



**réflexions**

**#3**

## L'architecture du changement : une discipline à part entière ?

Garantir les résultats des initiatives de changement

**P**our faire face à un environnement sans cesse en mutation et aux exigences toujours plus fortes des actionnaires et des marchés, les organisations génèrent une multitude d'actions et de projets de changement légitimés par différents enjeux : les impératifs de productivité, le *business development* et la croissance externe, les recherches de synergies groupe, les alliances et partenariats, la qualité, la refonte des systèmes d'information et les nouvelles technologies, ... La multiplication de ces initiatives conduit à une perte de cohérence et à une contribution aux objectifs stratégiques souvent décevante.

Face à cette prolifération, les démarches de changement et d'amélioration, globales et volontaristes, se développent dans les groupes, entreprises, *business units*. Selon les cas, elles recourent des réalités très diverses en termes de périmètre, d'objectifs, de style, de durée et de

contenu, mais toutes cherchent à donner un minimum de sens et de cohérence.

Cependant, ces démarches sont souvent source de frustrations pour tous les acteurs : la direction s'inquiète de la rentabilité de tout euro investi dans les projets d'amélioration, les managers se plaignent d'un dispositif lourd, contraignant, sans valeur ajoutée voire déresponsabilisant, les salariés n'y voient qu'une mise sous pression supplémentaire, et les actionnaires et clients craignent un simple artifice de communication.

Dans ce contexte, l'enjeu est de créer une fonction de gestion de l'amélioration à part entière, reconnue dans ses missions et prérogatives, portée par un leader légitimé à la fois par ses qualités opérationnelles, ses compétences en gestion de projet, et sa capacité à gérer l'ensemble des dimensions de la transformation.

## Aligner en permanence l'effort de changement sur les priorités stratégiques

Dans de nombreuses organisations, une analyse rapide du portefeuille de projets d'amélioration de la performance met en avant des dysfonctionnements classiques :

- Le choix des sujets est rarement le fruit d'un dialogue et d'une vision partagée par le management,
- Le choix des projets se fait peu sur la base de *business cases* crédibles, challengés, actualisés,
- La contribution des projets à la stratégie n'est pas régulièrement vérifiée.

L'un des symptômes fréquents est la perception par une partie importante de la ligne managériale (et en conséquence de leurs équipes) qu'une démarche de progrès un minimum organisée est une nouvelle lubie, un phénomène de mode ou tout simplement un exercice de communication vis-à-vis des actionnaires ou des clients.

Au-delà de la définition de la stratégie et de la fixation des objectifs, une direction générale doit néanmoins structurer l'action permettant de concrétiser ses intentions :

- Trouver le bon équilibre de traitement des enjeux court terme et long terme, dans le but de satisfaire l'ensemble des parties prenantes : l'actionnaire, le client, le salarié,
- Optimiser les interfaces et les recouvrements entre projets, quitte à définir de "bonnes" redondances pour sécuriser le traitement d'enjeux majeurs,
- Définir une logique de vagues de projets, permettant de mieux gérer les ressources et d'éviter l'effet "saturation",
- Décider de l'affectation des ressources-clés en fonction des priorités,
- S'assurer en permanence de la pertinence de l'effort consenti, en particulier sur les aspects économiques.

### Nos solutions

#### Donner du sens : l'agenda du changement, passage obligé et fédérateur.

Organiser et rendre systématique un effort de réflexion annuel au niveau du comité de direction :

- en se reposant à chaque exercice la question du niveau d'ambition dans chaque domaine,
- en privilégiant les *business cases* réalistes,
- en gérant les recouvrements ou dépendances entre projets, et en définissant les meilleurs angles et terrains d'attaque pour amener le changement : systèmes d'information, compétences, refonte des processus, *benchmarking*, *outsourcing*.

## S'assurer de l'engagement des managers, depuis la décision jusqu'à la mise en œuvre

Même quand les enjeux du projet font l'unanimité et quand la marche à suivre se dégage clairement, le passage à l'action et la mise en œuvre sont toujours difficiles.

De nombreux projets sont suspendus voire annulés pour diverses raisons : on décrète qu'ils ne sont plus prioritaires, le chef de projet n'a finalement pas la disponibilité suffisante... D'autres initiatives se dissipent dans un flou artistique, notamment parce que leur périmètre n'a jamais été complètement défini ou figé. Les ambitieux projets d'amélioration laissent ainsi fréquemment la place à un recyclage d'actions en cours sans réelle nouvelle impulsion.

Parce que cela représente une charge de travail additionnelle, et aussi, souvent, une menace pour les modes de fonctionnement existants, mener un projet d'amélioration ne va jamais de soi. Malgré une authentique volonté d'améliorer l'existant, les *managers* restent avant tout préoccupés par leurs objectifs opérationnels, et leur implication continue n'est jamais acquise.

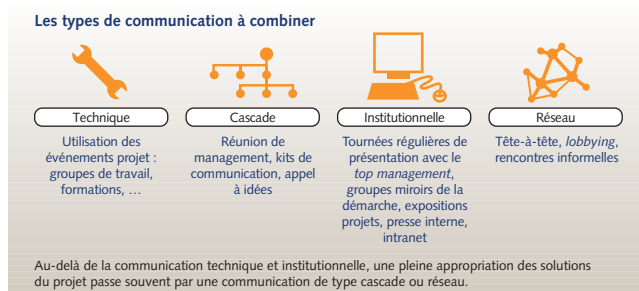
Le soufflé des belles idées d'action et des beaux projets, souvent valorisés dans un événement de lancement mobilisateur, retombe vite : une perception, réelle ou supposée, d'un manque d'engagement des *managers* se développe aussi bien auprès des dirigeants que des salariés.

Dans ces conditions, la communication doit aller au-delà de la valorisation des résultats et mobiliser les *managers* sur le contenu et la dynamique du changement : organiser leur présence et contribution aux jalons-clés des projets, faciliter la transmission des messages au sein des réunions de management (de direction, de service, ...), promouvoir l'investissement personnel à faire dans les projets de changement...

### Nos solutions

#### Du plan de communication au plan de management.

- Mettre en relief le lien entre tous les événements managériaux de l'entreprise et les projets d'amélioration,
- Mettre en place les moyens d'une communication simple et régulière sur les actions de changement, portée par chaque *manager*,
- Créer quelques rendez-vous clés favorisant le dialogue entre les acteurs (direction, *managers*, chefs de projet, salariés, syndicats).



## Se donner les moyens de traiter les problématiques transverses

L'internationalisation, les fusions successives, le développement des technologies de l'information ont compliqué le management des organisations. La remise en cause profonde des opérations (*supply chain* éclatée, projets de développement produit multi-entreprises, délocalisations, développement des services et support après-vente, externalisation), rendue nécessaire dans la recherche d'avantages compétitifs, demande une réflexion en rupture et décloisonnée.

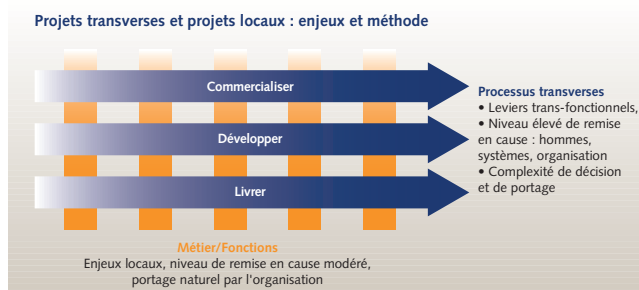
En conséquence, la complexité de la conduite de projets d'amélioration augmente avec la transversalité des problématiques à traiter. Sur des actions de progrès faisant intervenir plusieurs métiers ou *business units*, les *managers* s'engagent souvent avec circonspection et les discussions sur les bénéfices présumés se limitent *in fine* à une négociation budgétaire.

L'objectif devient alors de créer les conditions pour forcer ce que l'organisation ne fera pas naturellement : traiter de façon prioritaire les problématiques transverses, protéger des ressources pour le faire, adapter en conséquence les systèmes de gestion (budget, fixation d'objectifs, *balanced scorecard*).

### Nos solutions

#### S'affranchir des contraintes organisationnelles.

- Formaliser la contractualisation entre équipes projets et opérationnels aux jalons clés. Relier quand cela est possible ces jalons à ceux de l'exercice budgétaire,
- S'assurer que l'investissement des membres de l'équipe projet est pris en compte par leur hiérarchie directe, et dans la gestion des carrières,
- Nommer un chef de projet "agnostique", qui n'appartient à aucune des divisions impactées.



## Gérer le changement comme un investissement

Au-delà des effets de mode, le TQM, le *re-engineering* ou *6-sigma* ont eu le mérite de *packager* et rendre accessibles un grand nombre d'outils et de méthodes d'amélioration. Paradoxalement, l'application de la méthode reste un problème avec une perception oscillant entre deux extrêmes :

- Le "trop plein" : la gestion des actions d'amélioration est souvent considérée comme bureaucratique, les méthodes peu adaptées, le *reporting* trop lourd, la formalisation excessive,

- Le “pas assez” : sur les projets complexes, au-delà des basiques d'un planning et d'indicateurs de la performance, les livrables sont peu ou mal spécifiés, les aspects de conduite du changement faiblement étudiés, la structure de projet inadéquate.

... avec des conséquences diverses, comme la multiplication des projets sans fin, avec des phases de conception "tunnel" ne débouchant sur aucune mise en œuvre concrète, ou plus simplement la perte de visibilité sur l'avancement, le niveau d'investissement et les résultats.

S'affranchir du cadre méthodologique conduit fréquemment à négliger l'anticipation permanente des impacts des projets : organisationnels et humains, économiques, systèmes d'information. Leur bonne gestion doit se faire en cohérence avec les processus managériaux de l'entreprise : la fixation et la mesure des objectifs individuels des managers, la planification à moyen terme, les cadrages et suivis budgétaires, les politiques de formation et de mobilité...

Pour trouver le bon dosage de méthode, appréhender l'effort de changement comme un investissement à maîtriser donne un excellent fil directeur.

- La mise sous contrôle et le suivi méthodologique est un enjeu pour les initiatives transverses, complexes, porteuses de ruptures. Les autres actions, plus locales, obéiront à un pilotage différent, mettant l'accent sur la subsidiarité et les résultats,
- Garante de l'efficacité des projets, la méthode doit également fournir un langage commun favorisant le pilotage des projets : prise de décision, suivi d'avancement et contrôle des résultats,
- Enfin, l'ultime levier pour maîtriser de manière continue l'investissement dans le changement est la capitalisation. L'ensemble doit être mené dans la perspective de faire plus efficacement la prochaine fois : retour d'expérience méthodologique systématique, développement des compétences "d'améliorateur", préparation de la vague de projets suivante.

## Nos solutions

### Doser la méthode en fonction des enjeux.

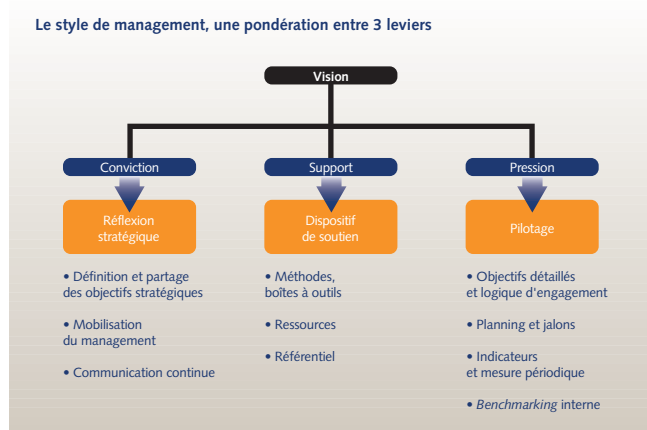
- Identifier les actions à gérer en mode projet et laisser la maîtrise complète des actions d'amélioration continue aux différents niveaux de la ligne hiérarchique,
- Professionnaliser la gestion de projet via la diffusion d'un cadre méthodologique de référence (outils, vocabulaire, logiques de décision et de validation...) cohérent avec le niveau de suivi choisi et agissant comme un label,
- S'appuyer sur ce cadre méthodologique commun pour piloter les projets.

## Architecture du changement : une discipline à faire exister

Devant ces enjeux et ces difficultés, on voit apparaître dans de nombreuses entreprises, avec des options organisationnelles certes différentes, une fonction de gestion de l'amélioration. Dédiée à "l'architecture du changement", cette fonction est centrée sur les missions suivantes : faire le lien entre stratégie et opérations, aligner l'effort de changement sur les capacités managériales, structurer l'action et la rendre cohérente et sécuriser les réalisations, via le reporting, la prise de décision, l'accompagnement méthodologique et la transparence de l'information.

Trois ingrédients essentiels conditionnent sa réussite.

Tout d'abord, le style de management doit réaliser le bon dosage, éventuellement variable dans le temps, entre trois composantes : la pression, la conviction, le support.



Le deuxième ingrédient est l'intégration à long terme de la discipline "amélioration" dans le développement des managers : par l'insertion explicite des cibles d'amélioration continue au sein du processus de management par objectifs au même titre que les engagements opérationnels, la mise en place du bon rythme d'événements managériaux associés à l'amélioration et le passage incontournable par la conduite de projets de changement dans une carrière de manager.

Enfin, le troisième ingrédient réside dans le profil même des personnalités qui composent la fonction d'amélioration. Quatre qualités sont recherchées :

- La capacité à garder une vision globale et à anticiper, pour s'assurer que l'effort de changement soit au service des intentions et des objectifs de la direction générale,
- La maîtrise de la gestion de projet et de la gestion des acteurs,
- Une certaine légitimité opérationnelle accompagnée d'un bon réseau au sein de l'entreprise,
- La ténacité, pour garder le cap face à toutes les propositions d'amendements qui risquent de vider la démarche de changement de son sens.

L'une des complexités majeures est de faire exister la fonction efficacement vis-à-vis des autres "architectes" de l'entreprise (directions financière, ressources humaines, qualité, communication, systèmes d'information, stratégie, ...), et d'éviter les pièges classiques.

Le positionnement minimaliste, avec un cantonnement dans un rôle quasi-administratif sera perçu à la fois par les opérationnels et la direction comme coûteux, redondant et inefficace.

A l'inverse, l'interventionnisme avec une implication sur le fond des projets se fera au détriment des tâches de consolidation et d'anticipation, et impliquera le non-respect des principes de subsidiarité.

Ce dernier point est d'autant plus critique dans le cadre d'un grand groupe multinational. Le rôle d'une telle fonction au niveau d'un siège (animation ? échange de bonnes pratiques ? pilotage de quelques projets transverses ?...) doit être mûrement pensé et adapté en fonction du niveau de synergie pertinent sur les actions de progrès de toutes les divisions.

## Conclusion

Pour mettre en place une fonction d'architecture du changement, la tentation est forte de déployer des méthodes et modèles de pilotage clé en main. Efficacement *marketés*, ils s'appuient en général sur les cultures *business* ou de management des entreprises dans lesquelles ils ont été développés : le *kaizen* est très cohérent avec les schémas de pensée et les comportements japonais, le *6-sigma* est imprégné de la culture managériale de General Electric... Leur application brute dans d'autres environnements peut donner des résultats décevants, et se limiter rapidement à la diffusion d'une boîte à outils utile, mais insuffisante pour générer les changements attendus.

Faire exister une discipline "architecte du changement" nécessite notamment :

- La prise en compte de l'historique de l'entreprise en matière de gestion de l'amélioration et du style des managers (pour déterminer le bon système de pilotage),
- La parfaite compréhension de la stratégie de l'entreprise, de ses modes de fonctionnement formels et informels, et de ses ressorts culturels (pour élaborer un agenda du changement pertinent).

La définition et la mise en œuvre d'un programme d'amélioration ou d'une nouvelle démarche de changement constituent une rampe de lancement naturelle. Il s'agit alors de construire une feuille de route adaptée au contexte et à l'ambition souhaitée et d'enclencher les travaux sous différents angles :

- Préparer l'agenda du changement : analyser l'ensemble des projets en cours, et vérifier leur cohérence, entre eux et avec les intentions stratégiques ; décliner la vision en objectifs opérationnels,
- Obtenir un premier niveau de consensus sur les enjeux non couverts et les modalités pour les traiter,
- Dérouler une stratégie des alliés : renforcer l'engagement des managers à chaque niveau de l'organisation, définir le rôle de chacun des acteurs face au changement,
- Professionnaliser la gestion de projet : ancrer quelques bases de méthode, mettre en place des revues de projet plus systématiques et efficaces, en s'appuyant sur un ou deux projets très transverses auxquels pourraient être affectés des chefs de projet à fort potentiel.

Conseil en management  
et amélioration des performances

98 rue de Sèvres 75007 Paris  
T. : +33 (0) 1 53 86 84 00  
F. : +33 (0) 1 53 86 90 04  
[www.step-consulting.fr](http://www.step-consulting.fr)

## Nos références d'accompagnement de grands projets de changement

### Lancement et pilotage de grands programmes de transformation

- Définition d'un programme de transformation visant à améliorer la rentabilité, la satisfaction clients et le niveau d'intégration des équipes européennes,
- Définition d'un programme de transformation des activités support et services après-vente d'un constructeur aéronautique : renforcement de la satisfaction clients, mise en œuvre de nouveaux services, refonte des systèmes d'information...
- Mise en place de la méthode de pilotage des synergies, accompagnement des projets critiques et mise en cohérence des actions dans le cadre d'un programme post-fusion,
- Définition d'un programme pour l'optimisation de la gestion de la relation clients d'une compagnie aérienne : partage des données, refonte des processus métier, évolution des comportements, maîtrise économique du dispositif,
- Définition et accompagnement d'un plan de réduction des coûts pour un équipementier de rang 1,
- Définition et accompagnement de la mise en place d'un nouveau *business model* dans le cadre du lancement d'un nouveau produit.

### Optimisation de portefeuilles de projets de changement

- Analyse *flash* d'un portefeuille de projets d'amélioration (méthode PortfolioDiag™),
- Rationalisation des projets de réduction de coûts d'un bureau d'études européen en phase post-fusion,
- Restructuration d'une démarche de progrès orientée sur la tenue des engagements délais et qualité.

### Réalignement de projets

- Recadrage d'une démarche de transformation de la *supply chain* : re-focalisation sur les thèmes d'actions prioritaires, évolution de la stratégie de changement,
- Réalignement d'un projet de développement d'applications pour un bureau d'études : planning, organisation et règles de fonctionnement, communication vers les utilisateurs.

### Dans le cadre de ces interventions, les consultants de l'équipe accompagnent les directeurs de programmes et les chefs de projets

- Mise en place et *coaching* d'équipes de pilotage de programme,
- *Coaching* de chefs et équipes projets,
- Support méthodologique ciblé auprès d'équipes projets : prise de décision complexe, support à la conduite du changement,
- Apport d'expertise sur des problématiques fonctionnelles.