

# La physique du changement - relativiste, newtonienne ou les deux ?

Par Pierre Savignac, PMP et Claude Émond, PMP

**L**e point de départ de cet article est une différence d'opinions entre les deux auteurs, exprimée lors de la rencontre où l'on discutait du thème et des articles du présent Bulletin. Claude affirmait que «la gestion du changement est une préoccupation dans toutes les organisations», ce à quoi Pierre avait répondu que «pour les petites entreprises la gestion du changement n'est pas du tout un enjeu». Il a alors été convenu qu'un débat sur ces deux opinions en apparence contradictoires ferait un bon sujet d'article. Un petit déjeuner-échange entre nos deux protagonistes, pour essayer de concilier leurs deux points de vue, enregistré à l'appui, a donc été organisé à cette fin. Voici où tout cela nous a mené.

Petite entreprise grandit et devient grosse entreprise !

*Pierre :*

La gestion du changement pour moi, c'est «vendre une idée à quelqu'un et lui demander de l'endosser». Pour faire une vente, il faut le désir, le besoin et le moyen. Dans le cas d'une petite entreprise, c'est plus difficile d'accepter que les gens choisissent les moyens eux-mêmes. C'est tentant pour un entrepreneur, qui a un petit nombre de personnes à gérer, de préciser le «comment», ce qui est impossible dans une grosse organisation. Dans une petite entreprise, le résultat a un lien direct avec l'action. Alors que lorsqu'on construit un avion et qu'on est 50 000 à le faire, on oublie ultimement que ça va donner un avion dans 15 ans; on perd l'objectif (commun) de vue.

Dans une petite entreprise, quand j'ai besoin de changement, je le décide et je le fais; mon équipe s'accroche et suit; à la limite, ceux qui ne partagent pas la vision du dirigeant et ne suivent pas, sont à découvert et devront ultimement quitter l'entreprise si leurs actions ne sont pas en ligne avec la vision du dirigeant.

*Claude :*

Donc, si la gestion du changement c'est, comme tu le dis, de vendre une idée afin d'aligner les parties prenantes et de les mobiliser autour de cette idée, cette vente est automatique et tu n'as pas à gérer le changement dans une petite entreprise - tu le vis tout simplement. Je suis en principe d'accord avec toi. Cependant, selon mon expérience et mes observations lors de différents mandats, lorsque l'entreprise grandit, ça se complique. Les petites entreprises qui grossissent ont beaucoup de difficulté à laisser aller le «comment». Leurs propriétaires/dirigeants deviennent obsédés par ce «comment» au détriment du «quoi et du pourquoi» (l'objectif, la raison d'être de leurs actions) et il y a perte de la vision commune.

Des lois de Newton aux lois relativistes de la physique quantique!

*Pierre :*

D'accord avec ça! La gestion du changement, c'est vraiment un enjeu lié à la complexité d'une organisation. Pour le petit entrepreneur, le monde fonctionne selon les lois de Newton et il n'a aucune conception de l'existence même de la relativité. À grande échelle, tu dois relativiser un ensemble de phénomènes, mais à petite échelle le modèle newtonien fonctionne parfaitement bien.

*Claude :*

Toute ton argumentation tient en fait à ta définition de ce qu'est la «gestion du changement». Tes propos s'apparentent à ceux de Seth Godin dans son livre, «Survival is not enough». Selon Godin, quand on parle de «gestion du changement», il est déjà trop tard; il faut qu'on le vive, pas qu'on le gère ce changement. Il parle de la nécessité de garder sa flexibilité et son agilité en tant qu'organisation face à un environnement changeant. Cette flexibilité tant recherchée par les grosses entreprises, les petites entreprises l'ont déjà; c'est pourquoi, selon toi, elles n'ont pas besoin de gérer le changement, cette gestion tentant uniquement de compenser pour une flexibilité que les



**R3D INFORMATION ET TECHNOLOGIE INC.**  
GRANDE CONNEXION

Totalement indépendant de tout éditeur ou distributeur de solutions informatiques et bien implanté au Québec, R3D est un chef de file de calibre international en matière de services-conseils en gestion et en technologie de l'information

---

**Nos services en gestion de projet:**

- Gestion de projets stratégiques
- Mise en place de cadre de gestion de projet
- Bureaux de projet
- Gestion de programme
- Redressement de projets
- Formation en entreprise sur la gestion de projet
- Formation en entreprise sur les aspects humains de la gestion de projet

**Siège social et place d'affaires de Montréal:**  
1100, boul. René Lévesque O.  
Bureau 1130  
Montréal, Q.C.  
H3K 4N4  
(514) 879-9000

**Bureau de Québec:**  
801 Chemin St Louis  
Bureau 160  
Québec, Q.C.  
G1S 1C1  
(418) 682-3133

Montréal - Québec - Toronto - Ottawa - Boston - Paris

www.r3d.com



- Charlotte Goudreault
- Claude Ngongang
- Joanne Tittley-Pagé
- Ryan W. Moon
- Sandra Dethier
- Pierre Savignac
- Michael Delis
- Luc Vachon
- Alain Mokbel, B.ing
- Claude Emond, ing.
- Lambert Ouellet

### Thème prochain - COMMUNICATION.

Personne à rejoindre pour  
les articles:

Claude Ngongang  
...ngongang@ca.ibm.com

grosses entreprises ont perdue face au changement. Face à cette problématique du changement, Godin croit qu'il ne faut pas essayer de le gérer; il faut plutôt atteindre un état où, localement, les gens s'ajustent automatiquement au changement ambiant; et pour faire ça, il faut décentraliser le contrôle de l'action et non le centraliser. Cette approche est, à mon avis, contre intuitive pour une organisation en croissance dans laquelle les dirigeants sentent le contrôle leur échapper. On s'acharne plutôt à encadrer à outrance le «comment» (on devient des micro managers) et on perd, à l'échange, la vision, la raison d'être de ces actions. Godin, comme plusieurs autres promoteurs de l'agilité organisationnelle, propose plutôt de clarifier et de promouvoir une vision commune et de laisser aux équipes locales, celles qui peuvent agir sur la base d'une connaissance plus approfondie de leur environnement immédiat, le plein contrôle sur leur «comment», ainsi que la flexibilité nécessaire pour s'adapter aux changements les affectant. Dans ce cas, le rôle de la direction n'est plus de confronter ou de dicter le «comment», mais plutôt de partager sa vision, en assurer le maintien et la faire évoluer quand il le faut. L'efficacité de cette gestion de la vision passe subseqüemment par un travail constant visant à aligner les intérêts des diverses parties prenantes vers une même cible, tout en leur laissant le choix des moyens.

#### Pierre :

En fait, si je poursuis la logique de ton argument, on peut très bien imaginer que le dirigeant d'une petite entreprise, c'est comme le gestionnaire d'une «équipe locale», très décentralisée, suffisamment proche du terrain pour avoir, face au changement, cette réaction automatique que la grande entreprise aimerait que chaque chef d'équipe ait aussi, sans que la direction ait à lui dire comment faire. L'entrepreneur fait avec sa petite entreprise ce que Godin et compagnie aimeraient que chaque chef d'équipe fasse avec son équipe au niveau de la grande entreprise

#### Claude :

Et les valeurs de son équipe sont uniformes en réalité. Les valeurs d'une petite entreprise sont très claires et partagées, à défaut de quoi ceux qui ne les partagent pas sont automatiquement exclus. Ton dernier commentaire m'amène à conclure que le «modèle newtonien» a aussi sa place localement dans les grandes entreprises. C'est le relativisme (modèle quantique ou chaordique) de la vision qu'il faut vraiment traiter et gérer et non pas les différentes façons de gérer localement. C'est une réalité similaire qui est présentée en physique, lorsqu'on nous dit que les lois de Newton donnent de très bons résultats à petite échelle mais, qu'à une échelle cosmique couvrant des systèmes plus gros et complexes, les équations relativistes de la physique quantique sont celles qu'on doit utiliser.

De la nécessité de partager et de combiner des points de vue complémentaires pour mieux comprendre et vivre les changements!

#### Claude :

Dans une grande entreprise, les valeurs vraiment communes deviennent floues et tu as parfois autant de systèmes de valeurs que tu as d'employés (en particulier dans des organisations où les «travailleurs de la connaissance» prédominent). D'où la nécessité de gérer le changement, parce qu'au point de départ, personne n'a les mêmes valeurs et personne ne perçoit la même réalité. Pour moi, la gestion du changement vient de cette nécessité d'aligner les diverses parties prenantes autour d'une même vision, même si les gens s'alignent pour des raisons individuelles très différentes, selon leurs attentes respectives et leurs valeurs distinctes. Pour une petite entreprise, cet alignement ne semble tout simplement pas être un enjeu.

#### Pierre :

En fait, dans mon commentaire original, il y avait un sentiment, une émotion. Chaque fois que j'entends parler de gestion du changement, ma réaction est : «Ça, ce n'est pas pour moi! Et si les grandes entreprises se sentent forcées de faire de la 'gestion du changement', c'est le reflet de leur faiblesse comme grandes organisations un peu immobiles. La gestion du changement, c'est un problème de gros système qui n'est pas capable de bouger assez vite; c'est un problème qui n'existe pas dans une petite entreprise».

#### Claude :

Si la petite entreprise est en contrôle du changement, ça devient une toute autre chose lorsqu'elle grossit. Les entreprises en croissance, avec lesquelles j'ai travaillé, étaient en grande majorité en crise de contrôle en ce qui a trait à la connaissance des faits et gestes de leurs effectifs. À partir de ce point, comme je le mentionnais auparavant, le désir de continuer à contrôler le «comment» devient obsessif. C'est directement en ligne avec le cycle de vie de l'évolution des organisations où, à un moment donné, on tombe dans la «procédurite» aigüe, ce dans un ultime effort de contrôler le «comment». L'effet plus ou moins rapide est la perte de l'esprit entrepreneurial initial, la perte d'autonomie individuelle et la perte de l'agilité organisationnelle. Pourtant, les grandes entreprises modernes, que ces petites entreprises en croissance essaient d'imiter, veulent de leur côté redevenir ce que ces petites entreprises sont au point de départ, agiles et entrepreneuriales. Elles cherchent alors des façons de promouvoir cet entrepreneuriat auprès de leurs différents groupes/unités/équipes. C'est l'équivalent de ton dirigeant de petite entreprise qui doit éventuellement accepter la nécessité de se «cloner» en plusieurs autres entrepreneurs oeuvrant dans le sein de son entreprise. Il n'a

d'autres choix que de laisser de la marge à ces «clones», car sans marge de manoeuvre, ils ne peuvent être des entrepreneurs.

*Pierre :*

On rejoint ici un défi classique de l'entrepreneur en croissance, celui d'accepter d'être délogé pour être remplacé par un gestionnaire. Souvent, il faut changer la nature même, le caractère et la personnalité de l'entrepreneur, qui doit devenir porteur d'une vision et délaissier le «comment» dans lequel il excellait, alors que cette même habileté du «comment» l'avait amené, dans un premier temps, à créer son entreprise. L'entrepreneur original doit se retirer de l'action, être un peu plus au niveau de la réflexion et de la vision. Plusieurs entrepreneurs ne peuvent tout simplement pas faire ce saut et sont éventuellement évincés de l'entreprise qu'ils ont eux-mêmes créée.

Se «cloner», c'est quelque chose qu'un entrepreneur, qui finit par être débordé, accepte de faire. Mais, en réalité, il n'y a pas de «clones», au sens propre du terme. Ce sont des individus différents, n'ayant pas les mêmes valeurs et les mêmes intérêts que l'entrepreneur original, qui sont invités à jouer ce rôle; cela devient un obstacle à la délégation, car si on est capable de faire confiance à quelqu'un qui pense exactement comme nous, cette personne n'existe malheureusement pas. Il y a par conséquent une difficulté importante à laisser aller pour qu'une personne fasse les choses à sa manière.

*Claude :*

La manière c'est le «comment». Alors, si tu ne peux plus le contrôler, il faut que tu trouves des incitatifs qui vont «contraindre» ce «comment» pour qu'il s'aligne avec la vision du dirigeant et les objectifs qui en découlent. Ces incitatifs sont souvent, malheureusement, individuels et la vision ne peut être préservée.

La tendance actuelle est plutôt de rechercher des incitatifs de groupe, incitatifs alignés sur la vision, pour minimiser l'ef-

fet perturbateur des différents intérêts et systèmes de valeurs individuels; la vision devient ce qu'on a vraiment en commun, elle assure un «clonage de la vision» du dirigeant et permet alors de contraindre les «comment» pour que les résultats qui en découlent soient en ligne avec cette «vision commune». Alors, ces groupes d'individus vont tous ensemble vers un même objectif, même si leurs motivations individuelles sont différentes. Ils n'ont pas besoin d'être unis dans le «comment» puisque c'est un «pourquoi commun» (la vision) qui les unit. Et la gestion réussie du changement c'est d'avoir réalisé cet alignement sur le «pourquoi», alignement qui va assurer l'autocontrôle local au niveau des «comment» vraiment au service de la vision de l'entreprise, peu importe sa taille.

**Bilan – Le changement, on doit le gérer globalement en s'alignant sur une vision commune et le vivre localement en favorisant l'entrepreneurship du «comment».**

Lorsqu'on parle de gestion du changement, c'est parce que, d'ores et déjà, on n'est plus en contrôle. Alors, ça prend un gros «plan d'action» (en fait un plan de redressement de l'alignement) pour rencontrer les objectifs du changement anticipé. Les valeurs et intérêts des parties prenantes sont désalignés et il faut ré-harmoniser le tout. Ce manque de contrôle n'existe pas dans la petite entreprise, un seul système de valeurs étant prédominant (celui de l'entrepreneur-proprétaire); dans ce type d'organisation, un changement peut se vivre en temps réel, sans avoir à se préoccuper trop de l'alignement des parties prenantes.

Il y a beaucoup à apprendre du mode de fonctionnement des petites entreprises pour amener les plus grosses à, elles aussi, vivre le changement plutôt que de le gérer (pour ne pas dire le subir). Tout en développant une vision commune et en mettant en place les mécanismes pour la partager, la maintenir et la faire évoluer au besoin, les grosses entreprises auraient peut-être avantage à changer leur organisation en un ensemble de cellules entrepreneuriales, unies par une même vision, mais très libres au niveau du comment

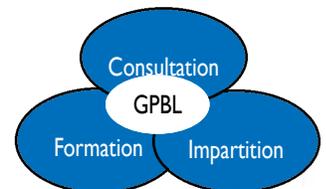


**GESTION DE PROJET  
BENOÎT LALONDE INC.**

*Votre guichet unique* dans l'implantation de solutions intégrées de gestion **Par et De** projets (SIGI )

4200 La Périère, Saint-Hubert (Québec) J3Y 9G3 (450) 926-5702  
Site internet: <http://www.gpbl.ca>

*Méthodologie intégrée et reconnue  
Implantation d'un bureau de projets  
Implantation de solution informatique en GP  
Profil de compétences en gestion de projets  
Evaluation de la rentabilité des projets*



**PMI** Project Management Institute  
Registered Education Provider

(un modèle d'ailleurs utilisé par plusieurs entreprises de classe mondiale, par exemple Volvo et ABB, dont les stratégies de décentralisation ont été largement documentées dans les ouvrages de gestion).

Nos deux opinions, au départ divergentes, sont en fait complémentaires. Elles représentent tout simplement, en termes absolus, des réalités vécues dans des organisations d'envergures différentes. Mais face à l'enjeu commun du changement permanent, ces deux opinions reflètent des réalités qui co-existent. Ces réalités sont réconciliables du fait qu'elles apportent conjointement un éclaircissement supplémentaire des différents enjeux de l'évolution d'une organisation. Elles représentent deux paradigmes qui se doivent d'être gérés en simultané dans les grandes organisations :

- un paradigme pour gérer le changement au niveau global en se concentrant à clarifier le relativisme des différentes visions pour les fusionner en une seule;
- un autre paradigme créant les conditions locales nécessaires pour que les lois de Newton, qui sont tellement simples, puissent s'appliquer à travers des «comment» adaptés à chaque réalité d'équipe, mais conditionnés (ou «dé-relativisés») par le partage d'une seule et même vision d'entreprise

**En conclusion, on pourrait dire que :**

«Gérer le changement autour de l'alignement sur une vision commune, c'est permettre de vivre le changement au niveau local au lieu d'avoir à le gérer, c'est permettre de préserver l'agilité de la petite entreprise et de l'étendre à toute organisation, peu importe son envergure et sa complexité».

Et lors de notre déjeuner-échange, nous avons relativisé nos différents points de vue, réussi ainsi à gérer un changement d'alignement vers une vision commune et nous avons vraiment vécu un changement local en partageant la même table et la même réalité ! **Merci Einstein et bravo Newton !**

**Pierre Savignac, PMP** est le président fondateur d'Emergex Subventions inc. ([www.emergex.com](http://www.emergex.com)) fondée en 1994, une firme d'experts conseil en réclamation et optimisation de crédits d'impôt en recherche scientifique et développement expérimental (RS&DE). Il détient un B.Sc. en informatique de l'Université de Montréal. Il compte à son actif vingt ans d'expérience, dont une dizaine en gestion de projets. Membre actif du PMI et certifié PMP. Il peut être rejoint à [savip@emergex.com](mailto:savip@emergex.com) ou au 514-765-3333.

**Claude Émond, ing., MEng, MBA, rmc, PMP** est co-fondateur et associé principal des Entreprises Qualiscope inc. ([www.qualiscope.ca](http://www.qualiscope.ca)), une firme d'experts conseil en management par projet. Il est aussi associé responsable du développement des connaissances pour l'Institut de formation en gestion de projets ([www.ifgp.ca](http://www.ifgp.ca)). M. Emond a plus de 25 ans d'expérience en gestion de et par projet. Il a publié de nombreux articles sur le sujet; il a aussi développé et animé plusieurs ateliers et donné de nombreuses conférences sur la vie en projet et les changements organisationnels qui lui sont associés.

Visez dans le mille...

**AlphaMosaik**  
L'informatique créatrice

Implantez  
**Microsoft Project Server**  
avec **Alphamosaik !**



La méthodologie GO Project! que nous avons développée avec notre expérience, parce qu'elle cible les processus, les personnes et les outils, permet de couper la durée d'une implantation de plus de la moitié et réduit grandement les risques techniques et humains. Documentation bilingue incluse !

(514) 931-3169

[www.alphamosaik.com](http://www.alphamosaik.com)

[info@alphamosaik.com](mailto:info@alphamosaik.com)