

# profil

Kaderinformation  
Information pour les cadres

Edition spéciale Gestion du changement

## Gérer le changement

PROFIL a publié une série de sept articles sur le thème de la gestion du changement. Les articles se servent d'un projet fictif pour examiner les différents aspects du thème. A partir du deuxième article, le lecteur découvre le personnage de Karla Strittmatter. Elle a pour mission de rendre « concurrentielles » huit filiales d'une unité d'affaires.



### L'auteur

**Astrid E. Frischknecht** a travaillé comme consultante en management et en développement de l'organisation pour le compte des CFF. Parmi ses tâches principales, figurent le coaching des cadres, des teams et des groupes, l'accompagnement du développement des teams, la gestion de la dimension genre ainsi que l'animation.

Economiste d'entreprise diplômée, elle a occupé divers postes de management et a également été active comme journaliste, notamment pour les émissions 10vor10, SF DRS next et le quotidien NZZ.

## GESTION DU CHANGEMENT – 1<sup>RE</sup> PARTIE

# Logique d'ensemble

### *Change Management aux rênes du changement*

Chaque jour et avec succès, vous et vos collègues vous efforcez de proposer à notre clientèle des trains plus rapides, des horaires plus denses et un service amélioré. Les CFF s'activent, plus que jamais: divisionnalisation, internationalisation, réorganisation, croissance, concurrence... Seul un superlatif pourrait qualifier le travail accompli en l'espace de trois ans. Nous vivons dans le changement, qu'on le veuille ou non.

### **Change Management: Prêts ? Partez !**

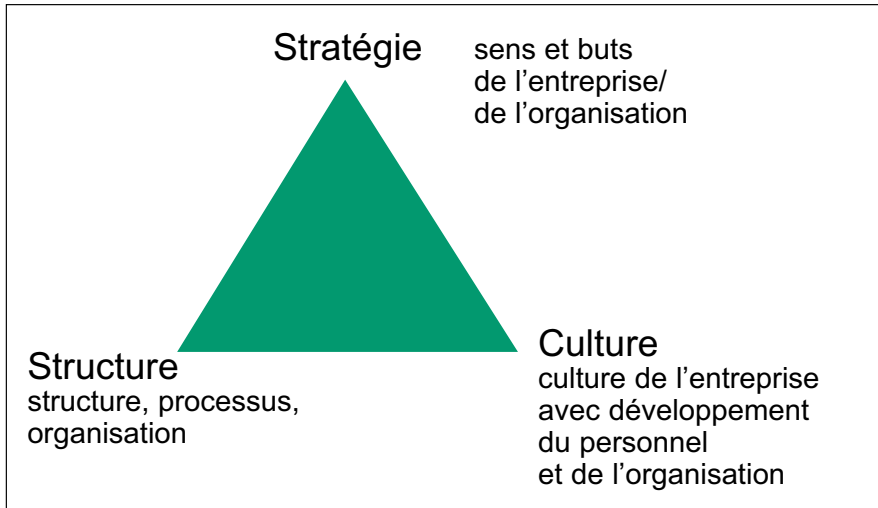
Fondamentalement, management est synonyme de changement et de développement. Ces deux notions englobent l'application stricte des décisions, l'information ciblée des intéressés et le suivi des processus incluant toutes les personnes concernées. Aussi les cadres disposent-ils de compétences diverses pour appliquer le changement au quotidien, en plus de la tâche qui leur est dévolue. Le fait qu'ils soient eux-mêmes confrontés régulièrement au changement influence leur approche du sujet.

### **Une vision globale**

Nous admettons qu'une entreprise se développe en trois dimensions: la stratégie, la structure et la culture, étroitement liées entre elles. Ainsi, la modification ou le déve-

loppement de l'une d'elles implique que les deux autres évoluent dans le même sens. Il faut donc éviter de prendre des décisions dans une logique unidimensionnelle, sans quoi l'ensemble est mis en péril. Le développement simultané de ces trois notions permet d'assurer le parfait équilibre du système. Partant, les conséquences inéluctables du changement – craintes, insécurité, confusion et résistance – peuvent être anticipées et traitées en cours de processus. Réduisant ainsi, voire évitant les effets indésirables sur l'atteinte des objectifs.

L'intérêt de suivre une stratégie englobant tous les acteurs et permettant d'atteindre les objectifs fixés n'est plus à démontrer. Aussi, pour répondre à ces exigences, les cadres cherchent-ils quelque soutien supplémentaire, comme un conseiller Change, dont le rôle consiste à soutenir la mise en œuvre des processus Change. La réussite des projets dépend bien souvent, outre du changement de fond (automatiser, développer, réorganiser, optimiser), de la place que l'on accorde à la participation des collaborateurs et à leur épanouissement. Ou encore de la disposition des ressources nécessaires pour en répondre.



Le modèle SIM

Quelle: Königswieser et al, 2001: SIMsalabim, Systemisches IntegrationsManagement (ISBN 3-608-94302-1).

### **Intégrer les collaborateurs au projet**

Si le changement fait partie de notre vie quotidienne, encore faut-il que les cadres le maîtrisent. Dans les faits, comme le souligne Peter Senge, expert Change Management, près de deux tiers des plus importants processus Change manquent leur cible. Le plus souvent parce que, malgré de nouvelles structures, les collaborateurs gardent leurs bonnes vieilles habitudes. Il est vrai que planifier le changement avec les outils et les méthodes de la gestion de projet traditionnelle ne suffit pas. Ceci parce que la réussite d'un projet dépend avant tout des collaborateurs et parce que le changement devra être vécu par ceux-ci.

Vous et vos collègues êtes familiers du changement, à la ville comme à la campagne. L'aptitude d'une personne à vivre personnellement le changement dépend de l'intérêt en jeu. Si les collaborateurs ne se sentent pas concernés, il faudra compter avec leur résistance. Le temps, les ressources et la productivité perdus pour y remédier sont souvent plus importants que la collaboration des personnes concernées.

Mais cette collaboration demande également du temps, en particulier lorsqu'il s'agit de changements relatifs à l'image de la profession. Aussi les conseillers et des spécialistes internes et externes sont-ils là pour vous soutenir dans leur mise en œuvre. ■

GESTION DU CHANGEMENT – 2<sup>E</sup> PARTIE

# Jouer à colin-maillard – ou gérer le changement

## Clarifier le mandat

Karla Strittmatter resta un instant immobile devant la salle de réunions, la main droite encore sur la poignée de la porte. Puis elle s'éloigna dans le couloir, prit l'ascenseur jusqu'au 4<sup>e</sup> étage et se retrouva dans son bureau, où elle s'assit devant la fenêtre ouverte.

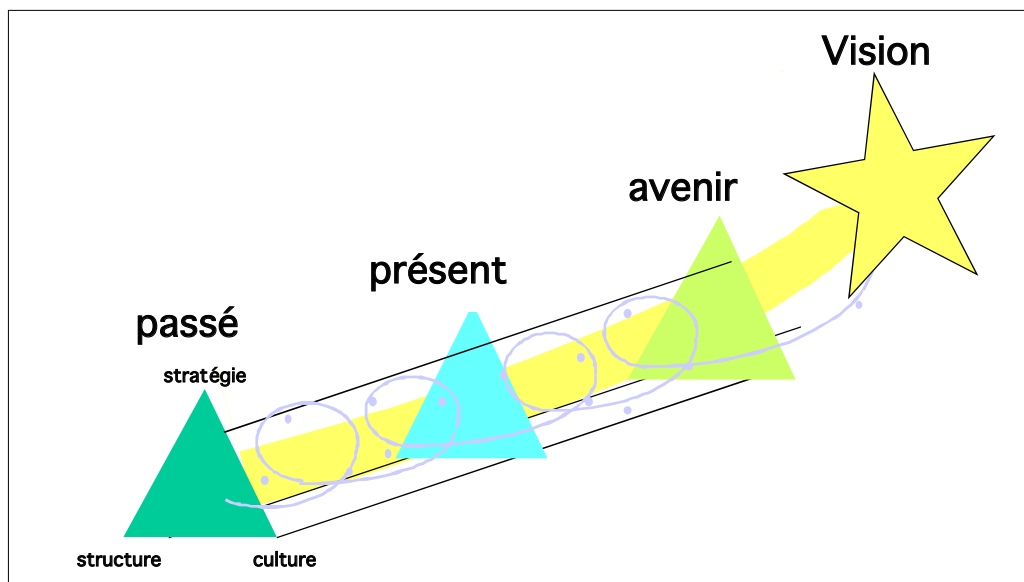
Le matin même, elle avait été invitée à participer à la séance extraordinaire de son unité d'affaires. L'assistant du chef de cette unité lui avait téléphoné: «Vous voudrez bien venir à 3 heures et demie dans notre salle de réunions. Il y sera question de l'orientation stratégique de notre unité. Vous n'avez pas besoin de vous préparer spécialement», lui avait-il dit. Ce téléphone lui avait fait plaisir mais, en même temps, elle y voyait une précipitation qui l'inquiétait un peu. «Qu'est-ce qui pose problème?», s'était-elle demandé. Mais, au-delà des spéculations et des suppositions, elle n'avait rien trouvé de concret. Elle avait prévenu son chef qu'elle serait absente un moment dans l'après-midi et lui avait demandé ce qu'il pensait de

cette invitation. Lui non plus ne savait rien de précis et elle ne savait donc toujours pas à quoi s'attendre.

Elle avait eu 32 ans un mois plus tôt et cela faisait une année qu'elle était entrée aux CFF. Par ses collègues, elle avait entendu beaucoup de récits sur ce qui s'était passé ces dernières années. Sur les nombreux changements, notamment, qui arrivaient tout à coup et qu'eux-mêmes ne comprenaient en général pas. «Soit tu bastes, soit tu te fais virer», disaient-ils. Karla Strittmatter ne s'était pas fait de soucis. Elle aime le changement.

La brise printanière la rafraîchit et l'aide à faire de l'ordre dans ses idées. En ce moment, elle pressent ce que ses collègues voulaient lui dire. «Nous aimerions vous offrir la possibilité de prendre la direction de ce difficile projet. Nous sommes convaincus que vous réussirez à faire passer le changement souhaité», dit à son oreille la voix du chef de l'unité. Il faut que les huit

**Le modèle SIM considère l'aspect du travail comme une vision en tant que deuxième élément. Il constitue la force motrice principale dans processus de développement. La vision est considérée comme l'image idéale fondamentale de l'organisation et de ses collaboratrices et collaborateurs, par exemple la capacité concurrentielle. Elle lie le passé avec le présent et l'avenir. En tant que but elle montre la direction.**



filiales deviennent concurrentielles, et c'est à elle de diriger un projet dans ce sens. Elle pensait au modèle «SIM» (voir graphisme).

«C'est un boulot pas trop mal», pense-t-elle. Elle s'appuie contre le dossier de son fauteuil et songe déjà au moment où le projet se conclura par une réussite: «Est-ce que nous ferons une fête pour les huit filiales, ou une pour chacune? A quoi ressemblera cette réussite? Pour qui sera-

## Quelques questions et approches possibles pour préciser une mission

- Quel est le problème à résoudre? Comment en est-on arrivé à la situation actuelle?
- Comment les personnes concernées ou les intervenants voient-ils la situation qui existe? Considèrent-ils, eux aussi, qu'elle est problématique, en souffrent-ils et/ou ont-ils la volonté d'en changer?
- Finalité du projet (résultat final souhaité): à quoi faut-il arriver? pourquoi? A quoi reconnaîtra-t-on que le résultat désiré a été obtenu? Qui l'établira (le mandant, les clients, les fournisseurs, le personnel, les personnes concernées)?
- A quoi la réussite pourra-t-elle être mesurée? A quoi sera-t-elle reconnue par des personnes extérieures?
- Qui pourrait avoir un avis différent en ce qui concerne ces objectifs? Qui sera probablement du même avis?
- Qu'est-ce qui s'est déjà fait pour arriver au résultat voulu, ou pour résoudre le problème qui se pose?
- A-t-on déjà une idée du calendrier à respecter et des consignes à suivre?
- Quels sont les personnes, les groupes, les organes qui participent? Qui doit en tout cas participer? Qui ne doit de préférence pas participer? Qui s'étonnerait de ne pas être invité à participer?
- Qu'est-ce qu'il faut à toutes fins éviter dans le déroulement du projet?
- Que voulons-nous conserver de l'organisation actuelle?
- Qu'est-ce qui est attendu de la part du chef de projet? Pourquoi cette personne-là a-t-elle été choisie plutôt qu'une autre?
- Qu'est-ce qui se passerait si rien n'était fait?

### Bibliographie:

Königswieser et al; 2001:  
SIMsalabim, Systemisches IntegrationsManagement (3-608-94302-1)

ce une réussite si la compétitivité voulue se réalise? Qu'est-ce que veut vraiment dire «être concurrentiel»? A quoi reconnaît-on que quelqu'un est concurrentiel? Cette dernière question tarabuste Klara. Toute la soirée, elle la tourne et la retourne dans sa tête, cherchant les caractéristiques visibles de la compétitivité. Le matin, en se brossant les dents, elle sait ce qu'il lui reste à faire.

### Demander des précisions

Elle vient de verrouiller son vélo et, se retournant tout en rangeant ses clés pour continuer à pied, elle le voit. «Je lui demande tout de suite, pense-t-elle en un éclair, c'est l'occasion. Sinon, comme il a toujours plein de rendez-vous, il ne trouvera pas de temps pour moi.» Insistante, une voix intérieure lui dit le contraire. Elle s'avance vers le chef d'unité, et la petite voix se tait: «Bonjour Monsieur. A propos de ce projet de changement, j'aurais encore quelques questions de fond à vous poser sur des points que j'aimerais bien préciser avec vous.» Il la regarde. Elle a un moment de flottement. A-t-elle manqué de respect en l'abordant aussi directement le matin, avant même qu'il soit dans son bureau, et en lui demandant ainsi un rendez-vous? Tout souriant, il lui répond: «Je suis content de voir que vous avez déjà attaqué le projet dans votre tête. Je vous propose un rendez-vous par Mémo, tout à l'heure.» «J'apprécierais», il l'interrompt, «que ça puisse se faire assez vite.» «Oui, ajoute-t-elle. J'ai besoin de vous faire préciser ce que vous attendez de moi. Il faut que nous nous mettions d'accord sur une définition de ce qui sera une réussite ou un échec. Sinon, ce projet de changement tournera au jeu de colin-maillard. Et ça me paraît risqué.» Il approuve. «Je me félicite que vous ayez accepté de diriger ce projet. Vous aurez votre rendez-vous dans un quart d'heure.» Karla Strittmatter prend congé de lui et va dans son bureau. Et effectivement, un quart d'heure plus tard, elle trouve son

rendez-vous dans le Mémo. Pour y arriver dans les meilleures conditions, elle relit encore le modèle SIM de Königswieser, se remet en mémoire les sept éléments essentiels d'une organisation selon Glasl et dresse la liste des points qu'elle veut aborder au cours de son entretien. Maintenant, elle peut s'y préparer.

Elle se demande à quoi en est l'information dans ces huit filiales, qui sont réparties dans toute la Suisse, alors que, dans l'unité d'affaires (UA), il n'y a pas de communication organisée. Ce qu'elle sait, c'est que les responsables de ces filiales et le chef UA se rencontrent trois fois par année une journée entière et qu'un certain nombre de changements ont déjà eu lieu. Elle a en effet trouvé plusieurs versions différentes de l'organigramme UA. Et le plus récent n'est déjà plus à jour. Alors, elle se dit: «Qu'est-ce que tout ça peut faire, quand on est quelqu'un qui vit mal les changements?» Karla s'en doute déjà et elle s'arme intérieurement: ça ne va pas être facile. Sa démarche, pour clarifier son mandat, n'en est donc que plus importante: elle doit se mettre d'accord avec le chef UA sur son travail et sur son rôle. Car elle est maintenant cheffe du projet et, à partir du moment où elle endosse ce rôle, c'est à elle de faire en sorte qu'un projet de changement limité dans le temps puisse réussir. En d'autres termes, elle doit tout faire pour que le changement ait lieu sous une forme acceptable pour le personnel. Reste à savoir si sa manière de voir coïncidera avec celle du chef UA. ■

GESTION DU CHANGEMENT 3<sup>E</sup> PARTIE

«Créer les dispositions favorables au changement»

**Attention, prêts, départ?***Lorsque l'envie d'agir démange, mais qu'il faut y mettre les formes.*

Son mandat clarifié, Karla Strittmatter sait maintenant exactement ce que son chef attend d'elle. Comme elle avait bien préparé sa réunion avec lui, elle a pu aller droit aux points importants et poser les bonnes questions. Elle a un an pour faire en sorte que les huit filiales deviennent concurrentielles, capables d'affronter le marché, orientées services et axées sur la qualité. Mais un an seulement, aussi, pour ce qui concerne les collaborateurs et les cadres concernés.

Karla Strittmatter est assise à son bureau, devant son ordinateur. Le programme est ouvert, mais le document est vide. Aucune lettre, aucune phrase, aucune idée n'apparaît encore sur l'écran. Qu'est-ce qui est maintenant à faire? Le menton appuyé sur les mains, la jeune femme laisse vagabonder ses pensées. «Il est important que nous ayons une architecture claire pour ce projet.» Elle se remémore les paroles de son chef. «Une architecture claire du projet sans connaître le processus», pense-t-elle. Puis elle secoue la tête et retrouve sa gaieté: «Une chose après l'autre», se dit-elle, en se levant et en se mettant à arpenter la pièce. Cinq pas vers l'est, cinq vers l'ouest et deux en direction du nord.

**Désordre, ordre, méthode**

Debout devant le tableau à feuilles volantes, elle prend un feutre noir et se met à noter ce qu'elle sait des huit filiales, du chef de l'unité, des chefs de filiale, de leur personnel, de la durée prévue pour le projet et des ressources disponibles. Dans le désordre, au fur et à mesure de ses idées et sans aucune hiérarchie, elle couvre ainsi deux feuilles d'une écriture rapide. Puis elle prend un feutre rouge et souligne ce qui lui

paraît plus important, certains mots ou certaines notions qu'elle éprouve le besoin de faire ressortir et qui lui permettent ensuite d'ordonner tous ces éléments sur une nouvelle page, en bleu cette fois. Elle prend plaisir à travailler ainsi, en plein foisonnement des pensées. Puis une architecture de projet à la Strittmatter émerge peu à peu avec une planification continue, et des approches importantes se décan- tent. Dans un coin de sa tête, Karla Strittmatter a quelques idées en ce qui concerne le pilotage orienté sur les processus et sur la psychologie des personnes. «Quant on travaille avec des êtres humains et qu'on veut les amener à adhérer à des objectifs communs, il faut tenir compte de leurs dispositions individuelles, de leurs sentiments et de leur état d'esprit. Pour cela, pas besoin de baguette magique. Les gens donnent eux-mêmes les signaux à partir desquels il est possible de se faire une idée de leur état émotionnel. Mais il faut être attentif à ces signaux et les prendre au sérieux – et il faut être prêt à marquer une pause lorsque survient tout à coup des tensions ou que se manifeste un évident manque d'entrain.» Klara Strittmatter se remémore la citation de Klaus Doppler et Christoph Lauterburg à propos de la gestion du changement. Elle en tape les dernières lignes dans son document, qu'elle met dans le Mémo à l'intention de son chef.

**Sortir de la routine, mais pour aller où?**

«Management by wandering about», «La gestion en vadrouille», telle est la formule qui lui vient à l'esprit tandis que, le soir, elle dévale les quatre volées de l'escalier. Elle se réjouit de sortir du tra-

**Plus d'informations:**<http://www.irco.asso.fr>

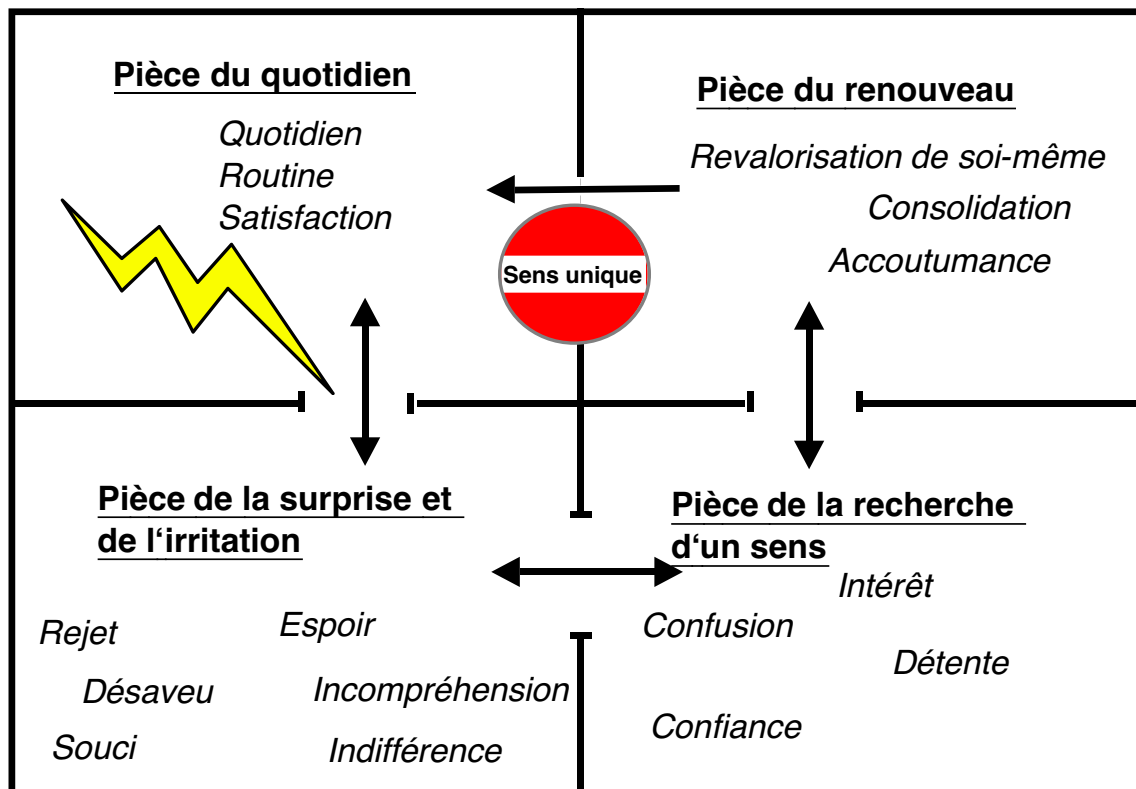
on y trouve des publications, un programme de conférence

[www.chez.com/dbc](http://www.chez.com/dbc)

on y trouve des éléments sur le changement et la systémique en entreprise.

**Le modèle des quatre pièces aux émotions**

(remanié et étendu par Astrid Frischknecht et Philippe Staehelin)



Ce modèle représente (ici dans le sens contraire des aiguilles d'une montre) les quatre domaines de l'émotion (chacune des quatre pièces), successivement parcourus par les personnes lors de changements. La durée du séjour dans telle ou telle de ces pièces est fonction des individus et de la manière dont ceux-ci sont conduits à travers le processus. L'éclair symbolise le changement dans le quotidien. Il n'est pas possible de passer directement de la pièce du quotidien à celle du nouveau. En l'absence de gestion du changement, certaines personnes peuvent aller d'une pièce à une autre, sans assimiler le nouveau et se retrouver enfin dans la pièce du quotidien.

vail pour profiter de cette chaude soirée du début de l'été, tout en pensant aux contacts directs et réguliers à avoir avec la base. Parler avec les gens, répondre à leurs questions et les interroger. Ce type de «Management by wandering about» est nécessaire si l'on veut prendre la température, flairer l'ambiance et, aussi, mener le nécessaire travail de persuasion. Karla sourit. Mettre à profit dans le travail le plaisir qu'elle prend à côtoyer les autres, ça tombe vraiment bien, se dit-elle – et, sur cette réflexion, elle quitte vraiment le travail.

Karla a fort bien dormi et c'est fraîche et dispose qu'elle fait démarrer son ordinateur le lendemain matin. Elle y trouve la

réponse de son chef. «Je vous prie de bien vouloir me fournir une synthèse claire et précise sur la manière dont vous comptez vous y prendre dans le processus de changement à venir. Cette planification me paraît trop rudimentaire et je n'arrive pas à en dégager ce que vous vous proposez de faire à quel moment.» Pivotant sur son siège de bureau, Karla a le regard perdu dans la vague. «Il me faut creuser encore le sujet des changements», se dit-elle à haute voix.

**La juste mise en perspective**

Karla fourrage dans ses documents et fouille dans ses papiers. Elle y trouve, à propos de gestion du changement, le modèle de l'appareil de quatre pièces et le pose

devant elle. «Il manque encore quelque chose d'important dans ce schéma traditionnel, pense-t-elle. Malgré tout, il éclaire la composante émotionnelle qui joue dans les changements. Or un changement peut aussi être quelque chose de positif. Un six au loto, c'est bien un changement. C'est ce sentiment-là qu'il faut susciter chez les gens.» Elle s'amuse intérieurement de cette pensée farfelue. «Farfelue, vraiment?», se demande-t-elle aussitôt. A y réfléchir, elle s'aperçoit que les modèles et les manières d'aborder les changements s'inscrivent toujours dans un registre négatif. «Rien d'étonnant à ce que les processus de ce genre soient désolants et insatisfaisants, s'ils doivent être ressentis comme des

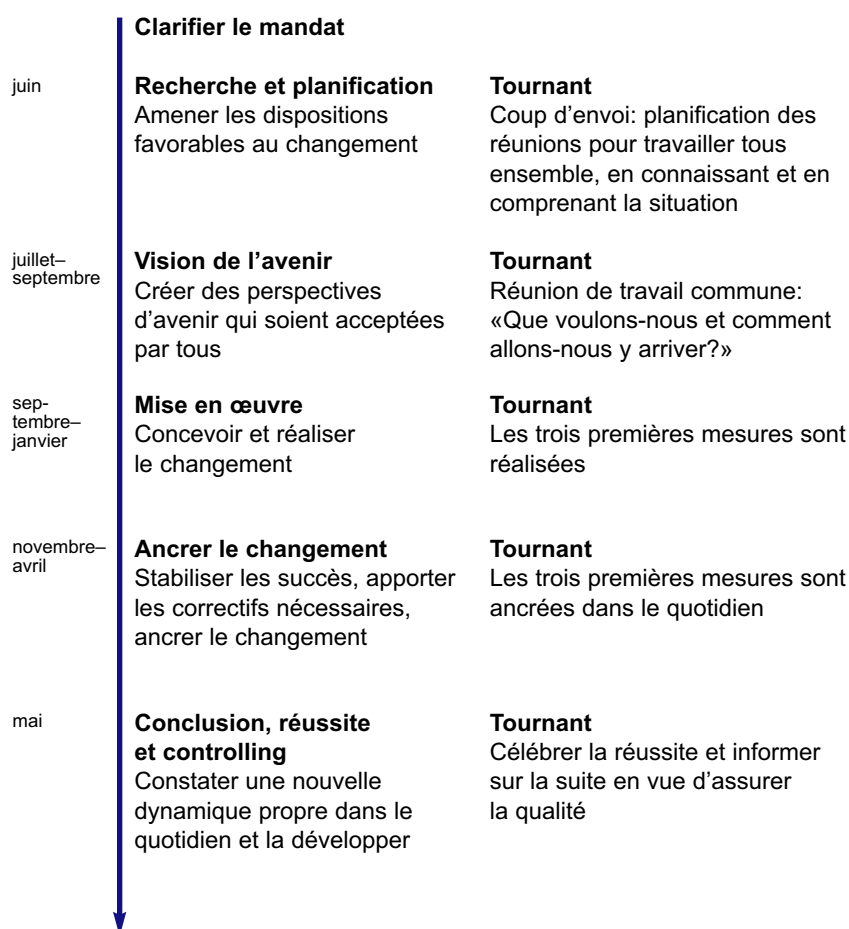
événements exclusivement calamiteux et négatifs», raisonne-t-elle. Elle lit que la majorité des changements qui interviennent mécontentent le personnel et que, partant, ils ne réussissent pas très bien. De ce point de vue-là, son idée apparaît un peu farfelue, c'est vrai.

«Et pourtant, reprend-elle en essayant de redonner à ses pensées un cours positif, il y a plus que ça.» Elle complète à son idée le modèle des quatre pièces, copie le texte de Doppler et Lauterburg, met le tout sous enveloppe et l'envoie à son chef.

Le soir, elle ne prend pas l'ascenseur. En descendant à pied l'escalier, elle se rappelle ce qu'elle a noté sur le billet d'accompagnement: «Je souhaiterais que, après votre lecture, nous puissions en discuter plus à fond.» Va-t-il comprendre que la gestion du changement est avant tout un «pilotage dans l'échange avec les autres» – c'est-à-dire une rencontre avec les gens, plutôt qu'un processus obéissant à une logique purement technique? ■

## Aperçu général du processus de changement: les phases et leur tournant

Le temps nécessaire est donné à titre d'exemple et il se rapporte au projet fictif dont il est ici question; dans la réalité, il varie en fonction des exigences de chaque projet.



GESTION DU CHANGEMENT 4<sup>E</sup> PARTIE

«Créer une perspective d'avenir acceptée de tous»

**S'imposer en s'exposant***Sensibilité, bonnes qualités de communication et stabilité – les maîtres atouts lors de la formulation de la perspective d'avenir.*

Assise à son bureau, Karla Strittmatter se remémore l'entretien qu'elle a eu avec son chef d'unité ce matin. Ils se sont rencontrés pendant deux heures pour discuter du prochain atelier commun. Karla s'attendait à ce que sa proposition donne lieu à une discussion serrée. Aussi s'était-elle arrangée pour que son chef prenne connaissance du texte de Doppler et Lauterburg (cf. 3<sup>e</sup> partie de la série, page 5). L'un comme l'autre disposaient donc des connaissances voulues. La discussion allait suivre son cours.

Ils parlèrent d'abord de direction et d'accompagnement de processus, puis Karla aborda les théories communicationnelles de Schulz von Thun. Elle expliqua que la qualité d'une information dépend de la façon dont celle-ci est reçue par son destinataire. Karla parla aussi du principe du constructivisme selon lequel chaque être humain construit sa propre réalité, autant de thèmes qu'elle considère importants. Car si son travail porte sur l'économie d'entreprise, tant par son contexte que par son utilité, elle n'en est pas moins persuadée que la véritable portée de son

pensait lui avoir donné un mandat clair. Elle choisit alors une nouvelle métaphore:

«Imaginez que vous voulez qu'arrive en un lieu précis, à une heure précise un train composé d'une façon précise, transportant un groupe de passagers précis. Ce train n'est pas un train comme les autres, parce que les passagers doivent eux-mêmes produire l'énergie qui lui permet d'avancer. Plus ils produisent d'énergie, plus le train est rapide. Mais attention, dès l'entrée du train dans la gare d'arrivée, les passagers doivent immédiatement prendre en charge d'autres tâches importantes. Les passagers sont vos collaborateurs; non seulement ils font avancer le train mais ils garantissent aussi à l'arrivée, le succès de votre entreprise», elle marqua une pause et le regarda.

**Le chemin aussi est un but**

«Bon et alors?» demanda-t-il. Elle poursuivit: «En tant que supérieur hiérarchique, vous êtes non seulement censé indiquer le but, mais aussi expliquer le bien fondé du voyage et l'accompagner, au moins en partie. Bien entendu, les conditions-cadres, les trains et les voies, la gare d'arrivée, les arrêts et l'heure d'arrivée doivent être clairement définis. C'est à vous, supérieur hiérarchique, qu'incombe la responsabilité de veiller à ces conditions-cadres et ressources nécessaires. Il faut bien que le train soit en état de marche. Les passagers, donc vos collaborateurs, se trouvent dans différentes gares et mettent plus ou moins de temps à monter et à produire de l'énergie.» Karla en arriva au modèle des

**«Si tu veux construire un bateau, inutile de battre le rappel des hommes pour ramasser du bois, leur donner des tâches et répartir le travail, insuffle leur plutôt la nostalgie du grand large.»**

*Antoine de Saint-Exupéry*

action se situe à un niveau supérieur. «Mais qu'est-ce que vous me racontez là?» lui demande le chef d'unité au bout d'une demi-heure. Il



## A quel point la réalité est-elle réelle?

(Watzlawick, 1976)

Si une femme perd son mari des yeux dans un grand magasin et qu'ils n'ont rien convenu à l'avance pour ce genre d'éventualités, ses chances de le retrouver sont néanmoins bonnes. Selon toute vraisemblance, l'un et l'autre penseront à un point de rencontre qui est si évident que l'un et l'autre seront sûrs que l'autre est sûr que ce point de rencontre est évident pour *tous les deux*.

On ne s'imagine pas simplement où l'autre se rendra car l'autre se rendra là où il pense que l'on irait soi-même, etc., indéfiniment. Donc, on ne se demande pas «qu'est-ce que je ferais à sa place» mais **«qu'est ce que je ferais si j'étais à sa place et que je me demandais, ce qu'elle ferait, si elle était à ma place et se demanderait, ce que je ferais à sa place... ?»**

## Ignore this sign

«Ignore this sign» signifie: **Ignorez ce panneau!**

Or, pour obéir à cette injonction, il faut d'abord lire son texte. Ce faisant, on enfreint l'injonction de ne pas y prêter attention.

(Watzlawick: *Wie wirklich ist die Wirklichkeit*, Munich 1976)

quatre pièces aux émotions. «La connaissance de la psychologie des êtres humains et des changements permet de faire comprendre plus facilement l'utilité du voyage aux passagers et de les inciter à être du voyage. Si nous mettons l'un et l'autre en œuvre ces idées sur la gestion du changement, je serai en mesure de réaliser les objectifs fixés et de garantir le résultat, en tant que chef de projet.»

Elle a ainsi réussi à mieux faire comprendre le niveau où se joue la gestion du changement. Au moins pour un court instant. Elle songe à la difficulté qu'il y a à évoluer dans un espace mouvant et à y imposer son point de vue. Ce qui manque, ce sont les repères, les «c'est juste» ou «c'est faux» bien tranchés. Par bonheur, elle est parvenue à discuter des différentes perspectives. Ce qui facilite le travail en commun. Et il y a encore un autre aspect qui rend la tâche plus facile et garantit le succès: les discussions constructives qui contribuent

à l'instauration d'un respect mutuel et à la confiance dans l'expertise de l'autre. Dans de telles conditions, l'atelier commun «Que voulons-nous et comment y parvenons-nous» se présente sous de bons auspices, au moins dans la phase préparatoire. Et tout est prêt pour après-demain.

### Le discours

Pour Karla, les deux derniers jours ont été marqués par les questions d'organisation: inscriptions et désistements de dernière heure, ultimes questions concernant les repas et l'hébergement. Maintenant, tous les invités sont là: les huit filiales ont toutes détaché entre quatre et sept personnes. Quelque 50 collègues ont pris place dans la salle. Les rôles sont clairement définis; dans le silence, la tension est perceptible. A la faveur d'un éternuement, elle se relâche pour quelques secondes. A l'accueil et la présentation de l'agenda du jour succède ce qui pour beaucoup est aujourd'hui le plus important: l'information du chef d'unité.

*Madame, Monsieur, chers collègues,*

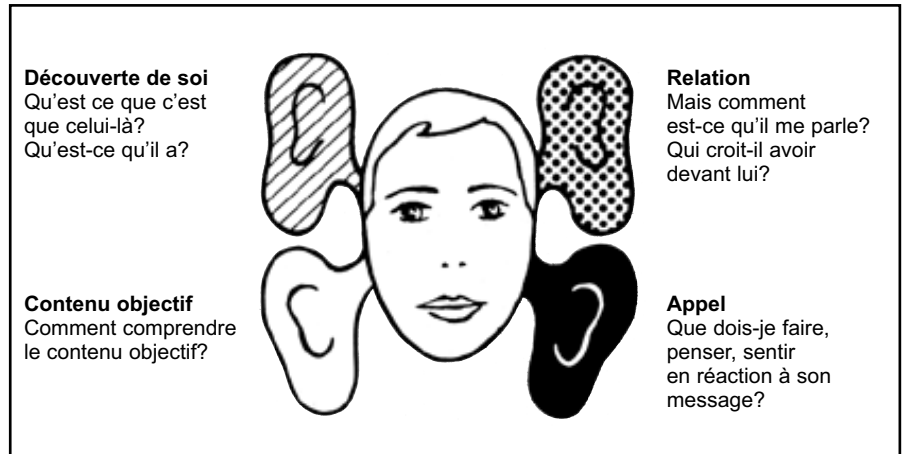
*J'ai beaucoup réfléchi durant les derniers jours à ce que vous pouvez ressentir dans la situation actuelle. Vous savez que nos huit filiales sont dans l'obligation d'agir différemment, de communiquer différemment et de fonctionner différemment. Vous savez aussi que nous sommes persuadés que cette capacité concurrentielle nous évitera la fermeture.*

*Sans doute me direz-vous que nous avons déjà dû accepter une restructuration pour les mêmes raisons il y a un an et demi. Et vous aurez raison. Et il est très probable que nous ferons de nouveau face à une réorganisation dans trois, quatre, cinq ans. Et vous aurez également raison de me dire qu'on vous l'a déjà dit. Mais là où vous avez tort, c'est de croire que tout cela s'équivaut. Nous sommes toujours en présence de nouvelles conditions, de nouveaux hommes. Il y a un an et demi, vous n'étiez pas non plus celui ou celle que vous êtes aujourd'hui. Vous avez certainement fait de nouvelles expériences ou suivi une formation, pris des vacances dans un nouvel endroit, rencontré des gens ou approfondi votre connaissance de gens que vous connaissiez déjà. Les hommes changent sur le plan personnel, l'entreprise sur le plan des missions et des services.*

*Je sais que tout ne sera pas une partie de plaisir. Cette mission m'inspire à moi un important sentiment d'humilité. Mais je ne vois aucune autre solution qui garantisse aussi bien le bon fonctionnement et les objectifs de notre société. Nous ne nous attendons pas à ce que vous débordiez d'enthousiasme. Je ne peux pas non plus espérer que vous soyez déjà persuadés du bien fondé de l'objectif. Mais je vous appelle à*

*coopérer, à prendre part activement et travailler consciencieusement avant, pendant et après, car sans cela, aucun train ne roulera. Cet appel que je vous adresse, je l'adresse aussi à moi.*

*Durant les trente prochaines minutes, je vais vous expliquer le but de notre restructuration. Mais j'aimerais d'abord vous dire quelque chose au sujet du rythme. Je préférerais évidemment être arrivé le plus rapidement possible au but. Les choses ne vont certainement jamais trop vite pour moi. Mais je sais bien que vous avez peut-être un autre rythme ou que certaines tâches imposent un autre rythme. La gestion du changement, qui accompagne ce processus, s'occupe de synchroniser ces rythmes et garantit que nous parvenions tous au but. Ce qui m'importe, c'est que vous ayez la possibilité de participer au voyage et de démarrer. Apportez-nous votre concours!»*



#### Les quatre oreilles du récepteur

(tiré de Schultz von Thun: Miteinander reden 1, Hambourg 1981)

A peine la présentation des objectifs était-elle achevée que déjà les premiers participants réclamaient fébrilement la parole. Karla s'est alors levée: «Avant d'entamer la discussion, je vous prie de bien vouloir garder le silence deux minutes et de rassembler vos idées. Ecrivez ce que vous avez retenu de la présentation et ce qui vous paraît important. Réfléchissez

qu'ils avaient gagné un six au loto (cf. 3<sup>e</sup> partie de la série, page 5). Mais les responsables se sont montrés et ont écouté. Les intéressés sont maintenant impliqués. Ils ont tous écouté et savent tous quelle est la perspective commune. Mais ils sont loin de tous connaître leur perspective personnelle. ■

**«Dans la vie, il n'y a pas des solutions. Il n'y a que des forces en marche: il faut les créer et les solutions suivent.»**

Antoine de Saint Exupéry

#### Jouer cartes sur table

La voix du chef d'unité vibra lorsqu'il prononça la dernière phrase. Karla, qui observait l'auditoire, remarqua à quel point il était attentif. Le message du chef d'unité était franc et humain, ne trahissant ni doute, ni incertitude. Lors de la préparation, ils avaient discuté de la façon dont on peut faire naître la crédibilité. Karla lui avait dit que son propre sens critique devait passer au second plan, se dissimuler. «La richesse des différentes facettes de votre personnalité, les différentes voies et possibilités qui s'offrent comme solution ne sont pas demandées à ce stade de la communication. Il faut que vous ressentiez ce que vous dites. En d'autres termes: exposez-vous pour vous imposer!»

à ce qui vous irrite et à ce qui vous plaît. Et concentrez-vous un bref instant sur ce qui est vraiment important pour vous et sur les objectifs qui sont les vôtres!

Cette intervention créa la surprise. Certains secouaient la tête, irrités de devoir attendre encore deux minutes. Mais elle a eu un effet positif sur la discussion qui s'en est suivie et au lieu d'être immédiatement démontés, les objectifs des huit filiales sont restés un peu plus longtemps en suspens. Karla est persuadée d'avoir contribué ainsi à amplifier l'impact de la présentation.

Lors de cette réunion, ils ne pouvaient pas dire aux collaborateurs

## GESTION DU CHANGEMENT 5<sup>e</sup> PARTIE: «concevoir et appliquer le changement»

# Travail et intuition

*Le travail de vision, suggéré par une étoile servant de guide, est maintenant opérationnel. Le moment est venu de mettre en pratique le changement. Afin que chaque chose soit faite correctement au bon moment, l'intuition est nécessaire. Ou le coup de pouce de Kairos, dieu grec de l'opportunité et du temps nouveau.*

Soir. Assise à la fenêtre de son salon, Karla Strittmatter laissait son regard suivre les nuages qui créaient des volutes dans le ciel automnal. Toute tension a disparu, seule reste une agréable fatigue et une sensation de sérénité. Le matin, dès 6 heures, elle avait préparé les locaux pour le workshop de la quatrième filiale. Elle pressentait que la journée serait difficile. De fait, la vision commune a été présentée comme ligne directrice du changement, et les nouvelles responsabilités ont été établies dans les grandes lignes (cf. quatrième partie de la série, page 8). Elle savait toutefois que les difficultés iraient se nicher dans les détails. Le responsable de l'unité d'affaires lui a parlé de courriers électroniques où les collaborateurs se montraient très critiques et s'opposaient avec vigueur aux changements projetés. Il paraît qu'on avait lancé un appel au boycott du workshop.

### La pression monte

Karla savait également, ce matin-là, que la quatrième filiale songeait à des solutions de rechange à la réorganisation projetée. Le responsable de l'unité d'affaires l'avait appelée la veille pour l'en informer: «En ce moment, les collaborateurs perdent leur temps à élaborer un truc qui n'intéresse personne. Nous savons déjà à quoi ressemble la meilleure solution. Et nous n'en changerons pas.» Il semblait souverainement agacé que les employés lui tiennent tête de la sorte. Karla comprenait son attitude.

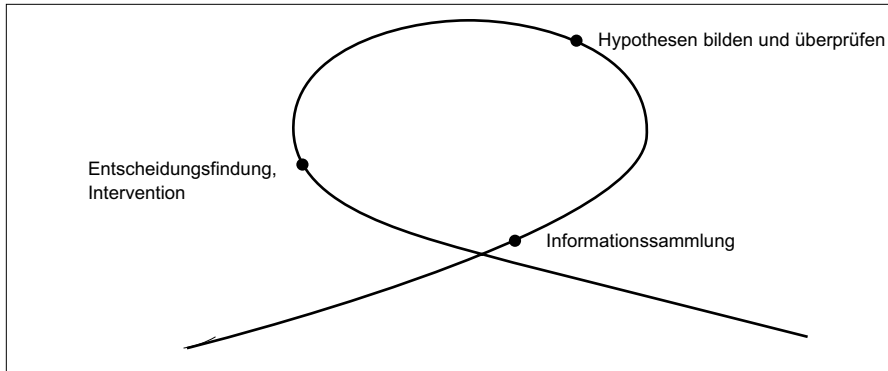
«Bien sûr, vous avez raison, c'est peut-être un vrai gâchis de ressources», concéda-t-elle avant d'ajouter: «mais peut-être la mise en place de la réorganisation fonctionnera-t-elle mieux grâce aux critiques et questions émanant de la quatrième filiale. Il s'agit de tenir largement compte des avantages et inconvénients de la nouvelle structure». Le responsable ne trouvait pas d'écho aux nouveautés. Outre la direction de ces huit filiales qu'il s'agissait de rendre concurrentielles, il avait d'autres responsabilités, d'autres chats à fouetter. Sur lui, la pression était forte. Karla décida donc de ne pas insister, afin d'évaluer et d'élargir sa propre marge de manœuvre au fil de la discussion. La spontanéité de chacun et de bonnes relations de travail permettent de tels moments d'entraide.

### Personne ne s'assied

La nuit tombait lentement. Une lumière douce jetait un halo autour de la fenêtre de la chambre à coucher de Karla. Ce matin à huit heures et demie, elle avait rencontré les collaborateurs de la quatrième filiale. Personne ne manquait à l'appel. Karla Strittmatter se rappelle ce qu'elle a ressenti quand les collaborateurs refusèrent de prendre place. Karla et le responsable du personnel qui dirigeait le débat avec elle restèrent debout. Les possibilités de réponses et les effets éventuels défilaient dans la tête de la jeune femme. Elle savait que la prochaine échéance aurait lieu à dix heures et demie. A ce mo-

ment, le responsable de l'unité d'affaires était attendu pour une discussion. Cela faisait partie du déroulement de ce workshop.

Le responsable du personnel la regarda, interrogateur. Alors elle se lança à l'eau. Plutôt que de transmettre froidement les informations convenues au sujet de la mise sur pied et des implications de la nouvelle structure, elle choisit de passer au registre émotionnel. Elle subodorait qu'avant ce séminaire, les collaborateurs ne s'étaient pas privés de discuter entre eux. Le moment était propice à la discussion, elle le savait: «Y a-t-il, dans la salle, quelqu'un pour exposer vos doléances au nom du groupe?», demanda-t-elle spontanément. Les collaborateurs se regardèrent entre eux, perplexes. Personne ne se manifesta. «Bien», lâcha Karla après quelques secondes de silence. «Alors, chacun exposera ses volontés personnellement. Je souhaite savoir comment vous vous portez et quelles sont vos craintes. Je vais vous donner deux billets à chacun, un rouge et un bleu. Sur le bleu, écrivez deux mots clés au sujet de ce qui vous effraie. Sur le rouge, notez deux mots sur ce dont vous vous réjouissez. Naturellement, cela peut aussi être quelque chose de lié à votre vie privée». Le responsable du personnel et Karla distribuèrent le matériel et laissèrent passer trois minutes. Piqués au jeu, les collaborateurs se creusèrent la tête et jetèrent des mots sur leurs billets, que Karla ramassa au terme du temps imparti. Ainsi,



**Processus en boucle:** Le séminaire de Karla Strittmatter de 8 h 30 à 10 h 30, représenté de façon schématique.

elle a pu prendre connaissance, de façon empathique, des craintes et des joies des collaborateurs, vers lesquels elle a ainsi pu tendre la main. Maintenant, on allait pouvoir se mettre au travail.

### Reculer pour mieux avancer

Cependant, l'obscurité avait envahi la chambre à coucher de Karla. La nuit avait enveloppé la contrée de ses voiles ombreux. Karla resta assise, silencieuse, et laissa errer le flot de ses pensées sur ce qu'elle avait vécu durant la journée. Alors qu'elle dépouillait les billets avec les collaborateurs et établissait des priorités, le responsable du personnel put informer le chef de l'unité d'affaires, arrivé entre-temps, sur le déroulement du workshop et lui conseiller de prêter une oreille attentive aux collaborateurs. Il y avait une hiérarchie pour les thèmes, les collaborateurs étaient prêts, le responsable de l'unité d'affaires était prêt à les écouter. Karla prit des notes afin de pouvoir, durant la pause de midi, préparer le déroulement du processus.

Important, le moment de la pause de midi: c'est l'heure où l'on donne du carburant à l'organisme, mais aussi un temps privilégié pour mettre de l'ordre dans ses pensées. Le responsable du personnel, le responsable de l'unité d'affaires et Karla cherchaient à établir une manière cohérente d'avancer. Ils décidèrent de passer en revue, dès l'après-midi, les idées émises le matin, puis de décider lesquelles seraient intégrées dans la nouvelle

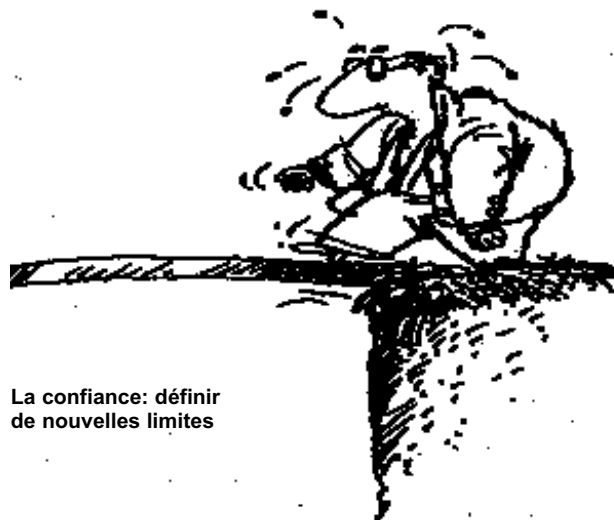
structure. Il fallait laisser une marge de manœuvre aux collaborateurs; dans le cas où il n'était pas possible de donner suite à certaines propositions – telles que fournir un ordinateur portable ou un téléphone cellulaire à chacun – les employés devaient en être avertis. Karla se réjouit que le responsable de l'unité d'affaires puisse témoigner de l'estime pour ses collaborateurs. Tous leurs desiderata ne sont pas réalisables, certes; mais cela n'empêche pas de signifier les refus de façon respectueuse et courtoise.

Karla s'étira, se leva et considéra l'amusante illustration consacrée au thème de la confiance. Puis elle quitta son salon. ■

### Processus en boucle dynamique (modèle SIM, cf. Königswieser et alii)

Troisième élément du modèle SIM après le triangle du développement de l'entreprise et le travail de vision, intervient le processus centré sur la réflexion. Ce type de processus, qui se démarque des processus commerciaux et industriels, vise au développement résolu d'entreprises ou d'organisations dans un cadre donné et pendant des périodes de temps spécialement prévues à cet effet. Le processus en boucle dynamique s'applique quand il s'agit de réunir si possible toutes les personnes concernées par le développement.

Cette idée élémentaire relative à la procédure est souvent perçue comme un facteur sensible; elle débouche sur des décisions «dures» qui influent considérablement sur la suite du processus. L'élément présumé «sensible» est donc la manière dont on arrive aux mesures présumées «dures», les décisions concrètes. Il s'agit d'un fonctionnement harmonieux entre la stratégie, la structure et la culture, tel que décrit par le triangle du développement de l'entreprise. (cf. première partie).



**La confiance: définir de nouvelles limites**

GESTION DU CHANGEMENT 6<sup>E</sup> PARTIE:

«Confirmer les succès, corriger les erreurs de parcours»

## Nervosité avant le rush final

*Le projet doit se terminer par un succès. Mais le succès mesuré dépendra de la personne, de la fonction et de la tâche. Et ce qui est critiqué n'est pas forcément un échec.*

Le réveil a sonné tôt ce matin-là. Très tôt. A cinq heures du matin déjà, il a tiré Karla des bras de Morphée. Elle est maintenant assise dans le train, songeant encore à la sensation câline et douce que lui donnait sa couette. Mais las! Il s'agit maintenant de se concentrer sur ce qui l'attend au cours de la journée qui commence. «Qu'est-ce qui est important et urgent?», se demande-t-elle. Elle se souvient du délicat séminaire face à la quatrième filiale et des propositions que les employés lui ont faites. «Un cas exemplaire pour le processus en boucle de Roswita Königswieser», médite-t-elle. «On est sans cesse étonné des peurs et des idées que peut susciter un changement de structure. Qu'on soit supérieur ou collaborateur, les attentes sont toujours les mêmes». Karla suit le fil de ses cogitations: «Ils désirent être pris au sérieux et ne pas se sentir exploités». Elle sait que penser et négocier représentent deux choses très différentes et que les différences ne sont pas toujours compréhensibles.

### Corriger le tir

C'est noyée dans ses pensées que Karla Strittmatter est entrée dans son bureau. Elle jette un coup d'œil à la pendule. Encore deux heures et elle rencontrera son supérieur – le responsable de l'unité d'affaires – et le responsable de projet. Le fait d'avoir pris le temps de réfléchir dans le train lui permet de distinguer l'essentiel de l'accessoire. Elle se lève, prend quatre marqueurs de couleur et note, avant tout, sur une feuille quadrillée de flipchart: traiter les demandes des collaborateurs!

Dix-sept propositions d'améliorations lui ont été remises, classées par thème. C'est à son chef qu'elle doit d'avoir reçu des suggestions: au cours du fameux séminaire, il a en effet reconnu le potentiel créatif des groupes. En collaboration avec les responsables de filiale, Karla a mis au point une procédure simple pour soumettre des propositions liées au changement de structure. Chaque proposition doit être lue et recevoir une réponse. C'est ce que Karla entend aborder aujourd'hui avec son groupe. Sur les feuilles mobiles de son tableau, elle a déjà tracé les grandes lignes du travail.

### Prendre note des corrections

Les membres du groupe ont huit heures devant eux pour analyser les propositions, tester leurs effets et formuler une décision fondée. Deux propositions les ont fait sourire, une les a agacés par son caractère culotté. Les quatorze autres idées sont des remarques et des observations qui invitent le groupe à aller de l'avant. Karla mène les débats et essaie de trouver des réponses pertinentes. Les exigences sont élevées. Les propositions doivent en effet trouver leur place tant dans le projet en cours que dans les stratégies de la division et du groupe. Et, ce qui ne simplifie pas les choses, aucune règle d'ordre normatif, par exemple la CCT, ne doit être violée.

A 14 heures 45, les membres du groupe subodorent, dans une proposition, une piste qui leur plaît. Il y a là-dedans quelque chose qui permettrait peut-être d'apporter une simplification sensible dans l'orga-

nisation fonctionnelle. Après une discussion d'une demi-heure, intensive et animée, ils entrevoient la solution. Qui l'eût cru? Grâce à la proposition d'une collaboratrice, on pourrait réduire de 15% les charges liées au système de production de valeur ajoutée. Karla, son chef et l'équipe de projet restent sceptiques. Est-ce un vrai succès? Le groupe quitte le travail, le temps de s'offrir une pause café. «Je propose que nous nous occupions d'abord des autres propositions. Ensuite, j'aimerais reprendre encore une fois cette amélioration potentielle», dit Karla. Les autres l'approuvent. Son café n'est pas mauvais, mais décidément, elle ne pourra jamais s'habituer à ces go-belets de plastique! L'atmosphère est électrique, Karla a une grosse boule sur l'estomac. Autour de la table, tous savent que si cette analyse tient la route, le succès sera immense.

### Confirmer les succès

L'analyse a été vérifiée par des spécialistes extérieurs au team. A l'exception de deux petites corrections, elle tient la route: les charges peuvent vraiment être réduites. Mais pas dès le départ. Et c'est là que réside la difficulté: on pourrait croire, à première vue, que la proposition mène à un surcroît de charges. Plus d'une fois, Karla et le groupe de projet ont été vertement critiqués à ce sujet au cours des derniers jours. Elle a l'impression de nager à contre-courant. «Avons-nous vraiment pris la bonne décision?» telle est la question qui trotte dans la tête de Karla. Les réactions lui font perdre sa belle assurance. «Et si cette décision se révélait erronée?» Karla soumet ses préoccupations au groupe de projet et au responsable de l'unité d'affaires. Ce dernier dit avoir été lui-même critiqué en haut lieu. Les autres membres du groupe de projet ont vécu les mêmes expériences.

«Je ne crois pas que nous devions changer quelque chose maintenant. Il vaut mieux attendre de voir

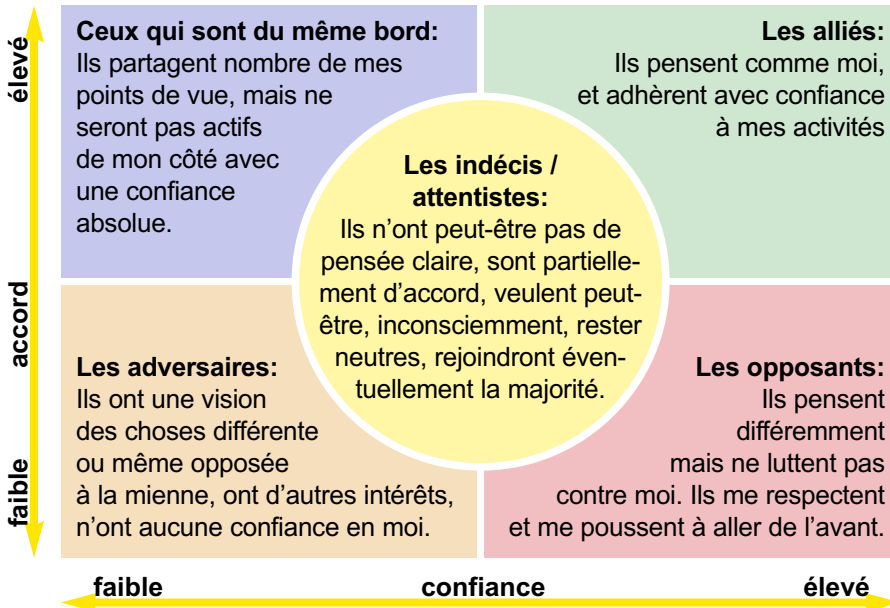
## Alliés et adversaires dans le changement

d'après Block, Peter

L'une des tâches de la gestion du changement consiste à gagner aux nouveautés les indécis et les adversaires, et de mobiliser les volontés alliées. Pour y parvenir, il faut d'abord connaître leur position.

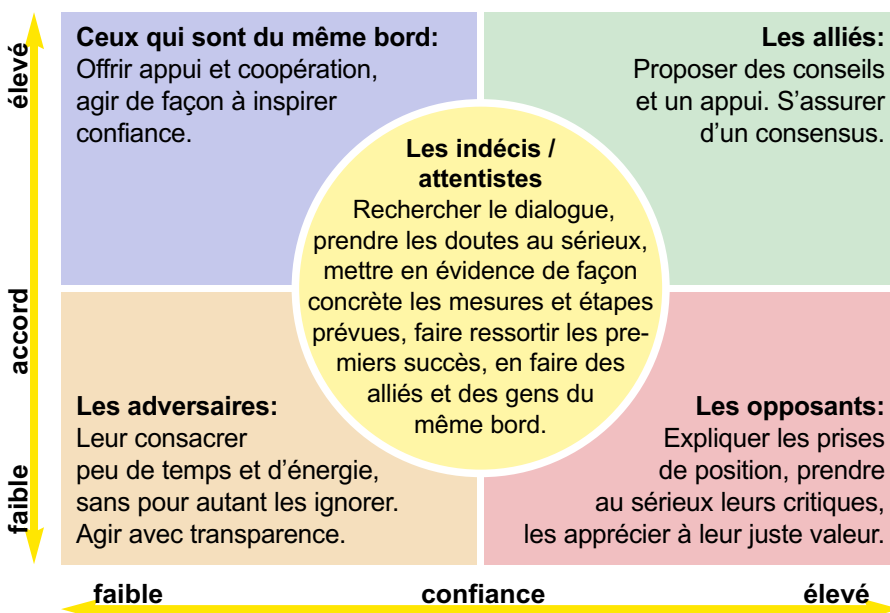
Le premier graphique montre l'attitude que les gens peuvent avoir – selon leur degré de confiance et d'accord.

Dans le deuxième graphique, des méthodes sont proposées pour travailler avec ces groupes.



comment fonctionne la mise en œuvre, tout en communiquant», dit le responsable de l'unité d'affaires. Les autres opinent. Il est clair que confirmer un succès signifie s'exposer aux critiques. Karla et son équipe se sentent réconfortés de savoir que dans un système, il faut prendre en compte des fonctions et tâches très différentes. Les conflits prévisibles ne doivent pas être balayés d'un revers de main, mais négociés. De telles négociations sont indispensables. Karla ne souhaite pas voir émerger de nouvelles oppositions. Ni de la part des huit filiales, ni de la part des clients internes ou externes.

Elle se rappelle le modèle des quatre pièces aux émotions (cf. 3<sup>e</sup> partie de la série, page 5). Il lui semble que le projet hésite entre la pièce de la recherche d'un sens et celle du renouveau. Elle ne veut plus revenir en arrière. Il faut que cela avance, de préférence avec les collaborateurs. «Nous sommes sur la bonne voie», pense-t-elle en fermant les dernières enveloppes contenant les réponses aux collaborateurs. Les supérieurs et les collaborateurs des huit filiales sont entrés de leur chef et avec suffisamment de marge de manœuvre dans cet univers qu'on appelle la «concurrence» (cf. 3<sup>e</sup> partie de la série, page 5). Les premiers processus sont sur pied, les premiers collaborateurs y travaillent. De l'extérieur, s'élèvent les critiques. La dernière ligne droite du projet montrera si Karla et son supérieur ont réussi à créer, auprès des collaborateurs, un capital confiance suffisant. Karla sait que sans le désir de coopérer des collaborateurs, le projet ne peut réussir. A présent, il ne lui reste plus qu'à être patiente. ■



## GESTION DU CHANGEMENT 7<sup>e</sup> PARTIE:

«Au terme de tout projet, vient la conclusion»

# L'art de conclure

*Le travail va bon train. Les collaborateurs sont devenus les acteurs et les penseurs du projet de changement en cours. Tout se déroule sans friction. Un bon moment pour conclure?*

Depuis quelque temps, les critiques ont mis la pédale douce. «Mission accomplie!», pense Karla en sortant de l'ascenseur. Elle est si absorbée par ses pensées qu'elle manque emplafonner madame Jaeger, la secrétaire de son chef, le responsable de l'unité d'affaires. «Oh, excusez-moi, Madame», dit Karla Strittmatter en regardant avec aménité la belle femme aux cheveux bruns qui se tient devant elle. Mme Jaeger soupire, baisse les yeux. Les deux femmes se sont connues au fil du projet commun aux huit filiales. D'habitude, Mme Jaeger est plutôt joviale; Karla subodore donc que quelque chose ne va pas. «Puis-je faire quelque chose pour vous?», lui demande-t-elle. «Mon frère est décédé cette nuit. Pensez donc, pendant ses vacances. Infarctus.» Mme Jaeger ne pleure pas. Laisser transparaître ses sentiments, ce n'est pas son genre. «Condoléances. Qu'est-ce qui vous ferait plaisir?», demande à nouveau Karla. «Vous savez quoi? Allons boire un café», propose la secrétaire. Karla acquiesce. Alors qu'elles se rendent à la cafétéria, une idée au sujet de la gestion du changement se fraie un chemin dans l'esprit de Karla. «C'est bien sûr!», se dit-elle, «la confiance et la qualité des relations jouent un rôle quand il s'agit de donner aux sentiments la place qu'ils doivent avoir. Et de la leur donner, effectivement.»

Les processus menant à une compétitivité accrue des huit filiales sont en place, bien ancrées. Les collaborateurs de toutes les filiales y pourvoient – y compris ceux de la quatrième filiale, farouches *neinsäger* de la première heure (voir cin-

quième épisode, page 11). A mesure que le changement entre dans les mœurs, les possibilités d'économies qu'avait laissé espérer la proposition d'une collaboratrice deviennent patentées. Les opposants, qui se sont dans un premier temps défendus *unguibus et rostro* contre toute innovation, se sont faits discrets. Il valait donc la peine de nager à contre-courant et de faire preuve de patience! Le travail de la responsable de projet s'achève là. Mais avant de mettre un point final à son ouvrage, Karla aimerait s'assurer du succès de l'opération (voir encadré).

### Evaluation

Contrôler le succès d'un projet de changement et de réorganisation peut impliquer de se poser les questions suivantes:

- Les objectifs de temps et de contenu sont-ils atteints?
- A quels endroits les objectifs sont-ils allés dans le sens du management du changement? Exemple: la capacité de travail a-t-elle pu être maintenue pendant la réorganisation? Les tâches sont-elles vraiment accomplies d'après les nouveaux processus? Quels sont les processus qui n'ont pas encore été appliqués dans la réalité?
- Où faut-il encore négocier? Où la mise en place demande-t-elle encore à être affinée?
- Qu'est-ce qui doit encore être liquidé, par qui et jusqu'à quand?
- Quelles sont les notions apprises dont on peut déduire autre chose? Quels points des déroulements du management de projet doivent encore être adaptés?
- Le management du changement peut-il constituer une partie du rapport de fin de projet?

### La fin du commencement

Karla est assise vis-à-vis de son chef, qui l'a invitée à déjeuner: «Certains points se discutent mieux dans un cadre plus informel», lui avait-il dit au téléphone, deux jours auparavant. «Et comment vous portez-vous, maintenant que vous touchez au but?», lui demande-t-il entre deux fourchetées de spaghetti. Après une brève réflexion, Karla lui répond: «J'ai l'impression que lancer un projet qui court sur plusieurs mois et m'a donné bien des joies et des peines est en quelque sorte un défi. Un point final intelligent me semble donc indispensable, que ce soit pour ce qui a déjà été accompli ou pour ce qui reste encore à faire». Le responsable de l'unité d'affaires la regarde, interrogateur. «Remarquez, il ne nous est pas possible de mettre un «point final» maintenant. Cela pourrait être mal interprété, alors que justement tout commence maintenant», objecte-t-il. «Le projet marche», répond Karla. «Cela marche parce que les collaborateurs eux-mêmes ont été invités à penser et à discuter le changement. Dès le début, dès les explications concernant le mandat, nous nous sommes montrés clairs. Nous n'avons rien caché. A mon avis, ce serait dommage que la conclusion arrive discrètement et que personne ne remarque que les nouveaux processus sont entrés dans le quotidien des collaborateurs. Après tout,

nous avons bien droit à un minimum de reconnaissance». Les deux commensaux terminent leur assiette en silence. «OK», lâche le chef de Karla en posant sa serviette, soigneusement pliée, à côté de son assiette. «Que proposez-vous? Avez-vous déjà une idée là-dessus?» Karla réplique tout de go: «Absolument. Une lettre de remerciements à la direction et aux collaborateurs des huit filiales. Et, pour l'équipe de projet, un p'tit apéro, ça l'ferait, non?», conclut-elle en souriant. Son chef opine.

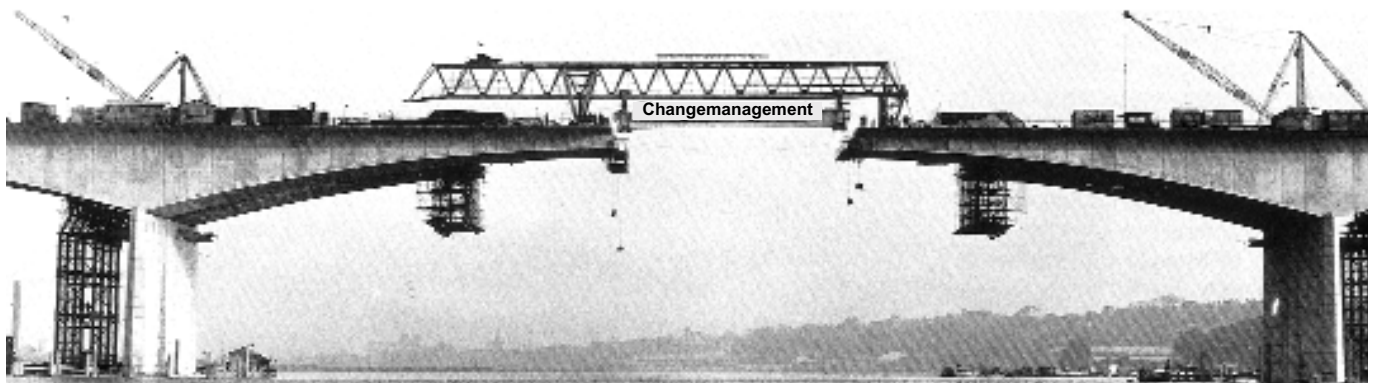
### Et après?

Karla passe encore deux journées sur le projet. Elle a rédigé aujourd'hui son premier jet de lettre ouverte aux huit filiales et l'a présenté à son supérieur. L'apéritif du lendemain est sous toit. Tous les membres de l'équipe de projet ont accepté l'invitation. Même Mme Jaeger. «Quid de la semaine prochaine?», se demande Karla. Son désir le plus cher serait de prendre quelques jours de congé afin de pouvoir penser sereinement à ses visions et perspectives personnelles (voir quatrième épisode, page 8). Mais déjà, des inquiétudes la guettent. Plus précisément, elle ignore encore quelles seront ses responsabilités à l'avenir. Assise à son bureau, elle se remémore ses objectifs personnels. Comme elle les avait notés, elle peut maintenant s'orienter sans peine d'après

eux. «J'ai atteint une partie de mes buts», peut-elle constater, «mais ignorer ce qui va m'arriver est une sensation bizarre. C'est un peu comme les collaborateurs des huit filiales». Ses pensées la poursuivent encore: «Ces gens ne savaient pas non plus ce qui leur tombait dessus. Par chance, nous avons rapidement cessé de les laisser errer la tête dans un sac, afin de pouvoir commencer à gérer les changements». (voir deuxième épisode, page 3). Là-dessus, le téléphone sonne, tirant Karla de ses cogitations.

«Strittmatter», s'annonce-t-elle. «C'est M. Kneubühler qui vous parle. Bonjour Madame». «Bonjour Monsieur». «Je suis le responsable de QP. Nous sommes sur le point de réorganiser la centrale et la surface en partant sur de nouvelles bases. Peut-être pourriez-vous nous aider? C'est volontiers que je vous rencontrerais dans le courant de la semaine prochaine».

A l'apéro, entre deux petits verres de blanc, des rires fusent plus d'une fois au gré des conversations. Mme Jaeger elle-même sourit de temps en temps. Le chef de Karla ne reste qu'un bref instant, juste assez pour faire santé. Le point final est mis. Le futur peut commencer. ■



Pont: la gestion du changement jette un pont entre l'ancien et le nouveau.  
Foto en «Bridges - 3000 years of defying nature» de David J. Brown