

Focus

# Réussir le changement

**Le changement est au cœur de la démarche qualité fonctionnelle dont le but est d'améliorer... le fonctionnement. La maîtrise du changement est donc une compétence clé pour le responsable qualité. Mais comment surmonter cette fameuse « résistance au changement » ? C'est ce qu'illustre la scénette ci-dessous qui permettra de dégager quelques « recettes » pour réussir.**

Xavier, le responsable informatique, questionna Phylis, la directrice commerciale : « comment ça se passe ? ». Tous deux mangeaient à la cantine et Xavier parlait évidemment du changement de réseau téléphonique, qui était la grande affaire en ce moment dans l'entreprise.

« Une véritable catastrophe. Tout est changé, nos numéros préprogrammés sont perdus. Les renvois ne se font pas. Les gars se découragent. Il faut que tes techniciens interviennent très vite ! ».

« Je suis submergé, avoua piteusement Xavier, je n'avais pas prévu de telles difficultés ».

Phylis rétorqua énervée : « le changement, ça se prépare et ça s'organise ! ».

« Comment t'y serais-tu prise ? » questionna Xavier.

« Première étape, évaluer les difficultés de la chose : tu aurais dû tester au préalable, toi-même puis avec un néophyte. Tu aurais alors pu mieux estimer les moyens à mettre en œuvre. »

« Je l'ai fait, protesta Xavier, et j'ai dit à Charles (le PDG) d'attendre, mais il n'a rien voulu entendre et il m'a dit de me débrouiller ».

« Tu es encore inexpérimenté. Lorsque le CODIR a décidé la migration, tu n'as pas assez défendu ton point de vue. Tu as laissé penser que le changement était simple et ils ont voulu profiter du calme de la période d'été. Tu aurais planifié clairement le passage, en prévoyant la formation des

personnels, une mise en œuvre progressive, de larges explications... et tu aurais eu gain de cause. Tu devrais venir un peu au commercial. C'est comme cela que nous faisons, nous ne partons pas de nos idées mais nous nous mettons à la place des clients. »

« Tu as raison, maugréa Xavier, j'ai été trop passif, je n'ai pas assez argumenté. J'aurais dû davantage expliquer. Maintenant, je suis coincé... ».

« En plus, le Bureau d'études ne veut pas entendre parler des nouveaux appareils. Que faire ? » reprit-il.

Phylis poursuivit sa leçon : « D'abord, admet que la résistance au changement est légitime : les personnels quittent un fonctionnement qu'ils connaissent bien pour entrer dans l'inconnu, avec la somme d'efforts et de problèmes que cela implique. Mais si tu te mets à leur place et les aides, en les suivant, en adaptant les systèmes à leurs besoins... alors ce sera plus simple pour eux. Et plus c'est simple pour eux, plus c'est simple aussi pour toi. »

« Avec toi, tout paraît facile, renauda Xavier, j'aimerais bien que tu sois à ma place... » Il était 14 h. Ils se quittèrent sur ces mots.

De leur côté, dans le bureau qu'elles partageaient, Claudie et Vickie, les secrétaires du Bureau d'Études, faisaient la cassettes autour d'un café : « Xavier (*le responsable informatique*) est encore venu, disait Claudie. Il veut absolument qu'on essaye son nouveau système téléphonique. Je lui ai dit que je n'en voulais pas : les touches ne sont plus les mêmes, je n'y comprends

rien et je n'ai pas envie de passer ma vie à réapprendre à téléphoner. Je trouve les appareils actuels très bien ! »

« Oui, il aurait fallu qu'on nous forme et qu'on nous donne des guides simples pour les opérations courantes. Une aide interne aurait aussi été nécessaire pour la mise en place et le démarrage », remarquait Vickie, plus raisonnée.

« Ils nous embêtent à la fin ! s'énervait Claudie. Et puis, Eric, le chef du BE ne nous a rien dit. Tant qu'il ne décide rien, je ne ferai rien ! »

« Je suis d'accord avec toi ! Tout cela coûte cher, ils feraient mieux d'augmenter nos salaires ! ».

De fait, les appareils neufs stagnaient encore dans un coin de l'entrée, non déballés, lorsque Charles, le PDG, vint à passer, à la recherche d'un renseignement. Il s'étonna : « vous n'avez pas encore mis en service les nouveaux appareils ? ».

Eric s'excusa « nous n'avons pas eu le temps. Trop de travail ! ».

« Mais, dans une semaine, vous ne pourrez plus téléphoner, le système mutera ! » indiqua Charles.

Eric réfléchit : « nous sommes complètement saturés jusqu'à Vendredi. La seule solution est qu'on vienne le week-end, sinon on sera paralysés lundi ! »

Il espérait de la compassion -et accessoirement une prime- mais Charles rétorqua sèchement : « débrouillez-vous ! »

Le week-end fut long, tout le samedi passa à changer les appareils et à mettre au point le réseau. Le lundi, personne n'était prêt. Les numéros préenregistrés avaient disparu et tout le monde était à la recherche d'un annuaire qui n'avait jamais existé. Xavier

n'osait plus intervenir. C'était un véritable fiasco...

La conduite du changement est toujours difficile car elle cumule les difficultés : le risque technique d'abord, dû à la nouveauté du système à mettre en place qui peut avoir des défauts, des pannes, des inadaptations..., ensuite le risque humain car, autour du système technique, il y a les hommes qui doivent s'adapter, se former, modifier leurs habitudes et leurs comportements, et il y a forcément des résistances... Le succès repose donc sur deux enjeux majeurs : la réussite technique du projet d'une part, la réussite « humaine » d'autre part. L'action doit porter sur ces deux dimensions.

### Des bonnes pratiques simples à respecter pour réussir

#### 1-Préparer soigneusement.

L'objectif est d'anticiper au maximum les problèmes et de définir la stratégie gagnante. Penser d'abord au projet lui-même : **Il faut faire en sorte que le projet technique se déroule déjà le mieux possible.** Si les matériels fonctionnent mal, si les formations ne sont pas prêtes en temps utile, si la documentation est inexistante..., les résistances seront amplifiées et le projet deviendra d'autant plus difficile à mener à bien.

Evaluer clairement les travaux à prévoir et anticiper les problèmes possibles en prévoyant des marges ou des solutions de secours.

La définition et la mise en place des nouvelles installations ou procédures : comment, qui, quand, où, avec quoi... Établir un planning détaillé, avec un suivi continu. Suivre l'avancement et anticiper les problèmes envisageables ; prévoir des contrôles et validations au fur et à mesure de la mise en place pour être sûr du bon fonctionnement au moment de la mise en service ; si des retards sont à redouter, mettre en place un suivi préventif resserré ; si des personnels risquent de ne pas être disponibles, prendre les devants avec les services dont ils dépendent pour organiser leur présence, etc...

Prévoir clairement les mesures d'accompagnement, typiquement :

- Des guides résumés à chaque poste de travail reprenant clairement les opérations à faire ainsi que les dépannages les plus fréquents. Ceci s'applique par exemple à la mise en place d'un progiciel. Cela permet à la fois de valider le progiciel et de faciliter les formations et l'entrée en service du progiciel. On évite ainsi une longue période de désordre.
- On peut transposer cela à la mise en place d'une nouvelle procédure avec tous les « documents-outils » utiles aux acteurs : formulaires, check-lists, modèles, utilitaires logiciels...
- Et de même pour une nouvelle machine : guide d'emploi résumé, fiches de dépannage et de maintenance...
- Des formations ciblées, juste avant l'entrée en service.
- Une large communication.
- Une hot-line.
- Une assistance sur le terrain au début.

Si on ne dispose pas de tout ce qui est idéalement nécessaire, adapter au mieux le dispositif dès le départ (cela vaut mieux que de devoir boucher les trous ensuite). Sous l'aspect psychologique, commencer par consulter largement les acteurs (responsables, leaders et personnel), évaluer leurs motivations et leurs besoins détaillés, les intéresser au projet en prenant en compte leurs besoins et en leur montrant tous les avantages. **Pour réussir, le mieux est de créer l'envie de réussir chez les acteurs.**

Si on rencontre des oppositions frontales, étudier comment les contourner, par exemple en isolant les opposants ou en obtenant l'accord de leur hiérarchie. Si les autres acteurs adhèrent, les irréductibles seront marginalisés (il y en aura toujours...) et devront peu à peu se rallier à la règle collective.

#### 2-Suivre et adapter.

Rien ne se passe jamais comme prévu : des problèmes techniques vont survenir, des usages imprévus vont apparaître, des résistances psychologiques vont se manifester... Il faut suivre, résoudre et aider :

- Naturellement, résoudre les ennuis techniques.

- Assister les acteurs, entretenir un dialogue permanent.
- Adapter en tant que de besoin les éléments préparés : documents, outils logiciels, écrans, tableaux de bords...
- Surmonter les oppositions qui apparaissent encore, si possible par des stimulations positives (encouragements, challenges...) et sinon par des sanctions. Il ne faut pas laisser les « gêneurs » perturber l'ensemble.

Continuer à suivre jusqu'à ce que le tout fonctionne correctement.

#### 3-Dresser un bilan final.

Ce bilan valorisera les efforts fournis, confortera le fonctionnement du nouveau système et, accessoirement, renforcera votre propre position.

Si le nouveau système fonctionne bien, si les personnels sont bien accompagnés, le changement se fera vite et bien. J'ai ainsi pu mettre en place des ERP (opération réputée difficile et longue) en moins de six mois et sans problèmes. Mais il faut être conscient que l'accompagnement est essentiel. Par ailleurs, on s'aperçoit aussi que, sans lui, outre les résistances rencontrées, seule une infime partie des possibilités des appareils seront réellement utilisées faute de formation ou de volonté suffisantes des opérateurs. On le constate par exemple tous les jours en bureautique. On cumule alors les inconvénients : l'investissement n'est pas rentabilisé, le progrès est faible et les personnels sont mécontents... ■

**Christian Doucet\***

\*Directeur du cabinet Doucet Conseil, promoteur de la démarche fonctionnelle, Christian Doucet est l'auteur du Que Sais-Je « La Qualité » (PUF) et de plusieurs autres ouvrages dont "Certification utile : sortir du formalisme, remettre la qualité au service du développement de l'entreprise" (INSEP Editions).