

Introduction

« Pour réussir, il ne suffit pas de prévoir ; il faut aussi savoir improviser. »
Asimov

Pour innover, se transformer ou s'adapter, les entreprises sont amenées à conduire de nombreux projets. Ces projets sont aussi des changements.

Au-delà de la conception, de la réalisation et de la mise en place de nouveaux outils, de nouvelles méthodes, de nouveaux produits ou de nouvelles pratiques, ils entraînent souvent des transformations profondes pour les personnes de l'entreprise qui vont avoir à s'en servir. Or, trop souvent, cette dimension humaine est laissée pour compte de la gestion du projet.

Le principe, dans une vision technocratique, se traduit par : « Réalisons de bons outils, définissons de bonnes méthodes, les utilisateurs de toute façon suivront. »

Cependant, l'échec ou les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre de certains projets proviennent du fait que leur impact sur les collaborateurs n'a pas été mesuré en amont. La direction se heurte aux incompréhension, réticence, ou même, hostilité de la part des collaborateurs touchés dans leur quotidien par ces transformations.

Pourtant, il n'y a pas de projet réussi sans changement accompli :

- L'accompagnement du changement, c'est la prise en compte du « facteur humain », de la dimension sociale et culturelle d'un projet. Il s'agit de faire évoluer les manières de penser et d'agir.
- L'accompagnement du changement, c'est l'accompagnement des individus dans l'apprentissage des nouvelles pratiques qui en résultent.

Faire accepter les projets et engager les collaborateurs à en utiliser les résultats représente l'objectif que la direction doit atteindre.

Le travail de l'accompagnement du changement s'effectue à 3 niveaux :

- le savoir-faire ;
- le vouloir-faire ;
- et le pouvoir-faire.

La formation, la participation et la communication en sont les leviers principaux.

Accompagner le changement, c'est faire passer les acteurs de la nécessité de changer à l'envie de changer.

L'enjeu n'est pas que purement social. On vise aussi à minimiser le temps nécessaire à l'intégration et à réduire la baisse de performance qui accompagne inévitablement la mise en place de nouvelles modalités.

Le changement ne se conduit pas. C'est un processus dynamique, évolutif, non linéaire et pas totalement prévisible. Il est le fruit d'un apprentissage, par invention de nouveaux comportements et modes de relation, au fur et à mesure de la mise en œuvre du projet. On ne change pas les individus : ce sont les individus qui changent. On ne peut qu'accompagner leur changement.

Cet ouvrage fournira d'abord des outils pour analyser la dimension « changement d'un projet » pour en appréhender la complexité humaine.

Il donnera ensuite des éléments pour comprendre ce qui se passe chez les individus lors d'un changement et comment ils peuvent modifier leurs comportements tout au long du déroulement d'un projet.

Ensuite, nous identifierons tous les acteurs essentiels de l'accompagnement du changement qui vont assister le chef de projet pour réussir cette partie essentielle de sa mission.

Dans les chapitres suivants, nous détaillerons les modalités pratiques d'utilisation de ses clés de l'accompagnement du changement que sont la communication, la formation et la participation.

Enfin, nous examinerons les façons de mettre en cohérence les étapes de la conduite du projet et les actions de l'accompagnement du changement.

1

Les projets sont aussi des changements

*« Si le management de projet devient le management du changement
est-ce parce que le reste du management est le management du statu quo ? »*

Cité par François Jolivet.

Manager l'entreprise par projets

EMS, 2003

1. Gérer un projet, c'est gérer de la nouveauté
2. Projet et changement : les deux facettes d'une même réalité
3. Définir l'accompagnement du changement

1.1 Gérer un projet, c'est gérer de la nouveauté

La notion de projet recouvre une très large gamme d'interventions avec des réalités très différentes. Construire un bâtiment, organiser un déménagement de bureaux, développer un nouveau produit ou un nouveau service pour ses clients, modifier le système d'évaluation du personnel, choisir et installer un progiciel, réorganiser une direction, mettre en place une nouvelle méthode de fabrication ou de nouveaux outils sont des projets à part entière, pour ne citer que ces quelques exemples.

Cette diversité cache une identité qu'exprime bien la norme X 50-105, *Le management de projet – Concepts*, AFNOR, 1991, dans la définition suivante :

§ 3 Concept de projet

« Un projet se définit comme une démarche spécifique [et nouvelle], qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir [pour laquelle on n'a pas encore d'équivalent exact].

Le projet est toujours quelque chose de nouveau, de singulier, qui n'a pas de modèle parfait existant ou qui n'est jamais mis en œuvre de manière identique. C'est un produit singulier présentant un caractère novateur dans sa réalisation voire dans sa conception. Le projet n'est jamais la reproduction à l'identique de ce qui existe déjà. Il y a toujours une dimension créative dans le projet. Il est une réalité à venir qui se construit progressivement.

Pour reprendre Christophe Midler dans son ouvrage *L'auto qui n'existait pas*¹, le projet est la conjonction de deux processus complémentaires : un processus d'apprentissage, de connaissance du projet, et un processus de prise de décision qui va affecter progressivement la capacité d'action sur le projet. Au début d'un projet, on ne sait pas grand-chose d'autant plus si son caractère de nouveauté est fort. Le niveau de connaissance est faible et l'incertitude est forte. Un projet n'est parfaitement connu que quand il a été mené à son terme.

À l'inverse, au début du projet, les degrés de liberté sont forts, les possibilités de choix sont nombreuses et le champ des options est vaste. Souvent, plusieurs solutions et scénarios peuvent être envisagés en réponse aux objectifs définis au départ. Plus le projet avance, plus les marges de manœuvre se réduisent du fait des décisions prises et des choix effectués qui deviennent des contraintes

1. Christophe Midler, *L'auto qui n'existait pas : management des projets et transformation de l'entreprise*, Dunod, 2004 (n^o 1^{ère} édition).

pour la suite du projet. À la fin, le degré de liberté n'existe plus sinon à remettre en question les coûts et les délais fixés.

En reprenant la formule de Christophe Midler, on peut dire : « Au début d'un projet, on ne sait rien mais tout est possible, alors qu'à la fin du projet on sait tout mais on ne peut plus rien. »

C'est ce « paradoxe » (cf. figure 1.1) dans lequel va s'inscrire tout projet.

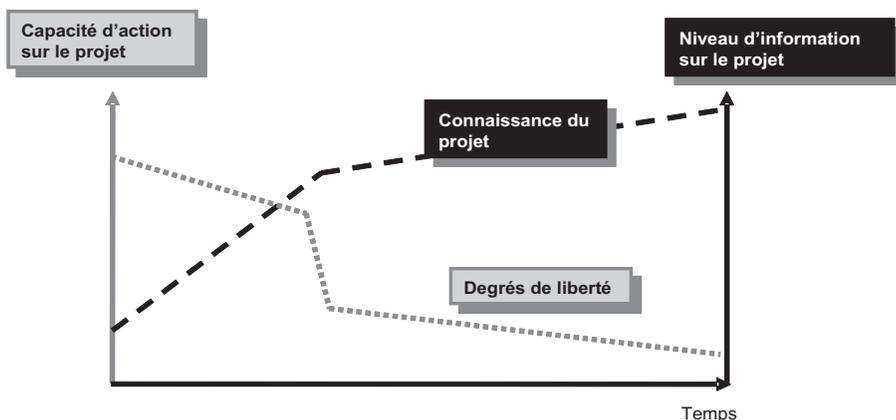


Figure 1.1 Le paradoxe du projet

Le projet est un parcours, partant d'une idée jusqu'à une mise en œuvre concrète, jamais totalement balisé, qui s'élabore au fur et mesure. Il ne peut jamais être totalement maîtrisé, il y a toujours une part d'inconnu. En ce sens, le projet est une aventure. Certes, il est indispensable de prévoir pour réduire l'incertitude mais il faudra aussi réagir face à des aléas qui ne manqueront pas de se présenter. Le projet est une trajectoire au cours de laquelle « il faut parfois rebrousser chemin, abandonner en cours de route, aller voir ailleurs », comme le font remarquer Lionel Bellenger et Marie-Josée Couchaère².

Il est indispensable de définir et d'énoncer, dès le début du projet, ce que doivent être les résultats, les livrables du projet et les étapes qui vont ponctuer sa réalisation aussi précisément que possible. Cependant, il est impossible de garantir avec certitude ces hypothèses. Les porteurs du projet vont définir les contours de quelque chose qu'ils ne sont pas en mesure de connaître ni de

2. Lionel Bellenger et Marie-Josée Couchaère, *Animer et gérer un projet*, ESF Éditeur, 1999 (4^e édition).

maîtriser totalement. Pour paraphraser Edgar Morin dans son *Introduction à la pensée complexe*³, « une part de l'action dans un projet échappe à notre intention ».

Le projet est donc finalement un processus, pour partie indéterminé, de création collective, nécessitant la coopération d'acteurs différents aux compétences complémentaires qui vont construire ensemble quelque chose qui n'a pas d'équivalent.

1.2 Projet et changement : les deux facettes d'une même réalité

Les projets font aujourd'hui partie du quotidien de toutes les organisations qui ont à innover, s'adapter, évoluer ou se transformer pour être plus efficace. En fait, mener un projet c'est concevoir et réaliser quelque chose de nouveau qui va modifier un ou plusieurs éléments de l'équilibre de l'entreprise. Que ce soient des projets techniques, comme l'introduction d'une nouvelle technologie ou l'installation d'une machine, que ce soient des projets d'organisation avec la mise en place d'une nouvelle structure ou de nouvelles méthodes de travail, que ce soient encore la conception de nouveaux produits ou de nouveaux services qu'il va s'agir de vendre, que ce soient enfin des projets à dimensions sociales ou humaines comme un nouveau système de rémunération, une très grande majorité de projets vont impacter des individus et des équipes dans les entreprises dans lesquelles ils sont mis en œuvre.

En ce sens, presque tous les projets sont des changements. En effet, il ne s'agit pas seulement de réaliser les livrables attendus dans les délais et les coûts prévus mais de faire que les acteurs de l'entreprise agissent conformément à ce qui est attendu d'eux au terme du projet, c'est-à-dire qu'ils s'approprient et qu'ils utilisent les nouveaux outils ou qu'ils adoptent les rôles et les comportements prescrits par les nouvelles méthodes ou organisations. De ce fait, la complexité d'un projet peut certes être technique mais elle peut aussi être humaine. Certains projets sont complexes de par la difficulté technique dans l'élaboration et la réalisation des solutions à mettre en œuvre ; d'autres ont un impact fort sur les personnes de l'entreprise et leur complexité provient de la difficile mise en œuvre de la solution auprès des utilisateurs.

3. Seuil, coll. « Points Essais », 2005.

Conduire un projet dans une entreprise, c'est réaliser un certain nombre de livrables et/ou définir des principes, des règles ou des pratiques à mettre en œuvre à une date donnée et à un coût prescrit. Mais il s'agit aussi d'accompagner le changement, c'est-à-dire de veiller à l'appropriation de ces livrables et de ces nouveaux modes de fonctionnement par des utilisateurs pour qu'ils s'en servent conformément à ce qui est attendu. Pendant longtemps dans les entreprises, on s'est peu préoccupé de la dimension « changement », les choses devant se faire de toute façon. Ensuite, quand cette dimension est apparue comme incontournable, on a :

- soit, utilisé une logique chronologique – le projet d'abord et le changement ensuite ;
- soit, utilisé les deux en parallèle.

Dans tous les cas, on avait bien deux actions, conduites séparément impliquant des acteurs différents et n'ayant que peu d'interface. D'ailleurs, les deux logiques étaient cloisonnées : ceux qui parlaient du changement parlaient peu ou pas de projet, et inversement.

Aujourd'hui, projet et changement doivent être considérés comme les deux facettes d'une même réalité (cf. figure 1.2).

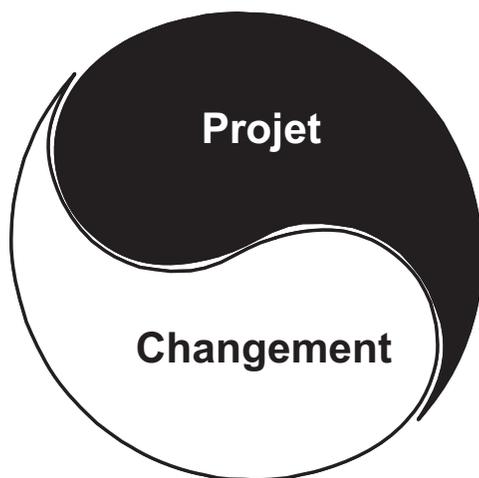


Figure 1.2 Logiques complémentaires, une même réalité

Évidemment, il n'y a pas de projet réussi sans changement accompli, mais il n'y a pas non plus de changement abouti sans projet adapté. La responsabilité des acteurs en charge du projet est de concevoir et de produire des livrables

répondant aux besoins des utilisateurs, aux attentes de progrès des dirigeants, et ceci, dans des délais pertinents avec les enjeux de l'entreprise et dans des coûts garantissant un retour sur investissement satisfaisant. Mais ces acteurs doivent se soucier aussi des personnes qui vont être impactées par le projet dans leur quotidien une fois que le projet va être mis en place et qui doivent s'appropriier ces éléments nouveaux, mis à leur disposition. La performance véritable du projet est au prix de cette complémentarité que synthétise le tableau 1.1.

Tableau 1.1 Projet et changement : 2 logiques complémentaires

	Projet	Changement
Préoccupations	Les livrables répondant aux besoins et attentes définis	L'ensemble des acteurs impactés par le projet
Acteurs	Les acteurs ayant en charge la réalisation de ces livrables	Les acteurs ayant en charge l'accompagnement des utilisateurs
Objectifs	Atteindre les objectifs du projet : qualité, coût, délais	Permettre l'appropriation par les futurs utilisateurs des outils, méthodes et comportements développés
Activités clés	Concevoir, réaliser et mettre à disposition les livrables	Communiquer, faire partager le projet, former les utilisateurs

1.3 Définir l'accompagnement du changement

Contrairement au projet, le changement ne se conduit pas. Ce sont les hommes qui changent. Il s'agit de les accompagner dans leurs changements.

L'accompagnement du changement est un ensemble de méthodes, de principes et de dispositifs spécifiques destinés à rechercher l'adhésion des utilisateurs, leur mobilisation et leur appropriation des livrables principaux conçus et réalisés par projet.

L'enjeu de l'accompagnement du changement, c'est d'accélérer le processus d'adhésion et d'appropriation du projet par les utilisateurs. Un projet n'est pas un simple basculement instantané qui va donner tout de suite sa pleine efficacité. Le changement, c'est du temps pour que les individus deviennent progressivement performants. Au moment où les livrables sont mis à disposition des utilisateurs, on constate bien souvent une baisse de performance des

acteurs, et ceci, pendant une période plus ou moins longue (*cf.* figure 1.3, trait plein).

L'accompagnement du changement va permettre de réduire l'amplitude et le niveau de la sous-performance qu'induit le changement, et d'en diminuer la durée (*cf.* figure 1.3, trait pointillé). C'est bien l'efficacité des projets qui est en jeu.

La communication, la formation et la participation des utilisateurs sont les moyens d'action essentiels de l'accompagnement du changement comme nous le verrons par la suite. Le chef de projet a la responsabilité de veiller à la bonne synchronisation de ces leviers et des étapes du projet.

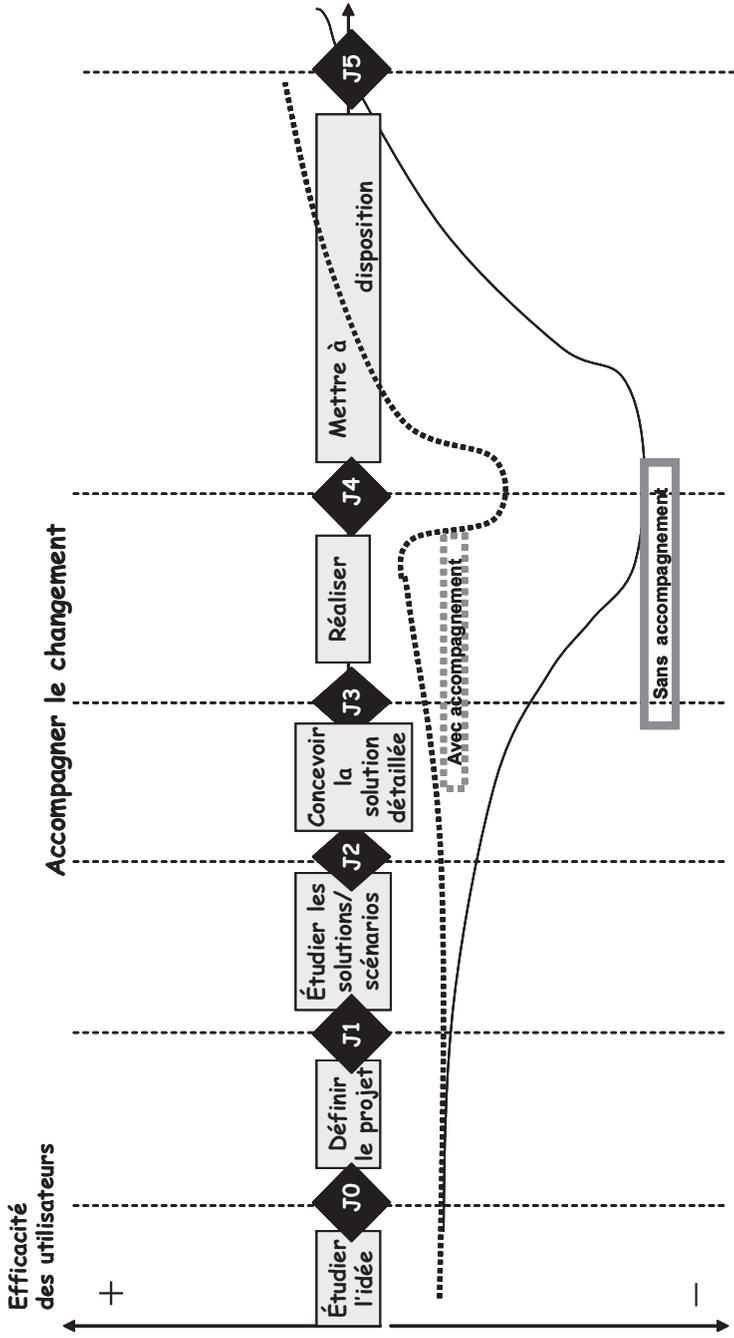


Figure 1.3 L'efficacité des utilisateurs tout au long du projet avec ou sans accompagnement

2

Analyser la dimension « changement » du projet

*« Face au monde qui change, il vaut mieux penser
le changement que changer le pansement. »*

Francis Blanche

1. Identifier les acteurs impactés
2. Repérer la complexité humaine d'un projet
3. Établir la cartographie des acteurs

2.1 Identifier les acteurs impactés

Dans un projet, on distingue deux grands types d'acteurs : les acteurs « concernés » et les acteurs « impactés ».

Par acteurs « concernés », on entend tous ceux qui vont apporter leur contribution au projet que ce soit lors de sa conception, de sa réalisation ou de son déploiement. Il pourra s'agir, par exemple, d'informaticiens qui vont développer le logiciel, de l'équipe qui va concevoir les supports pour la formation des utilisateurs, ou bien encore, de juristes qui vont rédiger les clauses du nouveau contrat. Chacun d'eux apporte son savoir, son savoir-faire, ses idées ou une part de son temps de travail pour qu'aboutisse la réalisation des livrables du projet. L'acteur qui participe à une équipe projet ou qui apporte une contribution ponctuelle est concerné pour tout le temps du projet et uniquement pour le temps du projet. Au terme de son intervention, aucune conséquence sur son activité future n'est *a priori* constatée.

Par acteurs « impactés », en revanche, on entend les « bénéficiaires », les « destinataires » de ce que l'on réalise, c'est-à-dire les futurs utilisateurs de la méthode, de l'outil ou plus généralement de ce que le projet veut développer. L'acteur est impacté dès que les livrables sont mis à sa disposition et pour tout le temps de leur utilisation.

De manière plus détaillée, on parle d'acteurs « directement impactés » pour qualifier les individus qui vont avoir à se servir des livrables principaux du projet, une fois celui-ci terminé clairement. Le projet constitue un véritable changement pour eux.

Mais il faut aussi inclure dans les acteurs impactés tous ceux pour qui le projet, sans qu'ils en soient des utilisateurs directs, quand il sera mis en place, va générer une charge de travail supplémentaire et/ou nécessiter de nouvelles compétences au quotidien. Il s'agit des acteurs dits « indirectement impactés ». Par exemple l'installation d'une nouvelle machine va demander une maintenance récurrente et donc occasionner une charge de travail supplémentaire voire des compétences nouvelles pour le service qui en aura la charge ou, autre exemple, la mise sur le marché d'un nouveau produit va impliquer la prise en charge de son entretien et de sa réparation par un service après-vente.

Parmi les acteurs impactés, il faut enfin compter les managers des futures unités utilisatrices. Trop souvent leurs positions de hiérarchique amènent, à tort à considérer que le changement doit aller de soi pour eux.

Comme nous le verrons par la suite il est fréquent, et souhaitable, que certains acteurs « impactés » soient associés aussi à la conception et à la réalisation du projet, et donc qu'ils soient en même temps « impactés » et « concernés ». Par exemple, les utilisateurs qui vont participer à l'expression du besoin, au test des différentes solutions ou aux opérations pilotes sont dans cette position particulière et parfois ambiguë de devoir participer à la mise en œuvre de quelque chose dont ils seront plus tard les utilisateurs dans leur quotidien. Le management de ce type d'acteurs est parfois délicat du fait de la dualité de leur position.

Accompagner le changement c'est s'occuper des acteurs impactés. En conséquence, une des premières réflexions d'un chef de projet de changement doit porter sur l'identification de toutes les entités et des acteurs impactés par son projet. Le nombre et la diversité des acteurs impactés sont des données à prendre en compte comme facteur de complexité. Plus le changement touche un nombre important de personnes et des types d'acteurs différents, plus *a priori* il est complexe.

2.2 Repérer la complexité humaine d'un projet

2.2.1 Tous les projets ne sont pas égaux devant le changement

Tous les projets ne présentent pas le même degré de difficulté en matière de changement. Certains n'ont qu'un faible impact sur les individus : changer de version d'un progiciel, réaménager les locaux de l'entreprise peut n'avoir que de très faibles conséquences sur les personnes destinataires.

L'analyse de la nature de l'impact est importante dans la mesure où elle conditionne les actions à mettre en œuvre pour accompagner le changement. Parce que chaque projet n'a pas le même degré de complexité en matière de changement, il doit avoir une stratégie d'accompagnement adaptée.

Les promoteurs du changement – le chef de projet en tête – vont d'abord s'intéresser aux impacts du projet. On distingue quatre grands types d'impacts différents :

- **L'impact sur les compétences** : beaucoup de projets vont demander de la part des futurs utilisateurs l'acquisition de nouveaux savoirs, savoir-faire et/ou savoir-être. Pour maîtriser l'outil, utiliser la nouvelle méthode, tenir son nouveau rôle, développer de nouvelles attitudes, les acteurs vont avoir à acquérir des compétences additionnelles. Selon les cas, l'acquisition de ces nouvelles compétences peut poser plus ou moins de difficultés.