

1

Partageons ensemble quelques repères

Ce chapitre vise à prendre de la hauteur en délaissant momentanément la question des outils et des bonnes pratiques (nous les aborderons dans le détail par la suite) pour s'intéresser à des questions rarement abordées et que nous considérons comme des fondamentaux :

- ▶ Quelle est la place de l'histoire et des valeurs dans la réussite de transformations ?
- ▶ Quelle est l'échelle de temps pertinente ?
- ▶ Quel type d'information faut-il dispenser et à qui ?
- ▶ Dans une transformation, quels sont les niveaux sur lesquels nous devons mener des actions ?
- ▶ Quels sont les leviers d'action à actionner ? Y a-t-il un mode d'emploi ?

Cette dernière question sera pour nous l'occasion de présenter notre référentiel et les principales questions que nous nous proposons d'aborder dans cet ouvrage.

1.1 Mémoire et changement sont-ils compatibles ?

À noter

Cette sous-partie se réfère à l'ouvrage : *Le changement au défi de la mémoire*, Sophie Bretesche, Presses des Mines, 2013.

Les lieux de mémoire sont avant tout des lieux d'archivage !

L'observation courante nous amène à constater que les entreprises sont plutôt bien équipées en lieux de mémoire :

- ▶ un système de gestion des dossiers clients qui s'appliquent aux différentes étapes du parcours client (prospection, proposition, contractualisation, déploiement du contrat, facturation, litiges et réclamation) ;
- ▶ un dispositif d'assurance qualité qui implique par définition une logique de traçabilité sur la cartographie des processus retenus et une gestion des non-conformités ;
- ▶ des systèmes de capitalisation spécifiques aux entreprises (ainsi le Groupe Vinci a-t-il mis en place avec l'aide d'un cabinet un système de capitalisation sur les partenariats public/privé et ce, pour les différents métiers du Groupe¹²) ;
- ▶ des groupes métiers qui peuvent concerner l'ensemble des métiers et des filières de l'entreprise (maintenance, production, ressources humaines, commercial, achat, logistique et supply chain) ;
- ▶ des retours d'expérience issus des projets et/ou plus généralement de la gestion de portefeuille ;
- ▶ des dispositifs de professionnalisation en particulier quand ils relaient les savoir-faire métiers et sont mis en œuvre dans la durée avec des ressources internes ;
- ▶ etc.

Chacun de ces systèmes a sa propre raison d'être et s'avère indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise. Néanmoins, l'observation courante permet de constater qu'ils sont plutôt utilisés dans une logique d'archivage que comme lieux de mémoire exploitables. Pour contribuer à des démarches de changement ils doivent être complétés par une dynamique de partage piloté.

.....

12 Extrait d'une mission Algoé Consultants menée pour le compte du Groupe Vinci en 2011-2012 et portant sur la capitalisation des pratiques en matière de partenariat public-privé.

Les garants de l'histoire ne sont pas forcément au sein de l'entreprise

Les entreprises évoluent à grande vitesse et ce sur tous les plans : renouvellement des systèmes d'information, évolution des gammes de produits/services, réorganisations tous les deux ou trois ans (ne vous installez pas, ça peut changer rapidement), changements aux postes clés, rachat et cessions d'entreprises, projets d'entreprise ou de performance, etc. Or, la vitesse de ces changements nous réserve quelques surprises :

- ▶ La première est liée au sentiment de désordre qui en résulte car les différentes évolutions ne sont pas forcément connectées entre elles et font l'objet d'explications largement insuffisantes pour le plus grand nombre. À court terme, tout est désordre. À moyen terme, les choses finissent par s'emboîter et les finalités apparaissent.
- ▶ La seconde – plus gênante – est qu'il n'y a pas forcément de garant identifié et reconnu de la mémoire de l'entreprise (et/ou du système de capitalisation). Au premier abord, nous pouvons considérer que ce rôle revient de fait aux équipes de direction. En pratique, celles-ci exercent un pilotage macro et considèrent la fonction de capitalisation comme une activité tournée vers le passé et à faible valeur ajoutée. Dans d'autres cas, la mémoire s'organise essentiellement au plan des métiers et non sur un plan transversal, ce qui n'est déjà pas si mal. Enfin, dans le dernier cas, des acteurs externes tels que les cabinets conseil ou agences de communication deviennent de facto, et parce que la nature a horreur du vide, les dépositaires de l'histoire des entreprises au plus grand dam des acteurs internes.

Ce dernier phénomène peut être accentué par plusieurs pratiques : la rotation importante des cadres sur des postes sensibles, la tendance à l'oubli des entreprises qui négligent les historiques même réussis de leur entreprise au profit de concepts « *up to date* » et la tendance au « jeunisme » qui vise à donner la priorité aux éléments les plus jeunes qui n'ont pas forcément accès aux informations clés sur l'histoire de l'entreprise.

L'ignorance des témoins de l'histoire

Nous venons de souligner l'importance du rôle des garants internes ou externes de l'histoire, c'est-à-dire des acteurs qui assurent une historisation des événements passés et une traçabilité des documents. Quelquefois, ces garants sont beaucoup plus que cela dans la mesure où ils ont assisté aux événements (fusion, développement important de l'entreprise, création de filiales, etc.) et y ont quelquefois joué un rôle actif. Dans les organisations actuelles, ces deux fonctions sont de plus en plus découplées en raison

du renouvellement des générations mais également parce que l'on fait de moins en moins carrière dans une seule entreprise. Les jeunes générations témoignent de comportements stratégiques affûtés et font preuve d'une fidélité limitée à l'entreprise (ce qui nous évite de parler de la fameuse génération Y). Et puis surtout passé dix ans, l'entreprise n'a plus de passé mais seulement des souvenirs à entretenir !

Statistiquement, si la fonction de témoin continue d'exister, il y a de fortes chances que ces personnes appartiennent à la catégorie des seniors, doux euphémisme pour qualifier à demi-mot l'idée que l'on ne compte plus vraiment sur vous et que le compte à rebours est déclenché.

Cette attitude actuellement fréquente dans les entreprises ne favorise pas la transmission des savoir-faire. Elle produit également d'autres effets :

- ▶ Elle pousse les jeunes générations à réinventer l'eau chaude sans tirer parti de la courbe d'expériences.
- ▶ Elle représente une « posture invisible » observable et observée, c'est-à-dire qu'elle renseigne sur la manière dont l'entreprise traite l'ancienneté et tout ce qui a trait à son passé (nous reviendrons sur ce point au paragraphe 2.2 « Faire vivre une triple expérience »).
- ▶ Elle génère des logiques individuelles puisque l'histoire et les réseaux de solidarité qui s'y rattachent sont de facto déconsidérées. À quoi bon coopérer dans un système essentiellement tourné vers l'avenir et qui n'a pas de passé ? Seuls comptent le présent et l'optimisation des intérêts individuels.

Les entreprises gèrent les changements sur le modèle des ruptures technologiques

Les organisations sont sous le charme des évolutions technologiques : digitalisation de l'activité, voiture autonome, *smart city*, collecte pneumatique des déchets, route photovoltaïque et productrice d'énergie, etc. Cette emprise des nouvelles technologies exerce bien sûr une influence sur le choix des stratégies d'investissements et en matière d'innovation. Mais elle va au-delà en servant de cadre de référence, en quelque sorte de « paradigme du changement¹³ ». Le tableau 1.1 qui suit décrit et compare les changements dans leur approche technologique et humaine.

.....
¹³ Lire le concept de paradigme initié et développé par Thomas S. Kuhn dans son ouvrage *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, 1972.

Tableau 1.1 Changement orienté sur la technologie et sur le facteur humain

		Approches du changement	
		Orientée sur la technologique	Valorisant le facteur humain
Critères	Type de changement	<ul style="list-style-type: none"> - Rupture - Logique descendante - Approche d'experts 	<ul style="list-style-type: none"> - Évolution progressive - Expérimentation et retour d'expérience
	Impacts sur...	<ul style="list-style-type: none"> - Produits, filières/métiers - Modèle économique - Circuits commerciaux 	<ul style="list-style-type: none"> - Perte d'identité et nécessité de reconstruction de repères avec les acteurs
	Échelle de temps	<ul style="list-style-type: none"> - Plutôt court terme 	<ul style="list-style-type: none"> - Plutôt moyen terme
	Mode d'acquisition des compétences	<ul style="list-style-type: none"> - In ou out selon l'urgence ou le coût d'acquisition des compétences 	<ul style="list-style-type: none"> - Préférence pour le développement interne
	Questions clés à traiter	<ul style="list-style-type: none"> - Lié au modèle économique et au retour des investissements - Maîtrise des risques techniques et/ou économiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Modalités d'accompagnement pour sécuriser les compétences - Maîtrise des risques sociaux - Alignement de la question des compétences sur la stratégie
	Mode d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> - Retour d'expérience avec équipes techniques et/ou les clients 	<ul style="list-style-type: none"> - Expérimentation collective

Bien sûr, dans les faits ces deux types de changement cohabitent et s'entremêlent. Ce que nous voulons pointer est la tendance naturelle des organisations à s'inspirer du modèle de rupture technologique et, partant, à fonctionner avec une planification à court terme, une logique descendante et l'acquisition de nouvelles compétences que l'on va chercher à l'externe (et que l'on idéalise bien souvent). Ce faisant, elles alimentent et exacerbent au fil du temps les résistances venant des équipes de travail, des partenaires sociaux et quelquefois de l'encadrement intermédiaire en leur signifiant clairement la discontinuité de l'histoire et surtout la non-reconnaissance des contributions passées.

Conduire le changement passe par le respect de l'histoire et des valeurs qui s'y rattachent

L'entreprise industrielle classique a durant les Trente Glorieuses fonctionné sur un mode séquentiel, spécialisé et prévisible. Le temps y était linéaire et l'expérience acquise fonctionnait sur un mode cumulatif. La mémoire de l'entreprise représentait en quelque sorte la somme des expériences collectives avec un fonctionnement par palier et un mode de diffusion variable selon les pratiques de l'entreprise (école métiers, parcours de compétences, alternance, institut de management, etc.). La figure 1.1 ci-après reflète ce type de fonctionnement.

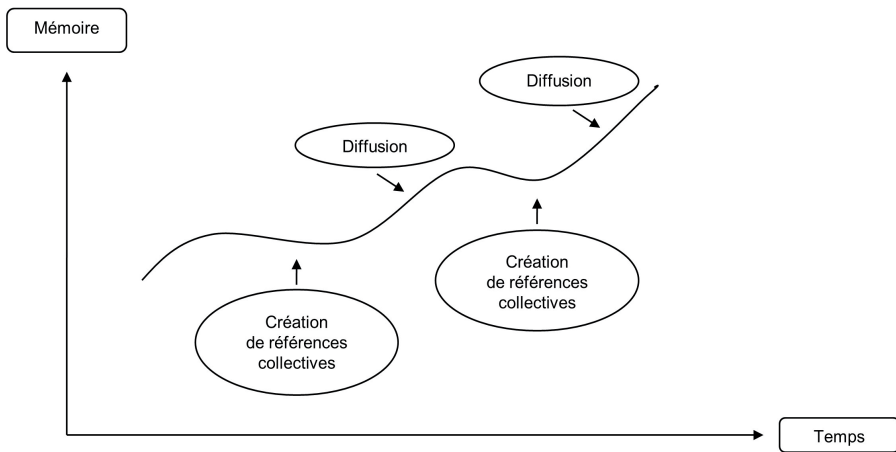


Figure 1.1 Illustration du fonctionnement de la mémoire dans les entreprises classiques

Les entreprises actuelles, marquées par la vitesse de circulation de l'information, la multiplication des réseaux, les aléas des circuits de décision, les changements à tous niveaux et l'éclatement des temps (point sur lequel nous allons revenir) ont complètement revisité cette logique. Comme le temps est discontinu et éclaté, les références perdent leur caractère collectif et deviennent selon les cas des références métiers (ce qui est un moindre mal car cela représente une authentique base collective) voire des références individuelles ou de sous-groupes d'acteurs qui renforcent les cooptations au détriment de la performance collective (voir figure 1.2).

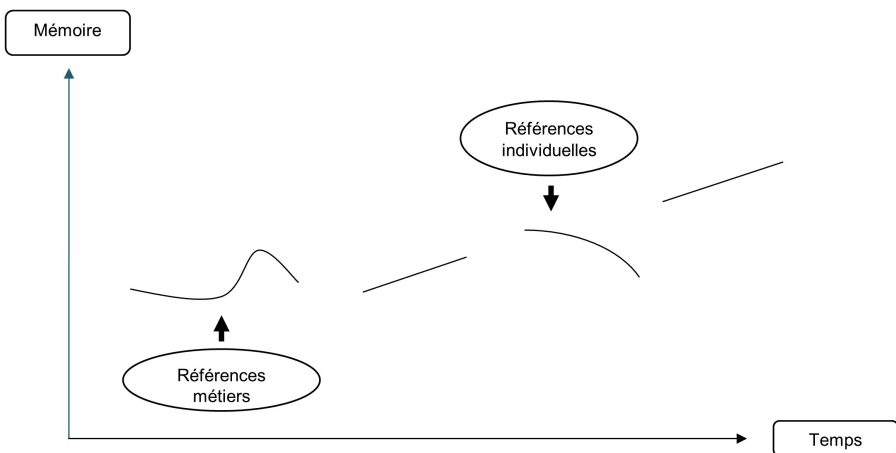


Figure 1.2 Illustration du fonctionnement de la mémoire dans les entreprises en réseau

Les situations de rupture et la dramatisation qui les accompagne généralement sont dans certains cas autant motivées par le mode de management des équipes dirigeantes que par les enjeux réels de l'entreprise sur son marché. Dans tous les cas, il est plus confortable de conduire une transformation dans le respect de l'histoire, la prise en compte des points forts de l'entreprise et du socle de valeurs de l'entreprise que de chercher à imposer des convictions et des ruptures qui apparaissent suspectes au corps social. Ce ne sont pas tant les nouvelles propositions qui sont suspectes aux yeux des acteurs mais le déni du passé, même récent, et l'incapacité à recycler les savoir-faire dans la construction de l'avenir. Les entreprises consacrent une énergie considérable à réinventer des solutions qui existent déjà et qui sont facilement accessibles. C'est une technique redoutable pour démotiver le plus grand nombre en un temps record !

Réussir le changement passe par le partage de repères collectifs à plusieurs niveaux

Une des idées difficiles à admettre est qu'il existe plusieurs niveaux de lecture d'un changement et donc plusieurs façons de l'interpréter. Ces niveaux dépendent très largement de l'histoire des collaborateurs et du niveau de compréhension de leur environnement économique. Nous pouvons distinguer – quels que soient les sujets en cause – trois niveaux d'informations (voir tableau 1.2 page suivante) :

- ▶ **Le niveau stratégique ou du sens** que l'on peut résumer au travers des questions suivantes : Pourquoi faire ce changement ? Pour quelle ambition ? Ce niveau est assez peu contesté car il repose sur des ressorts économiques ou une analyse de la concurrence. Il peut l'être davantage sur le plan du partage, de la gestion des impacts ou encore du parler vrai.
- ▶ **Le niveau opérationnel** qui va se traduire par des investissements et la réalisation d'objectifs à court et moyen termes. Sur ce niveau, l'observation que nous pouvons faire est que l'entreprise fonctionne principalement sur le mode *top/down*, libérant ainsi peu de marge de manœuvre pour une appropriation réelle.
- ▶ **Le niveau de la construction et/ou de la déconstruction de repères identitaires pour faire vivre dans la durée les évolutions souhaitées.** Ce dernier niveau est principalement traité sous la forme de réunions de sensibilisation ou d'information, beaucoup plus rarement au travers d'un accompagnement ou d'un dispositif collectif qui facilite cette transition.

Tableau 1.2 Les niveaux d'informations dans le cadre d'un changement

		Questions clés	Exemples de livrables
Niveaux	Stratégie ou sens	<ul style="list-style-type: none"> - Quelle est notre ambition par rapport à notre environnement ? - Quel(s) fonctionnement(s) interne(s) voulons-nous installer ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Définition des axes stratégiques - Plan marketing
	Opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les KPI (<i>Key performance indicators</i>, indicateurs clés de performance) à installer ? - Quels résultats atteindre ? Pour quelle échéance ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Définition des objectifs court et moyen terme par marchés - Ciblage et priorisation des investissements
	Identitaire	<ul style="list-style-type: none"> - Comment construire de nouveaux repères identitaires ? - Comment faciliter l'acceptation du changement ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Travail collaboratif dirigeants/cadres et cadres/non-cadres - Expérimentation sur projets réels - Formations-action

La plupart des entreprises concentrent leurs efforts sur les deux premiers niveaux, considérant que le niveau des repères identitaires est trop impalpable et qu'une espèce de mécanisme d'adaptation naturelle finira par se mettre en place (en tout cas on s'efforce d'y croire).

Enfin, la cohérence entre ces niveaux qui, si elle relève avant tout de la responsabilité d'un comité de direction, est très rarement menée à son terme, laissant entrevoir des « nuances » entre responsables qui se transformeront tôt ou tard en objections puis en désaccords visibles, soit autant de prétextes pour ne pas aller au bout.

Dans l'exemple que nous allons étudier, nous détaillerons la manière d'engager un travail collectif à ces différents niveaux en cherchant à répondre aux questions prosaïques : Quand ? Sur quoi ? Et comment ?

Pour conclure ce paragraphe, nous avons regroupé l'ensemble des messages importants que nous avons cherché à développer. Vous en retrouverez d'autres en fin de chapitre ou à l'issue de sections quand nous estimons que le thème mérite une mini-synthèse.

 **Messages importants et détails qui font la différence !**

Les entreprises se tournent naturellement vers la nouveauté et ont tendance à organiser l'oubli de leur propre passé.

Quand les garants de l'histoire font défaut, et même s'il existe des substituts externes, l'organisation s'autolimites au moins partiellement à conduire ses propres changements.

Le paradigme dominant est celui de la rupture technologique. Il renferme la boîte de Pandore des résistances en tout genre !

Toute rupture liée au temps est génératrice de conflits et de résistance au changement. Elles sont autant provoquées par les pressions de l'environnement que par le mode de management des dirigeants en place.

1.2 Synchroniser les échelles de temps

Les transformations fonctionnent avec plusieurs échelles de temps

De façon habituelle, les entreprises fonctionnent sur plusieurs échelles de temps : temps individuel, temps institutionnel au travers des comités et systèmes de réunions, temps lié à la communication, etc. Ce phénomène est exacerbé en situation de crise et/ou de changement. Nous vous proposons de passer en revue ces différentes échelles de temps.

La première échelle de temps est liée à l'horizon temporel que se donne une entreprise pour réussir un changement, c'est-à-dire la date de fin du programme de transformation.

En voici quelques illustrations :

- ▶ Exemple 1 : 24 mois pour engager un programme de refonte des activités commerciales sans délaissier la gestion des clients actuelle.
- ▶ Exemple 2 : 18 mois pour déployer des compteurs communicants sur deux régions.
- ▶ Exemple 3 : 18 mois pour réorganiser les ressources commerciales entre le national et les régions.
- ▶ Exemple 4 : 24 mois pour implanter des agences sur le territoire afin de mieux servir les besoins de la clientèle (sortir d'un fonctionnement centralisé).

Dans ces différents cas, l'échelle de temps est largement déterminée par les jalons clés du projet ou les retours d'investissement attendus. Si cette échelle de temps présente un caractère objectif indiscutable, elle concerne principalement les fonctions de direction ou la maîtrise d'ouvrage du projet de changement. La plupart du temps, elle se situe sur un moyen terme que l'on peut situer entre 12 et 36 mois. Une grande partie des cadres et *a fortiori* les équipes opérationnelles ne sont pas concernées par cette échelle de temps car d'une part, elles n'ont pas contribué aux choix décisifs en amont et d'autre part, elles ont peu accès à l'information économique qui motive ces choix.

La seconde échelle de temps est celle des *quick wins* qui aboutit à crédibiliser le changement et à donner corps aux premiers succès. Elles sont l'équivalent du passage d'un contrat à durée déterminée vers un contrat à durée indéterminée, un droit à poursuivre la démarche. À partir du moment où des équipes considèrent que les modifications apportées à leur quotidien présentent une balance positive, nous pouvons dire que les choses sont bien engagées. Si nous reprenons les exemples présentés à propos de la première échelle de temps, voici les victoires rapides correspondantes :

- ▶ Exemple 1 : clarification des cibles collectivités et industriels ainsi qu'organisation des responsabilités sur chacun des segments de marché + simplification des circuits de réponses commerciales.
- ▶ Exemple 2 : redéfinition du portefeuille client entre national et régions + embauche de ressources au niveau des comptes clés.
- ▶ Exemple 3 : plan de communication à destination des collectivités mis en place + premier retour d'expérience à 6 mois suite au déploiement des 3 000 premiers compteurs.
- ▶ Exemple 4 : raccourcissement des délais de réponse aux attentes clients et simplification des circuits de décision.

Cette échelle de temps est celle qui fait sens pour le plus grand nombre mais aussi pour les clients. Elle donne envie de se mobiliser sur la suite des événements et peut aboutir à neutraliser les opposants de la première heure. C'est aussi celle qui inspire confiance pour la suite des événements et crée un climat favorable.

La troisième échelle de temps est celle de l'évolution en profondeur des pratiques professionnelles et des repères identitaires.

Elle est peu visible car elle exerce son empreinte dans la durée et au plan des savoir-être, savoir-faire quotidien et des routines des équipes. Elle peut trouver une traduction dans deux registres :

- ▶ Dans la manière dont les systèmes sont mis en place : dispositif de pilotage QSE¹⁴, gestion des investissements et arbitrage, conduite de projets, modalités de gouvernance, fonctionnement des partenariats, etc.
- ▶ Dans les comportements au quotidien au travers d'un développement de l'autonomie, d'une prise d'initiatives ou dans l'installation d'une plus grande coopération/coordination entre métiers.

.....
14 Qualité, sécurité, environnement.