dès la prochaine séance. C'est à cette occasion qu'il nous a paru utile de porter un regard sur ce que nous avons déjà fait, et de nous poser des questions pour les travaux à venir.

La méthode

Notre choix a été de travailler sur quatorze récits¹, chacun impliquant un auteur racontant une trajectoire de transition ou de mutation, dans un certain contexte.

Une démarche pertinente

On peut s'interroger sur la pertinence d'une telle démarche. Peut-elle apporter un éclairage intéressant, par rapport à d'autres méthodes plus classiques, fondées sur des questionnaires, sur des statistiques, sur l'analyse de variance de résultats ? Après l'avoir expérimenté, je maintiens que ce principe d'articuler ces trois pôles - l'auteur, le changement, le contexte - permet de comprendre ce qu'est une transition et ce que sont les problèmes d'une dynamique organisationnelle ; malgré les biais évidents de ce choix, c'est à un auteur majeur de la transition que nous avons demandé de venir parler de *son* cas.

J'opposerai à cela l'observation de ce qui se passe chaque jour dans la crise sociale que nous traversons : je suis frappé par la profusion et finalement la vanité et l'inutilité des commentaires faits *a posteriori* par des observateurs variés. Ne serait-il pas préférable de demander aux auteurs d'actes importants, qu'ils soient chef de gouvernement, leader syndicaliste, ou tout autre personnage habilité à lancer un processus de changement, d'exposer les raisons qui les ont poussés à agir de la sorte, de montrer comment ils ont perçu le spectre des possibles et le faisceau des contraintes, au moment de la mise en demeure de poser des actes ; cela permettrait de se remettre dans le contexte de l'avant-coup et du déroulement de l'action.

L'autre critique traditionnelle de ce type de démarche est son caractère apparemment peu économique pour le lecteur : ne gagnerait-il pas à ne recueillir qu'une courte synthèse des enseignements généralisables des quatorze récits ? Je crois qu'il n'en est rien, ce qui, au passage, relativise la portée de l'exercice auquel je me livre aujourd'hui.

¹ - *Comment moderniser la RATP*, J-P Bailly, G. Santilli, A. David, mars 1994
- *Pour une gestion du déséquilibre permanent*, M. Francony, mai 1994.
- *Otis 1983-1991: huit ans pour changer*, C. Canetti, juin 1994.
- *Comment changer la presse sans hâte ou la transmutation du plomb en papier*, B. Volot, septembre 1994.
- *La délocalisation du Cereq : les dessous d'une réussite singulière*, P. Bezès, Y. Lichtenberger, octobre 1994.
- *Transformation d'organisation et changement de regard*, D. Sidi Boumedine, novembre 1994.
- *Grandeur et déclin d'IBM*, J-J. Duby, janvier 1995
- *La crise d'un établissement de production dans une administration*, P. Mayer, M. Perron, février 1995.
- *Le développement du management de projet chez Rhône Poulenc*, F. Charue, J. Cornilliat, mars 1995.
- *Crise et engagement des hommes*, B. Martin, avril 1995.
- *De la stratégie des sites à la stratégie du groupe : le cas d'Usinor*, E. Godelier, mai 1995.
- *Les pompes funèbres entre le rituel et la gestion*, P. de Margerie, juin 1995.
- *L'entreprise face à l'embauche*, C. Leboucher, P. Logak, septembre 1995.
- *Le développement de la problématique du recyclage dans l'industrie automobile*, A. Hatchuel, F. Aggeri, octobre 1995.

J'apporterai à l'appui de cette position l'expérience d'un club de chefs de projet auquel je participe à EDF-GDF. L'objet de ce groupe était précisément de capitaliser, développer et transmettre l'expérience de ces professionnels. Dans un premier temps, nous avons demandé à chacun de raconter ses expériences, et sur une période d'un an et demi, au fil des exposés et des échanges, une culture s'est peu à peu construite sur l'art et la manière de gérer les innovations : les participants étaient en effet capables de repérer des similitudes au travers d'histoires aussi différentes que la modernisation d'une centrale nucléaire, ou le changement du système informatique d'une direction de l'EDF, et cela leur permettait d'étayer leur compétence. C'est alors qu'il nous a semblé intéressant de formaliser ces idées communes pour en parler en dehors du club. La tentative fut un échec. Les concepts et les thèses, épurées de leur contexte, se vidaient de leur sens, devenant tantôt banalités tantôt affirmations arbitraires et contestables.

Laisser au lecteur le travail de construction d'un sens général à partir de récits particuliers m'apparaît donc non comme une commodité et un inachèvement de la méthode, mais au contraire comme une condition nécessaire à un échange théorique fructueux en matière de gestion. Donc je reste, à l'issue de cette phase, persuadé de la pertinence de notre démarche. En revanche, il faut s'interroger sur les modalités de sa mise en œuvre.

La représentativité des cas

Les entreprises que nous avons étudiées sont *grosso modo* pour un tiers du secteur privé, un autre tiers du secteur public, le dernier tiers étant constitué d'hybrides en train de passer du secteur public au secteur privé. On peut considérer cette répartition assez homogène. Par contre, les trois quarts des entreprises étudiées sont françaises, et nous n'avons étudié que quatre cas d'entreprises plutôt moyennes, toutes les autres étant de grosses entreprises.

Le choix des auteurs-acteurs

Ce sont effectivement les grands acteurs qui nous ont exposé la transition qu'ils ont menée ; nous avons donc vu les changements du point de vue des généraux. Pour avoir un autre point de vue, nous avons eu des témoignages en contrepoints qui, dans la plupart des cas, étaient exprimés par des conseillers ou des chercheurs. Nous n'avons pratiquement pas eu d'hommes du terrain, qui auraient pu dire comment ils avaient vécu ces changements dont ils n'étaient pas les initiateurs, mais dans lesquels ils se sont trouvés embarqués lorsqu'ils n'en étaient pas exclus.

Des situations de changement variées

Les situations abordées étaient aussi diverses quant au type de changement : de la situation de gestion de crise à chaud, à celle d'une forte anticipation pour une mutation sur une longue période, en passant par les décisions de changement à effet immédiat. Notre échantillon a été de ce point de vue également très instructif sur la variété des processus et des rythmes de changement.

Le sens de l'histoire

Peut-on identifier des grandes déterminations à l'origine des transitions présentées ? Cette remise en perspective est nécessaire, pour donner sens à l'observation des cas. Dans un musée, l'objet exposé est accompagné d'une étiquette qui vous renseigne : cet objet date de telle époque, voilà ce qui existait avant, et voilà ce qui a suivi... Mais situer un cas de gestion est plus difficile : comment s'inscrit la photo d'une organisation dans une trajectoire, une généalogie, une histoire plus globale ? Comment savoir si on est en présence d'une survivance du passé ou devant des prémices ? L'enseignement sera différent selon que l'on aura affaire à une situation de survivance - qui reste tout à fait intéressante - ou à un prototype de la gestion de demain. Par exemple, une écurie de sport automobile peut être interprétée comme une survivance de l'époque héroïque de l'automobile, mais aussi comme le futur des bureaux d'étude actuels, car en compétition, la créativité et la réactivité de la conception sont fantastiques.

Les situations étudiées procèdent des tendances générales suivantes :

- La fin des monopoles. Que ce soit dans le privé ou dans le public, les monopoles juridiques ou technologiques sont contestés. Alors que faire quand tout va bien, quand on est les meilleurs, quand il n'y a pas d'ennemi à l'horizon, mais qu'on sait qu'à terme cela ne sera plus vrai, parce que la position dominante va disparaître, remise en question par une foule de plus petits... ou par Bruxelles !
- L'écoute des clients. Le caractère décisif de la prise en compte des attentes des clients apparaît dans presque tous les cas exposés. Des clients - et plus généralement des prescripteurs - plus variés, individualisés dans leurs exigences et volatiles dans leurs priorités. D'où des problématiques d'exploration poussées et instrumentées, une tendance à l'élimination de tous les tampons facteurs d'inertie et de biais entre le producteur et le consommateur ;
- La mise en œuvre de services. C'était le règne de la "création-production-distribution" d'objets techniques, et on évolue vers la conception et la mise en œuvre de services, de "valeurs d'usage" pour les clients. On ne vend plus l'objet technique, mais le service rendu par l'objet, ce dernier devant se faire, à la limite, totalement oublier ;
- La rationalisation des ressources. Cette évolution est particulièrement sensible dans les services publics, avec l'introduction massive de principes d'efficacité déjà bien implantés dans le secteur privé.
- La dynamique technologique, moteur omniprésent au changement des entreprises : la micro informatique bouscule les grands constructeurs traditionnels, les nouvelles techniques d'imprimerie s'imposent à l'impression des billets de banque, les techniques traditionnelles de la presse écrite font place à l'édition assistée par ordinateur, etc.

Les problématiques du changement

Les situations que nous avons abordées sont en somme assez classiques et générales. Que nous enseignent alors les cas sur la manière d'opérer les transitions dans de telles situations ? Les configurations du changement sont très variées dans les quatorze cas étudiés, et cette diversité s'observe aussi bien dans sa préparation que dans son déploiement. J'insisterai, sans ambition d'exhaustivité, sur six points.

Dépasser les idées reçues

Ces cas nous ont d'abord permis de dynamiter un certain nombre d'idées reçues. En voici deux exemples :

- on pense communément que le statut de l'Administration est incompatible avec un changement rapide : l'exemple de la délocalisation du CEREP prouve le contraire ;
 - le changement est incompatible avec une négociation syndicale musclée : Ouest France fait la preuve depuis vingt ans qu'il est possible de négocier le changement avec des syndicats très puissants, et que sans ces négociations-là, aucun changement n'eût été possible.
- Cette révision des idées reçues élargit le champ des possibles, et quand on parle de changement, il est important de révéler les degrés de liberté souvent sous-estimés.

Le changement fait surgir les personnes

La quasi totalité des récits fait surgir, au delà des rôles, les *personnes* à tous les détours de la gestion des crises ou des transitions. Celles des acteurs-clés bien sûr dont le crédit semble étroitement associé à la possibilité même du changement. Mais aussi celles des multiples acteurs dont le destin professionnel et individuel va être touché voire bouleversé par la mutation, et dont on ne peut pas, dès lors, envisager qu'ils accompagnent et construisent un changement qui ne prendraient pas en compte leurs problèmes singuliers. Les cas nous incitent donc à abandonner l'hypothèse d'une gestion bureaucratique ou en masse des transformations organisationnelles. Constat difficile pour les grands organismes mais dont on mesure, me semble-t-il, tous les jours la pertinence dans des domaines très variés.

Mais il est tout aussi frappant de constater la précarité des destins individuels des gens que nous avons rencontrés. Presque tous les acteurs qui nous ont raconté leur expérience de changement

ont changé de poste après avoir provoqué et mené ce changement. On est alors devant ce phénomène étrange où il n'y a pas de changement sans des personnes intimement engagées, et ces personnes elles-mêmes changent ensuite d'activité ! A mon avis, il y a là un problème à approfondir.

La préparation : du marketing des solutions à la construction de la lucidité collective

Plusieurs présentations ont insisté sur l'importance de la mise en place, avant même que s'amorce le processus de changement, d'une intelligence largement partagée de la situation de l'organisation. Le modèle du leader visionnaire, où le problème clé est celui de l'adhésion à la solution, cède ici la place à celui d'une ingénierie de la compréhension, de la vigilance et de la lucidité collective. Il s'agit alors d'installer et de maintenir les dispositifs permettant au plus grand nombre de connaître les valeurs clés de la demande, la position des concurrents, d'apprécier ses forces mais aussi ses faiblesses, de rester vigilants pour percevoir les "bruits faibles" qui seront peut-être les évidences de demain. Comme par exemple cette enquête du journal Ouest France auprès de ses lecteurs, qui révèle qu'ils ne réagissent absolument pas comme l'imaginent les journalistes - par exemple ils commencent par la dernière page... - et qui l'amène à revoir complètement son style et sa mise en page. Cette attitude demande un effort, car la tentation est grande de s'installer dans une routine et de la consolider, au point de gommer tous les signaux faibles susceptibles d'alerter l'organisation sur la nécessité de changement - comme cela s'est produit notamment chez IBM - et donc d'anticiper la crise. Elle conduit à la mise en place de dispositifs de communication horizontaux (entre les fonctions, mais aussi à travers les frontières de l'organisation, entre les agents de base et les clients ou les autres acteurs économiques) alors que l'essentiel des dispositifs traditionnels reliaient le haut et le bas : c'est, par exemple, l'usager qui est aujourd'hui mobilisé comme contrôleur de l'efficacité des engagements des agents d'EDF-GDF.

La transformation en temps réel : instrumentation, écoute, scénographie de l'événement

Plusieurs cas nous ont permis d'aborder la question de la gestion de la crise à chaud. Ici encore, les configurations sont variées, mais j'y décèle l'articulation plus ou moins poussée de plusieurs démarches.

- Une démarche d'écoute et de négociation entre personnes, je n'y reviens pas.
- Une démarche d'objectivation, d'ancrage dans un réel qui dépasse la subjectivité des acteurs car il leur résiste : c'est, dans la révélation du temps de fonctionnement réel de l'imprimerie de billets de banque (3 h 08 par jour), l'annonce de la fermeture des chantiers navals, marché majeur des moteurs de Sulzer, le feed-back méticuleux des indicateurs d'évaluation des performances qualité de la RATP... Un réel qui va se dévoiler à fur et à mesure que la transition s'engage. La démarche d'objectivation va alors permettre de communiquer sur la trajectoire, de mesurer le chemin parcouru.
- Une mise en scène particulièrement soignée de moments ou d'événements décisifs, comme l'assemblée générale de Sulzer qui va condenser le sens de la mutation et restera une référence commune pour l'ensemble des acteurs.

Les débats des séances ont montré que l'articulation de ces démarches n'était nullement évidente car elles incarnent des visions du changement très différentes : celle des sciences humaines, celle de l'ingénieur et du politique.

Le déploiement spatial et temporel de la transformation des grandes organisations

Transformer les organisations, oui, mais par où commencer ? Dans quel ordre opérer ? A quelle échelle et sur quel périmètre géographique opérer la déconstruction-reconstruction ? A quel rythme et avec quelles étapes ? Les cas ont permis d'illustrer l'importance et la variété des réponses à ces questions, ce qui, au passage, rappelle l'importance et l'actualité des courants théoriques qui les abordent depuis plusieurs années. Certaines grandes entreprises ont imaginé créer une structure verticale du changement, en partant d'une volonté de la direction, et en

opérant une “déclinaison”. Les cas présentés montrent que cette vision, si elle semble naturelle et rassurante au départ, est loin d’être la seule ni même la plus réaliste.

Ainsi, dans de nombreux cas, le changement est parti du haut, mais il atteint directement le bas, sous la forme d'un électrochoc, de façon à rendre crédible l'idée même de changement. Dans un tel scénario, les échelons intermédiaires sont laissés de côté, et se mettent à protester ou à se poser des questions sur leur utilité. Naturellement ils reviennent en force, une fois que le changement s'est imposé, pour en reprendre la maîtrise, et devenir alors, mais alors seulement, des acteurs clés de la mutation.

Dans d'autres cas, comme au journal Ouest France, le changement s'est propagé par populations professionnelles, selon une logique associant l'innovation technologique et le traitement des statuts juridiques des salariés.

Enfin, notons que, comme on l'a vu, dans quasiment tous les cas, les instigateurs initiaux du processus sont partis avant son achèvement. D'où l'utopie d'une logique de “maîtrise” du changement au profit de celle d'influence. D'où aussi l'importance des dispositifs de capitalisation interne des dynamiques, ne serait-ce que pour mettre au courant les nouveaux, fussent-ils dirigeants. Sans cela, il est probable que la succession incohérente des impulsions risque de discréditer aux yeux de ceux qui les subissent d'en bas l'idée même de dynamique et d'apprentissage collectif.

Engagement, apprentissage et surprise.

Je terminerai par un rapprochement entre les études de projets que j'ai menées et la gestion des mutations que nous avons analysées ici. J'ai retrouvé dans les deux cas l'association des registres de la responsabilité, de l'engagement d'un côté et de la connaissance, de la découverte de l'autre. Association problématique car, contrairement aux situations d'équilibre si bien étudiées par d'éminents membres de ce groupe de réflexion, dans les mutations, les engagements initiaux ne sont pas faits pour être exactement tenus, mais pour tendre les énergies et les intelligences dans des explorations qui amèneront généralement à les réviser. Bizarre équilibre où il faut y croire pour que cela arrive, mais pas au point où l'on se trouverait démuné si, d'aventure, cela n'arrivait pas...

Dans ce contexte, il est un concept important qui n'a pas eu, me semble-t-il, la place qu'il méritait dans nos séances, c'est celui de surprise. Phénomène clé de l'apprentissage, mais problématique vis-à-vis de la question de la légitimité de ceux qui impulsent et tentent d'influencer les transitions. Il est probable que, pour cette raison, la forme même de notre séminaire n'était, de ce point de vue, pas idéale pour explorer cette notion. J'inviterai néanmoins ceux qui vont poursuivre ce travail à creuser en ce sens.

DÉBAT

Le cadre du changement

Intervenant : Les hommes, individuellement et collectivement, ont un appétit extrême de sens ; mais le sens ne peut s'élaborer qu'avec les mots dont on dispose, à partir des catégories auxquelles on a accès ; or l'opinion n'a actuellement que de pauvres catégories, telles que "gouvernement-syndicats", "patronat-prolétaires", etc.

Du sédentaire au nomade

Alors je suis tenté de résumer ce que vous avez dit comme le passage d'une civilisation sédentaire à une civilisation nomade. Mais le nomade est aussi sédentaire quelque part : les orateurs que vous avez invités ont réussi parce qu'ils étaient de vrais nomades, c'est-à-dire sédentaires en eux-mêmes, suffisamment forts pour se déplacer sans en mourir, avec un

sentiment diffus, mais très fort, de ce que les sédentaires qui les avaient précédés n'avaient pu percevoir.

Le retour de la culture grecque

Ceci me fait songer au fait que nous sommes gréco-romains, mais de plus en plus grecs et de moins en moins romains. En effet, le monde romain se caractérise par la formule "*dura lex, sed lex*", et il impose sa façon de voir à d'immenses territoires : "*la raison de l'Empire est l'empire de la raison*" disait l'empereur Auguste. Les Grecs, quant à eux ont toujours vécu dans un monde très différent, pas aussi ferme que celui de la loi dure, mais où régnait quelque chose de l'ordre de l'écoute, d'une sorte de souplesse contenue : "*μηδεν αγαν*", "*rien de trop*", selon la formule inscrite au fronton de Delphes, juste à côté de la célèbre formule : "*γνωθι σαυτον*", "*connais-toi toi-même*".

Le débat romain, c'était le sénat, la plaidoirie, l'ordre dans la cité ; le débat grec, c'était l'agora, c'était Socrate qui faisait observer à ses interlocuteurs qu'ils étaient plus intelligents qu'ils ne le croyaient... Je pense que les Français sont peut-être les Grecs d'aujourd'hui : la façon dont nous débattons dans ce séminaire n'est pas tout à fait étrangère à cette façon de voir ; peut-être l'École de Paris est-elle quelque chose comme l'hellénisation d'un certain monde romain décadent ?

La revendication de la base

Int. : Dans l'exposé introductif, il me semble manquer un point vraiment fondamental, c'est le changement comportemental profond de ceux qu'on appelle les exécutants : ils sont en fait des acteurs très positifs, et ce sont eux qui réalisent de fait les mutations. Quoi de plus figé qu'une centrale nucléaire ? On n'y changera rien, ou presque, pendant cinquante ans. Mais le personnel des centrales nucléaires a, quant à lui, beaucoup changé : il est devenu plus exigeant, plus indépendant, et il souhaite participer davantage. Cette évolution n'est pas suscitée sous l'influence de la clientèle, car le client est pratiquement inconnu dans une centrale : c'est l'impersonnel dispatching. Le désir de changement est bien venu de l'intérieur.

Int. : Je voudrais faire remarquer que dans ces milieux de haute technicité qui fournissent des services considérés comme banals à une immense clientèle anonyme comme l'électricité, les vrais spécialistes, ceux qui savent faire les soudures sur les cuves des centrales nucléaires, ceux qui savent diriger les cimenteries et les remettre en route en cas de panne, ont une telle spécialisation qu'elle les rend pratiquement inamovibles. En revanche, ils voient passer et se succéder des chefs et des responsables qui rédigent des directives, qui donnent des consignes, mais qui devant la panne sont totalement démunis. On comprend que dans un tel contexte, l'esprit revendicatif puisse être suscité !

Int : Dans les centrales nucléaires, ce sont effectivement des procédures et des consignes écrites qui réglementent le fonctionnement. Tant qu'il s'agissait de les appliquer strictement sans discussion, le personnel a manifesté de l'insatisfaction, et le taux de disponibilité plafonnait à environ 70 %. Maintenant les choses ont évolué : bien sûr les consignes doivent être toujours strictement appliquées, mais elles peuvent être modifiées à la suite de propositions des agents, et depuis que ce système est mis en place, le taux de disponibilité peut atteindre 90 %, ce qui est fabuleux. Simplement les gens sont passés d'une attitude passive à une attitude active et participative.

La force du chef

Int. : Dans ce qui vient d'être dit, on considère comme *légers* des individus qui ne sont pas en intimité avec la matière dure - cela fait penser à un modèle typiquement romain - mais leur solidité est d'un autre ordre : c'est leur aptitude à comprendre vite l'essentiel de questions qu'ils n'avaient pas abordées auparavant. C'est ainsi que le chef est presque toujours incompetent vis-à-vis de son collaborateur, mais le plus souvent plus compétent que lui sur des sujets que son

collaborateur ne connaît pas. Vous remarquerez que B. Martin dans le cas de Sulzer n'a pas dit qu'il était incompetent, il a dit qu'il ne savait pas répondre sur l'instant au problème qui se posait.

Int. : On peut dire qu'il se mettait quand même en situation d'incompétence, mais son incompétence n'a pas été reconnue, parce qu'il avait pris auparavant une décision qui l'avait révélé comme capable d'agir efficacement. Il a été très fort de dire que les gens connaissaient mieux le travail que lui, et qu'il n'avait pas de plan d'entreprise. Mais en réalité, cela n'échappait à personne que son plan résidait dans le fait qu'il n'y avait guère de choix : il fallait s'en sortir par la qualité ou disparaître - première phase - et ensuite dans la réussite auprès d'un nouveau marché - deuxième phase. Il a eu la chance de trouver un nouveau débouché en Chine, ce qui a complètement validé sa démarche ! Autrement dit, en situation de nécessaire changement, même si 85 % du changement vient d'en haut, il y a toujours 15 % qui doit venir de la base, et si la base n'est pas partie prenante, ça ne marchera jamais.

Int. : Il y a une autre chose importante à souligner dans ce récit : quand il s'est agi de rechercher des responsables pour accompagner le changement, B. Martin a découvert dans l'entreprise, grâce à son consultant, des leaders que la hiérarchie en place n'aurait jamais recommandés. Il fallait sortir du cadre habituel, il fallait oser cette innovation de court-circuiter la hiérarchie pour aller dans le sens du changement. La preuve était ainsi faite que les responsables sont vulnérables parce qu'ils ne savent pas tout, mais leur force peut venir justement d'une écoute sérieuse et attentive de ceux qui sont plus près de la base. Si le climat de confiance est instauré, il n'y a plus d'opposition à ce que la ligne hiérarchique soit un peu oubliée dans ce dialogue constructif.

Int : A la suite des événements de 1968, il y a eu dans beaucoup d'entreprises un effort de formation des cadres à la conduite de groupes, à l'écoute, à la psychologie appliquée, et ce fut pour beaucoup un choc considérable dont on parle encore. On a appris très vite que si on ne tenait pas compte des gens, on irait droit à l'échec. Le vrai problème du changement, c'est l'appropriation, ce qui signifie que chacun, quel que soit son statut et son rôle dans l'entreprise, doit éprouver le sentiment de participer personnellement à quelque chose de collectif. C'est bien le rôle du chef que de susciter chez ses subordonnés ce sentiment d'appartenance active au collectif.

Des caractéristiques du changement

Int. : Peut-on innover vraiment à partir d'une certaine structure, ou bien au contraire les structures en place sont-elles de nature à bloquer la modernisation ?

La stratégie et la structure

Ce débat classique sur la stratégie et la structure me laisse un peu perplexe, d'abord parce que je suis circonspect sur la notion de modernité : tous les dirigeants qui s'engagent dans le changement se posent comme porteurs de la modernité par rapport à quelque chose du passé, mais dans la pratique ils construisent cette notion de modernité sur un changement de paradigme. Il faut casser l'ancien paradigme. On doit séparer à l'intérieur de l'organisation les porteurs de l'ancienne logique de ceux qui soutiennent la nouvelle, parce qu'on va s'appuyer évidemment sur des acteurs potentiels du changement déjà présents dans l'entreprise et jusqu'alors considérés d'une certaine façon comme des marginaux. Cela suppose également la remise en cause des anciennes hiérarchies. En effet, est-ce que quelqu'un qui a mis en place un paradigme et l'a légitimé, peut être capable de renoncer complètement à ce qu'il a fait pendant des années ? Rien n'est moins sûr ! Il faudra donc faire monter dans la hiérarchie des personnes adhérant à la nouvelle logique, au risque de créer des conflits internes, et affirmer clairement leur nouveau statut afin qu'ils soient réellement reconnus et suivis.

Une question de personnes

Int. : Lorsqu'on aborde la question de l'innovation et du changement, il ne faut jamais perdre de vue que, du point de vue des personnes, changer revient à adopter de nouvelles attitudes, de nouveaux comportements. En définitive, tout changement entraîne une remise en question des valeurs. Il n'est donc pas étonnant qu'à une époque où les entreprises expérimentent une redéfinition radicale de leurs activités et de leur organisation, il y ait tant de débats sur l'éthique dans les affaires. Le changement pose également le problème de l'apprentissage dans les organisations. Pour innover, changer, les entreprises doivent admettre les transgressions, la marginalité créatrice. Elles doivent encourager l'apprentissage créatif, pas la simple transmission des savoirs acquis.

L'écoute : des avis partagés

Int. : Une des caractéristiques qui se dégage des cas étudiés est la notion du respect des gens, de la reconnaissance de leur dignité, et de l'importance de les écouter. Mais cela n'est pas évident de se mettre à écouter les subordonnés quand on a été habitué depuis plusieurs années à n'écouter que les chefs ! Et pourtant un changement est d'autant mieux réussi qu'on s'adresse aux gens comme à des personnes, et non pas comme à des rôles ou à des masses. Cela peut consommer beaucoup de temps, mais c'est le prix à payer pour parvenir à un résultat satisfaisant.

L'application de ces principes est cependant difficile à imaginer quand il s'agit par exemple des agents de conduite de la SNCF, dont le nombre rend la démarche irréaliste. C'est là que les choix de propagation prennent toute leur importance. Dans un grand groupe, il conviendra de s'attaquer en premier lieu au point le plus sensible, puis on élargira le cercle. A Ouest France on a commencé par les clavistes, puis les typistes, puis les journalistes : on ne peut tout faire à la fois !

Int. : Regardons le cas de la Banque de France : quand nous sommes arrivés, il y avait une expression et une écoute très active. Et pourtant la situation était bloquée. Pourquoi ? Tout simplement parce que personne ne pensait ni ne croyait un mot de ce qui se disait, et aucune vision commune de la direction suivie ou à suivre ne se dégageait. Il n'y a pas la réponse à tout dans cette logique d'écoute, et il ne faut pas faire croire qu'il suffit d'écouter pour que quelque chose d'utile émerge spontanément ; de plus il est utopique de croire que le patron va se mettre à écouter tout le monde. Alors évidemment il y a la solution des relais, mais j'ai tendance à penser qu'il s'agit là d'un maillon faible dans les stratégies de changement. Ils ne peuvent avoir un rôle efficace qu'à la condition qu'ils partagent réellement les valeurs de changement, ce qui suppose en préalable un travail en profondeur, et qu'ils jouent ensuite le rôle de mandarins dans l'esprit de la transformation ; mais il y a là le risque de faire retomber le soufflé en voulant trop institutionnaliser, alors que le changement relève davantage d'une dynamique partagée.

Int. : L'École de Paris met souvent des modes en lumière : l'écoute n'en serait-elle pas une ? N'est-ce pas même dans certains cas un facteur bloquant, comme le montre l'échec des cercles de qualité, où après avoir passé du temps à s'écouter, on prend rendez-vous pour recommencer, et ça peut durer longtemps... Cela dit, il existe des systèmes très sophistiqués qui permettent, même dans les très grands groupes, l'écoute individuelle et l'obtention de résultats semi-qualitatifs. Les dirigeants n'y attachent généralement pas d'importance, parce qu'ils y voient comme un système de défoulement qui permet à chacun de vider son sac, et après on est tranquille...

Du nomadisme à la sédentarité

Int. : Quand on parle des nomades, on pense au monde du désert, qui n'est pas un monde facile car il a quelque chose d'inhumain. Faisant référence à ma pratique de clinicien, je sais que les gens qui veulent changer, qui s'affrontent au changement, le font généralement poussés par une souffrance personnelle extrême ; cela les amène à entamer un travail de thérapie, qui ne sera pas nécessairement couronné de succès. Et dans la société actuelle, on touche les limites de ce que les gens peuvent supporter dans les changements, car ils créent une telle insécurité qu'ils mettent en cause l'identité des personnes.

Int. : Dans l'évolution d'une entité, d'une tribu, d'un groupe, au début c'est effectivement le nomadisme qui fonctionne, dans l'insécurité des règles non écrites. Et puis progressivement le groupe s'organise, rédige des règles et des normes ; il devient bureaucratique, et le système se fige avec l'introduction de statuts. Alors, comment faire bouger une société ainsi bloquée dans ses statuts ? Probablement pas en attaquant ces statuts de front. Ce sera peut-être en ayant le courage, ou la perspicacité, d'accomplir *un* acte significatif qui ouvrira quelque part une brèche au changement ; mais il ne faut pas se tromper d'acte, il faut qu'il soit en cohérence parfaite avec la théorie du changement recherché, sous peine de disqualification durable. Et dans certains cas, la précipitation à passer à l'acte est susceptible d'empêcher toute écoute et tout respect des autres, et ce n'est guère mieux ! Il y a là toute la problématique du changement.

Int. : On peut constater en effet que les changements bien menés sont ceux qui s'appuient sur des éléments stables de l'organisation, tout en remettant en cause certaines pratiques, ou certains mythes considérés comme périmés. Les entreprises qui remettent en cause totalement l'essentiel de leurs fondements réels ou symboliques agissent avec violence, et récoltent le plus souvent la violence.

Quant au nomadisme, il existe toujours, c'est-à-dire que la sédentarité permanente ne s'impose pas partout. Peut-être tout simplement parce que le nomadisme est la seule possibilité de survie lorsqu'il faut se mettre à la recherche de ressources vitales si elles viennent à manquer. Cela voudrait dire que dans certaines circonstances, on n'a pas vraiment le choix, le changement est inéluctable.

Int. : L'armée me semble être la plus ancienne des organisations, et c'est aussi un lieu d'affrontement entre les technologies et l'inspiration dogmatique du chef suprême. Remarquez que l'officier parvenu au grade du haut commandement s'appelle général, parce qu'il n'est pas spécialiste... Mais le poids de la technologie est tel qu'il y a quand même des généraux de l'armée de terre, de mer et de l'air. Au-dessus de tout cela, il y a le maréchal, celui qui a commandé et qui a gagné devant l'ennemi. Dans notre société actuelle, nous avons nos maréchaux, par exemple, dans l'automobile, Raymond Lévy. Un jour, un journaliste lui a demandé en quoi le fait d'avoir passé les 9/10èmes de sa carrière dans l'industrie pétrolière et le dernier dixième dans la sidérurgie avait été pour lui une bonne préparation à devenir fabricant d'automobiles. Sa réponse a été la suivante : *"Monsieur, qu'est-ce qu'une auto ? Du pétrole dans de l'acier !"* Cela dit, il a pris l'entreprise avec huit milliards de pertes et l'a rendue avec six milliards de bénéfices, et on en a conclu qu'il était compétent ! Ces maréchaux sont le confort intellectuel des gouvernements, et on peut en citer d'autres : Michel Bon, Le Floch-Prigent, Christian Blanc, appelés pour sauver des situations sans avoir au départ des compétences spécialisées.

Mais leur façon de changer les choses risque de mettre en place une nouvelle sédentarité, la précédente commençant à créer un malaise. C'est d'ailleurs une ambiguïté de la mission qu'on leur confie : on s'en remet à eux pour qu'ils rétablissent l'ordre, ce qui n'est pas la même chose que de produire un mouvement raisonnable.

Les moteurs du changement

Int. : Le changement peut se jouer à des niveaux différents, pas seulement au niveau d'une direction générale. J'ai observé des changements plus locaux - qu'il est aussi important d'analyser - et où la technologie a été dans tous les cas un élément de déclenchement. Quand j'ai étudié les transformations d'organisation dans l'automobile, c'était en réaction à la robotisation ; pour l'impression des billets à la Banque de France, c'était en réaction à l'automatisation des presses ; et en vue de l'innovation dans les procédés chez Rhône-Poulenc, c'était toujours en réaction à la technologie. Evidemment, comme je suis ingénieur, on me dira qu'il est normal que je sois devant cette constante. Mais je ne dis pas qu'il n'y a que la technologie qui change, je dis que son évolution est un facteur extrêmement puissant de transformation d'autres aspects de l'organisation, comme l'autonomie dans le travail, la polyvalence, la réduction de l'échelle hiérarchique, la formation, etc. ; ces transformations ne se seraient sûrement pas produites, dans une position dominante et sans crise, s'il n'y avait pas eu ces changements de technologie.

Int. : La technologie n'est pas le seul déterminant du changement, même si elle en est un moteur puissant. Rappelez-vous le cas des Pompes Funèbres, où est la trace de la technologie ? Ce n'est pas elle qui provoque la transformation profonde que nous avons étudiée dans ce métier, mais bien d'autres déterminants : institutionnels, socio-économiques, culturels, religieux,... Du "divers phénoménal" émergent des changements qui sont difficilement modélisables a priori. Je retiens de la culture grecque qu'il n'y a pas que la matière et la technologie. Pour changer, innover, il faut aussi créer des nouveaux concepts et dans la gestion du changement, le hasard, la grâce ou la providence ont aussi leur rôle à jouer.

Le changement permanent, désastre ou sécurité ?

Int. : Le problème moderne, c'est le changement permanent, et c'est en étant à l'écoute de chacun, dans une innovation et une créativité de tous les jours qu'il est possible de mener les équipes dans un nomadisme permanent. On a parlé de transgression, mais comme on est en innovation permanente, on devrait être en transgression permanente. Du reste, la notion même de transgression devrait être sans objet : dans l'organisation moderne, les règles sont devenues mobiles.

Int. : Un changement permanent sous-entend un apprentissage permanent. L'exemple type de l'apprentissage c'est l'acquisition de l'équilibre sur un vélo. Il y a d'abord des hésitations et des chutes, mais une fois qu'on sait faire du vélo, c'est définitivement acquis, et on peut en profiter toute sa vie. Dans l'organisation des entreprises, il en est de même : quand une routine a été mise au point et donne satisfaction, on la met en exploitation, c'est-à-dire qu'on va l'appliquer vite et sans tâtonnements, la performance viendra de sa stabilité. Mais au contraire dans un contexte d'apprentissage permanent, on change tout sans cesse, c'est une perpétuelle exploration : économiquement c'est évidemment désastreux. Il y a là une antinomie entre exploitation et exploration, et il faut réussir à maintenir un équilibre entre ces deux logiques, ce qui n'est pas facile.

Int. : Lorsque le changement survient dans l'entreprise, la pérennité de la convergence des efforts se trouve menacée, principalement si les logiques des différents acteurs en présence sont elles-mêmes divergentes. L'équilibre est en tout cas remis en cause, et les organisations doivent parvenir à articuler des dynamiques de réaction et d'anticipation avec des dynamiques de stabilité, pour éviter la perte pure et simple de la convergence, qui est pratiquement fatale en cas de crise à chaud. Or l'objectif de toute entreprise, ou de toute organisation en général, c'est quand même de fournir de façon continue le résultat qui est sa raison d'être, et il y a là un contrepoint qui me semble avoir été un peu délaissé dans notre débat.

Diffusion juin 1996