

**ÉDITORIAL****MAUX ET MERVEILLES**

Les précédentes lettres l'ont souvent dit : la place du 'Change Management' dans le sillage de la Conduite de Projet n'a été reconnue que très tardivement. Longtemps, la confiance en la rationalité des approches et des livrables de la Conduite de Projet a masqué la nécessité d'un travail en profondeur pour et avec les utilisateurs de ces mêmes projets. C'était oublier une criante évidence : la plupart des utilisateurs des projets n'ayant pas participé à leur mise au point se fabriqueront des perceptions souvent alarmistes à son encontre.

L'implacable 'effet tunnel' (c.a.d l'absence de visibilité du projet aux yeux de tous ceux qui en seront les 'clients' obligés) est la cause essentielle des quelques 60% de projets qui déçoivent faute d'atteindre tous leurs objectifs.

Aujourd'hui, le rythme exponentiel en même temps que l'hypercomplexité des transformations d'entreprise ont obligé les Dirigeants, Chefs de Projet et Managers Hiérarchiques à accorder au Change Management toute sa place dans les programmes de changement. On a enfin admis que ce ne sont pas tant les systèmes qui sont lents et difficiles à transformer, mais **les modes collaboratifs** rendus nécessaires par l'arrivée d'un nouveau modèle opérationnel.

Il en est ainsi par exemple des entreprises qui transforment leur SI à la faveur du Cloud et sont contraintes à mettre en œuvre de nouveaux modes de collaboration entre l'IT centrale et les Métiers.

'Conduire, gérer, manager le changement' est donc devenu maintenant un élément important des programmes de transformation, parce que cela renvoie à l'ensemble des techniques et des tactiques destinées à 'faire adhérer' c.a.d pour être clair à 'surmonter les résistances' et en final 'accélérer le déploiement'.

Mais c'est précisément là que réside l'ambiguïté qui reste encore attachée au Change Management : celle de recouvrir au fond des savoir-faire aux relents vaguement manipulateurs (critique que ce que j'entends souvent de la part d'une majorité d'interlocuteurs, des dirigeants aux équipiers).

En réalité, pas plus qu'on ne gère le temps (en dépit de toutes les formations données sur le sujet depuis quarante ans) on ne 'gère le changement'. On se gère dans le changement comme on se gère dans le temps, et c'est tout différent.

Réduire le Change Management à la seule dimension -réelle mais pas unique- d'une ingénierie des transitions, c'est oublier l'Acteur, comme le disait Michel CROZIER, et son indéfectible part de liberté de faire ou non.

Il ne peut en effet y avoir de transformation en profondeur de l'entreprise sans transformation des personnes, et cela ne peut se faire sans épreuves : elles nous viennent du déplacement du lieu ou du rythme de travail, du changement de culture d'entreprise, des bifurcations des compétences métier, mais aussi et surtout du manque ou des contradictions prolongées d'informations sur les conditions de la mise en place, voire même – stade ultime de la déstabilisation – du manque de sens quant aux objectifs de la transition (mise à part l'évidente finalité financière qui ne profitera qu'aux puissants).

C'est pourquoi le Change Management, en plus d'être une ingénierie de l'adhésion, doit intégrer tout ce qui peut aider les personnes et les équipes à développer leur capacité à apprendre et à s'adapter aux épreuves : cette capacité à **apprendre de ce qui fait mal et à se transformer** est ce qu'on nomme la résilience.

Elle repose sur 3 apprentissages complémentaires et indissociables :

- a. la capacité à fabriquer du sens coûte que coûte à ce qui m'arrive, ce qui est capital si l'environnement (les dirigeants, les managers) des personnes concernées ne veulent ou ne peuvent me le donner a priori,
- b. le sentiment que je peux faire des choses, parce que cela conditionne le maintien de l'estime de soi,
- c. enfin la conviction que si j'agis des choses se produiront forcément, parce que c'est cela qui crée un projet.

Quelle que soit la valeur des méthodes et des outils de Change Management, ils resteront insuffisants à transformer les modes de collaboration et donc à réussir les nouveaux modèles opérationnels d'entreprise qu'imposent les révolutions technologiques et sociologiques. Il faut aider les personnes et les collectifs à devenir plus résilients parce que c'est la seule manière de leur éviter d'être submergés par les pensées anxieuses, et par ce mal rampant qu'est de plus en plus la 'résignation molle'. (\*)

Pour paraphraser le titre d'un célèbre ouvrage sur la résilience du psychiatre Boris CYRULNIK, les entreprises n'ont d'autre choix que de faire des transformations de 'merveilleux malheurs', sources de développement malgré tout. C'est là d'abord la valeur du Change Management.

(\*) 53% des personnes (IFOP 2010)

**MANAGING IN THE GRAY par Joseph L. Badaracco**

L'auteur, Joseph Badaracco, avait déjà écrit un best-seller très pragmatique il y a 20 ans sur les dilemmes éthiques en entreprise (il vient d'être d'ailleurs réédité en 2016).

Dans ce nouvel ouvrage, il aborde les « zones grises », c'est-à-dire les décisions qui doivent être prises alors qu'aucune ne s'impose ou ne peut être considérée comme la « bonne ». S'il est impératif que le manager « tranche », les méthodes de prise de décisions traditionnelles (expertise, analyse rationnelle...) ne permettent pas d'assurer l'émergence d'une unique réponse.

Face à un tel dilemme, la tentation de s'en tenir à l'essentiel est pour l'auteur dangereuse, car elle ne permet pas de gérer la complexité de la situation et conduit à omettre des répercussions inattendues : dans le temps, pour les parties impactées, pour les conséquences...

Dans l'ouvrage, l'auteur propose les 5 questions à se poser pour permettre d'élargir son point de vue et affiner son jugement. Chaque chapitre développe l'une des questions, de son intérêt, d'exemples, des points éthiques qu'elle pose, de conseils pour y répondre.

Même si nous vous laissons les découvrir lors de votre lecture, nous vous livrons néanmoins la morale de l'ouvrage : les meilleures décisions ne sont celles que l'on prend non pas en tant que manager, mais en tant qu'homme....

Ed : Harvard Business Review Press

**S & L INFO****RPS ?**

La prévention ou la gestion des **Risques Psycho-Sociaux** fait partie intégrante depuis quelques années des termes incontournables dans les entreprises. Au-delà des contraintes légales ou des plans de préventions que conduisent des spécialistes, cette notion reste encore très floue et inquiétante pour bon nombre de managers.

Pour cette raison, nous avons développé une formation dont l'objectif n'est pas de culpabiliser ou de jouer sur les peurs, mais plutôt de revenir ou d'acquiescer des comportements de bon sens qui permettent aux managers d'aborder ce thème d'une manière très concrète.

Vous pouvez nous contacter au 03.20.25.51.51 (Lille) et 06.30.09.64.87 (Marseille).  
et par e-mail: [p.devriendt@staff-line.fr](mailto:p.devriendt@staff-line.fr), [o.graille@staff-line.fr](mailto:o.graille@staff-line.fr), [i.devriendt@staff-line.fr](mailto:i.devriendt@staff-line.fr)

Vous pouvez nous contacter au 03.20.25.51.51 (Lille) et 06.30.09.64.87 (Marseille).  
Et par e-mail: [p.devriendt@staff-line.fr](mailto:p.devriendt@staff-line.fr) [o.graille@staff-line.fr](mailto:o.graille@staff-line.fr) [i.devriendt@staff-line.fr](mailto:i.devriendt@staff-line.fr)

**S & L CONSEIL****LES 7 CLEFS POUR ORGANISER LE TRAVAIL À DISTANCE**

Avoir des collaborateurs qui travaillent à distance donne souvent lieu à des doutes, à des fantasmes sur l'utilisation du temps, sur la disponibilité, sur les objectifs cachés des uns et des autres. Voici 7 actions pour faciliter la relation.

- Mettez en évidence les aspects positifs du travail à distance : pour éviter les comportements suspicieux (« *un salarié que l'on ne voit pas ne travaille pas* »), mettez en évidence de manière claire les avantages à la fois pour l'entreprise et pour le salarié.
- Responsabilisez vos collaborateurs : faites-le exprimer ses doutes à la fois sur son travail, sur les relations avec ses collègues, avec vous et comment il envisage de structurer la relation.
- Ne changez pas votre façon d'agir : appliquez les mêmes techniques que celle au bureau. La tentation d'accentuer les outils de contrôle (webcam, exigence de connexion continue...) détruit inutilement la relation à distance.
- Identifiez les profils les plus autonomes : travailler à distance nécessite -notamment- de savoir prendre des initiatives dans sa communication, de s'automotiver, de s'autodiscipliner et d'avoir une capacité à aller chercher les ressources nécessaires. Définissez, au besoin avec un test, les facilités et les points de vigilance du collaborateur sur ces 4 grands thèmes.
- Ne le surchargez pas : la tentation peut être, sous le prétexte d'une meilleure productivité ou disponibilité, d'ajouter du volume de travail. Définissez avec lui les attentes et faites un point régulièrement sans attendre les entretiens annuels sur la volumétrie, sur les ressentis.
- Définissez des plages horaires : Distinguez les plages horaires où le collaborateur doit être joignable et celles où il travaille. En effet, comme en entreprise, il peut avoir besoin de s'isoler pour se concentrer.
- Menez la guerre à l'isolement : Intensifiez le nombre de raisons de se connecter à vous, à l'équipe, aux autres. Même si cela semble trop 'mécanique', il est nécessaire de faire preuve de plus méthode.