

changer de conduite pour conduire le changement complexe

Anne Goudot

E

Experte de la conduite de changements complexes en milieu universitaire, la physicienne Anne Goudot a vécu, notamment, la riche expérience de la direction opérationnelle de la fusion des universités de Bordeaux. Elle a pu vérifier dans la pratique et durant des années la pertinence de cet instrument « puissant » qui rend possible une action collective « agile », le mode projet !

J'ai conduit des projets de toutes formes, dimensions et dynamiques, dans des environnements divers et changeants, dont deux fusions d'universités. Treize années passées à inventer, tirer, pousser, aiguillonner, freiner, parfois voir imploser en vol, les projets. Je viens ici témoigner, avec un parti pris personnel, subjectif, de l'effet transformant de ces expériences sur ma pratique métier, qui a progressivement évolué vers plus de coopération, de participation et d'expérimentation.

Pour une part, ces projets se sont déroulés dans les registres balisés de nos vies ordinaires, c'est-à-dire dans ce registre où la question de l'inconnu, quand elle affleure, peut s'évanouir dans nos certitudes. Mais pour d'autres, et notamment pour les fusions d'universités, l'ordinaire n'était pas au menu... Dans ces projets-là, avec des compagnons de route souvent imposés par les circonstances pour conduire le projet, nous formions des compagnies en équilibre instable, jouant du compromis, du conflit et de l'alliance pour établir la tension motrice de l'action. Des questions critiques restant sans réponse, une surcharge d'activités, des interprétations contradictoires, des jeux d'acteurs exacerbés, ou bien encore des émotions données à voir là où s'exerce habituellement la retenue : la matière même du projet semblait insaisissable, changeante.

que d'énergie investie
dans l'anticipation, pour buter
sur un horizon ne dépassant
pas quelques semaines !

Les actions engendraient des univers nouveaux. La communauté des acteurs frissonnait de rumeurs, de désespoirs et d'espoirs. Les réseaux d'acteurs se défaisaient, s'inventaient. À l'enlèvement succédait la fuite en avant, le déluge d'informations. Le recours à l'organisation du travail et à l'instrumentation s'imposait comme une nécessité, mais sans jamais d'évidence, les recettes les mieux établies du management de projet s'avérant parfois impraticables. Que d'énergie investie dans l'anticipation, pour buter sur un horizon ne dépassant pas quelques semaines ou pour voir les plans déconstruits une fois établis ! Mélange inextricable de technicité, de trajectoires individuelles et d'interactions humaines, ces projets-là pouvaient échapper à l'entendement. Au cœur d'une de ces obscurités, la lecture d'Edgar Morin, *Introduction à la pensée complexe*¹, a été une révélation. L'incertitude, l'imprédictibilité, le flou devenant tout à coup les symptômes identifiés de la complexité, les limites douloureusement ressenties de nos rationalités ont pris sens dans un paradigme mis en mots : ces projets-là relevaient de la complexité !

prendre un temps collectif
pour réfléchir et décrire
ce que l'on va faire et comment,
avant de se lancer
dans l'action

Dès les débuts, j'ai été attentive à la dimension du « comment » (ma formation par la recherche en physique y était pour beaucoup). Je le suis toujours, mais autrement. Au fil de mes expériences, j'ai pu vérifier la puissance du « mode projet » pour conduire le changement, en transformant toutefois mon usage de la méthode. La considérant à mes débuts comme un moyen de sécuriser une transformation par une planification en amont, j'ai ensuite été amenée à l'utiliser avec souplesse, confrontée au caractère incertain des processus de changement. Pour les projets complexes, le mode projet permet de mettre en interaction un grand nombre d'activités de changement, sous la forme d'ensembles de sous-projets articulés entre eux dans une vision globale (dimension systémique). Le fait de prendre un temps collectif pour réfléchir et décrire ce que l'on va faire et comment avant de se lancer dans l'action favorise la coopération et l'innovation. Cela permet une transparence qui crée les conditions de la confiance et de la délégation. C'est là l'intérêt de l'exercice : comme support d'une action collective « agile » et non pas comme rigidification de celle-ci par la planification.

remonter le courant,
les pieds dans l'eau fraîche,
et renoncer
au projet initial

Nombre d'autres approches méthodologiques peuvent être couplées au mode projet, comme celles amenées par la sociologie des organisations, par la démarche qualité ou bien encore par les approches dites « agiles ». Imaginez : vous voulez traverser un torrent en gardant les pieds au sec, mais les pierres qui affleurent sont rares. Vous en prenez quelques-unes sur le chemin et vous les lancez en essayant de vous ménager une traversée. Elles ne tombent pas à l'endroit voulu, elles prennent « leur » place. Certaines sont instables, vous amenant à changer le trajet prévu, passer sur celle-ci plutôt que sur celle-là. Vous vous adaptez pour atteindre l'autre rive. Sans doute que vous n'aurez pas utilisé toutes les pierres lancées, mais quelques-unes auront été clés : sans elles, vous ne seriez pas passé.

Et peut-être que, chutant dans l'eau, vous trouverez celle-ci délicieuse et déciderez de remonter le courant, les pieds dans l'eau fraîche, renonçant ainsi au projet initial. Je joue aujourd'hui des méthodes et outils comme de ces pierres. Les choisir dans l'anticipation des actions à venir, les adapter en coopération avec les acteurs concernés (voire les créer), les déployer en fonction du contexte, et si opportun y renoncer. Cette métaphore du torrent évoque la modification possible, en cours de trajectoire, des objectifs visés (en l'occurrence la traversée du torrent et le point d'arrivée sur l'autre rive).

je suis passée
de la causalité linéaire
à une posture
plus intégrative
des antagonismes

Dans un processus de changement, la canalisation des actions individuelles dans une action collective par la visée d'un but partagé est essentielle. Tout comme la capacité, dans la complexité, de requestionner collectivement la cible au gré des situations engendrées par le changement. En convaincre les dirigeants, trouver, dans le contexte, les formes de gouvernance appropriées à ces pratiques coopératives et participatives n'était pas le plus facile. Nous avons parfois échoué.

Au-delà de cette dimension du « comment », ma posture métier s'est transformée. Dans mes dernières missions, mon attention s'est concentrée sur **les conditions de la conception et de l'action collectives**. Je suis passée d'une représentation des situations basée sur la recherche d'une causalité linéaire à une posture plus intégrative des antagonismes, assumant la part de l'intuition, et basée sur des représentations kaléidoscopiques de la réalité. Ma prise sur la transformation en est venue à s'inventer dans la

changer de conduite pour conduire le changement complexe

situation présente plus qu'à résulter de mon habileté à anticiper (même si l'anticipation et l'organisation restent au cœur de mon métier), dans la perception des spécificités du contexte et dans l'innovation avec les acteurs en place plus que dans l'invocation de recettes prétendument universelles.

D'une posture planificatrice focalisée sur l'objectif, je suis passée, disons, à une approche dynamique multipolaire au prisme de quatre dimensions : **une dimension intentionnelle**, entre « agir » et « veille », dans la conscience de l'incertitude et de l'imprévisibilité du système en transformation (qui banit la croyance « d'avoir raison ») ; **une dimension temporelle**, entre instant présent et futur ; **une dimension spatiale**, entre vision globale et observation du détail avec une écoute des situations attentive aux incohérences et aux cohérences, aux déficits d'interaction, aux agrégations émergentes ; et enfin **une dimension sociotechnique**, entre attention apportée aux comportements individuels et collectifs et pilotage par les instruments (méthodes, outils, processus).

les expériences m'ont
confrontée aux souffrances
que le changement
organisationnel dirigé
peut occasionner

« La conception complexe (...) porte des vérités qui sont biodégradables, c'est-à-dire mortelles, c'est-à-dire du coup vivantes », nous dit Edgar Morin, qui nous invite ainsi à l'humilité et à la méfiance vis-à-vis des postures dogmatiques. Les dogmes technico-sociaux, qui portent l'illusion d'une possible maîtrise des changements complexes ont la vie longue. L'arrêt des projets qui peut en découler est un moindre mal. Les expériences m'ont confrontée aux souffrances que le changement organisationnel dirigé peut occasionner chez les personnels, quand la dimension de complexité n'est pas intégrée, et aux traumatismes organisationnels qui laissent des traces sur la durée. Lourde responsabilité pour les porteurs de projets... Sensibiliser et former à la conduite de projets en resituant celle-ci dans le paradigme de la complexité me semble un enjeu, plus que jamais, pour les institutions d'enseignement supérieur et pour la société. Fournir des espaces de partage d'expériences et de croisement des représentations sur la conduite de projet en est un également, qu'adresse justement ce numéro spécial de *Prismes*. Belle initiative... /

Notes

1. Morin, E. *Introduction à la pensée complexe*. (Éd. du Seuil, 2005).
2. Journé, B., Grimand, A. & Garreau, L. Face à la complexité. Illusions, audaces, humilités. *Rev. Fr. Gest.* N° 223, 15-25 (2012).
3. Genelot, D. *Manager dans la complexité – Réflexions à l'usage des dirigeants*. (INSEP Consulting Éditions, 2001).