Par Magali Ayache *(Université de Cergy-Pontoise, Thema)*
et Hervé Dumez *(i3-CRG École polytechnique CNRS Paris-Saclay)*

POURQUOI LES ENTREPRISES ÉCHOUENT-ELLES SI SOUVENT À CHANGER ?

Cette synthèse est adaptée de l'article « Et le comité de direction a ri. Immobilisme organisationnel et Powerpoint», présenté lors de la conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique en juin 2015, où il a reçu le prix de la **« Meilleure implication managériale et sociétale »**.

Bruno Latour décrit ainsi le monde des organisations : « Des gens vont et viennent, ils transportent toutes sortes de documents, se plaignent, s'assemblent, se séparent, râlent, protestent, se rassemblent à nouveau ».[1]
D'où viennent ces gens ? Très probablement d'une réunion de projet de changement. Où se réassembleront-ils ? Dans une réunion sur le même projet, ou sur un autre.

Les entreprises doivent changer, en permanence et elles conduisent ces changements sous la forme de projets, au point que l'on a pu parler d'une « projectification » de l'entreprise[2] .

Or, la grande majorité de ces projets échouent[3].

L'explication généralement donnée de ces échecs est celle des jeux d'acteurs : certains poussent au changement (souvent, mais pas toujours, la direction de l'entreprise) et d'autres résistent au changement.

> Le changement se produit si les forces qui y sont favorables l'emportent sur les résistances, il échoue si l'équilibre des forces est à l'inverse.

Nous avons mené une recherche dans une entreprise en accompagnant un projet de changement qui n'a pas abouti. L'originalité du cas est qu'il existait un consensus en faveur du changement, depuis le PDG jusqu'aux premiers échelons de l'encadrement. L'entreprise tout entière souhaitait sortir de sa tendance marquée à la bureaucratisation : de plus en plus de process formels, s'entassant les uns sur les autres au point de représenter, une fois imprimés, une montagne de papier. Le PDG n'imposait rien : il demandait aux managers, réunis en un séminaire résidentiel, de lui proposer des changements concrets. Ces derniers fourmillaient d'idées. Nulle résistance au changement ne semblait se manifester. **Comment alors expliquer le *statu quo* ?**

Deux explications se sont fait jour.

La première a porté sur la technologie du changement (l'usage généralisé du Powerpoint) et la seconde sur l'organisation de sa mise en œuvre.

La technologie du changement via une certaine utilisation du Powerpoint a participé à son échec. Comme le notait Wittgenstein : « *Les aspects des choses les plus importantes pour nous sont cachés du fait de leur simplicité et de leur banalité (On ne peut pas remarquer quelque chose – parce qu'on l'a toujours sous les yeux.)* ». La réalité du Powerpoint est tellement sous nos yeux que nous ne la voyons pas. Pourtant, qu'est-ce qu'un projet de changement dans une entreprise ? Des réunions dans lesquelles

sont projetés des Powerpoint, que l'on s'envoie par mail avant et après. Peu de recherches ont porté sur cet objet, et la plupart ont été pour dire que le Powerpoint, avec ses puces *(bullet points)* appauvrit la pensée. Certaines montrent pourtant que cette technologie peut produire des connaissances et structurer les avancées de la réflexion grâce notamment à sa modularité[4].

En analysant les Powerpoint produits par l'entreprise lors du projet que nous avons accompagné, nous avons identifié trois tensions fondamentales.

- La première intervient entre le descriptif et normatif.

> Beaucoup de *slides* articulent une description de ce qui se passe (ou s'est passé) dans l'entreprise avec ce qu'il faudrait faire. A gauche on trouve les « *key findings* » et à droite les « *recommendations* ».

La technologie du Powerpoint, en ce sens, favorise assez naturellement le changement : le présent et le passé sont présentés avec leurs points forts mais aussi leurs points faibles, et cette description prépare à l'idée qu'il faut changer, améliorer les choses ; le changement souhaitable et/ou nécessaire apparaît dès lors naturel.

- La deuxième tension porte sur l'expansion *versus* la contraction. Un Powerpoint peut être étendu quasiment à l'infini (un rapport de consultants remis à l'entreprise que nous avons étudiée, portant sur un projet de réduction des coûts, comptait 127 *slides*). Il peut être réduit à l'extrême : la présentation finale au comité de direction du projet de changement auquel nous avons participé comptait au total 14 *slides*. Un Powerpoint trop court risque de ne pas apparaître légitime parce que ne rendant pas compte de la complexité de la situation dans toutes ses dimensions ; un Powerpoint trop long assomme l'auditoire et manifeste, de la part de celui qui le présente, une incapacité à être synthétique et clair. Il faut donc trouver la bonne articulation entre l'expansion (garantie de sérieux) et la contraction (capacité d'aller à l'essentiel).

- Une troisième tension a lieu entre oubli et mémoire. Le Powerpoint est une technologie très modulaire : il est très facile de reprendre un *slide* d'une présentation pour l'intégrer dans une autre, tel quel ou en le modifiant. En même temps, le besoin d'être original et la facilité de la technologie peuvent inciter à ne pas retenir d'anciens *slides* dans une nouvelle présentation. Sur le même sujet, l'entreprise que nous avons étudiée avait fait faire deux études à six mois d'intervalle, la première confiée à un haut dirigeant de la firme, la seconde à un cabinet de consultants. La première proposait 272 recommandations concrètes, la seconde 60 recommandations. Quasiment aucune recommandation de la première ne se retrouvait dans la seconde : tout avait été oublié, d'une étude à l'autre, sans doute pour justifier le budget de consultation.

L'entreprise, on le voyait en étudiant les Powerpoint successifs, paraissait n'avoir jamais su trouver le bon équilibre entre expansion et contraction, ni entre oubli et mémoire.

Mais l'organisation du changement a également joué un rôle dans l'échec.

Lorsque les chercheurs furent contactés, le projet de changement leur fut présenté comme devant durer dix-huit mois, ce qui, pour un projet de changement d'une certaine ampleur, apparaissait raisonnable. Très rapidement, la direction imposa un calendrier en deux phases : une première phase de six mois, pour identifier les changements à mener, et une phase de douze mois pour les mettre en œuvre. Là encore, l'idée pouvait paraître raisonnable. Mais une autre idée s'imposa : la première phase, courte, devait identifier des « *quick wins* ». Il fallait montrer qu'il ne s'agissait pas de réfléchir pour réfléchir, mais déjà de produire un changement, rapide et identifiable.

Cette conjonction du phasage du projet en deux périodes, une courte devant être suivie d'une longue, avec l'exigence de petits gains visibles à l'issue de la première phase, tua très probablement le changement : le dernier *slide* de la présentation du projet à l'issue de la première phase proposa quatre puces : améliorer la communication dans l'entreprise, demander à chaque direction d'identifier elle-même quelques changements à réaliser pour faire reculer la bureaucratisation, revoir le manuel de procédures et mettre un place un (micro-)changement demandé depuis des années par un des middle managers et auquel le séminaire avait donné l'occasion de le réclamer avec emphase. Fallait-il se lancer dans la seconde phase ? La direction de l'entreprise fit un calcul assez simple : une première phase, peu couteuse, se terminait avec quatre propositions dont trois vagues et une précise ; la seconde phase coûterait nettement plus cher (douze mois, la mise en place de groupes de travail, beaucoup de temps consommé) et n'annonçait que des gains incertains. Elle annonça vouloir continuer le projet, mais sans aucune échéance précise. *De facto*, il fut arrêté.

Un mécanisme d'immobilisme se dessine donc : l'entreprise doit changer ; elle le fait en lançant un projet de changement ; ce projet est articulé en une phase courte, exploratoire, et une phase plus longue de définition plus précise et de mise en œuvre du changement ; il est exigé que la première phase fasse déjà montre de premiers gains faciles ; au moment d'entrer dans la seconde phase, les coûts de continuer le projet apparaissent importants, et les

gains espérés très hypothétiques. Le projet est donc abandonné ; dès lors, les problèmes demeurent ; un nouveau projet est donc lancé ; la projectification de l'entreprise (le lancement continuel de nouveaux projets) se conjugue avec l'immobilisme.

Dans ce mécanisme, les Powerpoint jouent un rôle : par nature, ils incitent généralement au changement du fait de leur nature facilement descriptive et normative en même temps ; lorsque l'oubli l'emporte sur la mémoire, il devient facile d'enchaîner les projets les uns après les autres ; enfin, une trop forte expansion ne permet pas de mettre en évidence des objectifs clairs, une trop forte contraction met l'accent sur quelques points simples (*quick wins*) éloignés d'un vrai changement.

Sur le plan de la recherche, le rôle et le fonctionnement du Powerpoint dans l'entreprise, technologie profondément structurante, méritent d'être mieux analysés.

Sur le plan managérial, les dirigeants doivent prêter attention aux trois tensions fondamentales qui caractérisent le Powerpoint :

- la tension entre ce qui est description et ce qui est prescription (ce qu'il faut changer et comment),
- la tension entre la mémoire et l'oubli (trop de mémoire tue le changement, mais trop d'oubli aussi)
- et la tension entre expansion (la légitimité de l'analyse de la situation) et la contraction (les points essentiels du changement à identifier et à mettre en œuvre).

Ils doivent également éviter d'exiger des « *quick wins* » à l'issue de la phase exploratoire du projet car ils mettent alors en péril l'ensemble du projet de changement ■

[1] Latour, 2012, p. 388.
[2] Lundin et al., 2015.
[3] Worley & Mohrman, 2014.
[4] Gaglio, 2009 ; Kaplan, 2011

RÉFÉRENCES

GAGLIO, G. (2009) « Faire des présentations, c'est travailler, mais comment ? Diapositives numériques et chaine d'activités dans les services marketing », *Activités*, 6 : 1, 111-138.

KAPLAN, S. (2011) "Strategy and Powerpoint: An inquiry into the epistemic culture and machinery of strategy making", *Organization Science*, 22 : 2, 320-346

LATOUR, B. (2012) *Enquête sur les modes d'existence. Une anthropologie des modernes*, Paris : La Découverte.

LUNDIN, R. A., N. ARVIDSSON, T. BRADY, E. EKSTEDT, C. MIDLER & J. SYDOW (2015) *Managing and Working in Project Society.* Institutional Challenges of Temporary Organizations, Cambridge : Cambridge University Press.

WORLEY, C. G. & S. A. MOHRMAN (2014) "Is Change Management Obsolete?", *Organizational Dynamics*, 43, 214-224.

CHAIRE PERFORMANCE DES ORGANISATIONS
Fondation Paris-Dauphine

AIMS
Association Internationale de Management Stratégique

En collaboration avec
afnor GROUPE