

INTRODUCTION

La conduite du changement est une technique de gestion qui est apparue il y a une quinzaine d'années avec les grands projets informatiques. Pour une bonne utilisation des nouveaux systèmes informatiques, les chefs de projets se sont intéressés aux actions de communication et de formation qui ont été regroupées sous l'appellation conduite du changement. Les deux leviers d'origine que sont la communication et la formation ont été complétés par des études d'impacts et des plans d'accompagnement des transformations. Le nombre de plus en plus important de projets en réponse à un environnement concurrentiel, économique et technologique en mutation a conduit les entreprises à se professionnaliser tant sur la gestion de projet que sur la gestion des changements et transformations induits par ces projets. Avec l'objectif d'accroître la réussite des projets tant en temps qu'en objectifs, les entreprises s'intéressent dorénavant aux conditions d'adhésion des acteurs et de transformation des pratiques. Le besoin en conduite du changement existe et devient un des facteurs clés de succès des stratégies de transformations des entreprises. En réponse à ce besoin, des offres théoriques, méthodologiques et opérationnelles ont vu le jour. Les auteurs comme Drucker, Peter Senge ou Moss Kanter ont été des pionniers de cette nouvelle donne du management en mettant en avant la notion de changement. D'un point de vue pratique, les grands cabinets de conseil ont proposé différentes approches. Ces grands cabinets de conseil opérant sur le marché de l'intégration des progiciels ont mis au point des méthodologies intégrées de type gestion de projet. Les prestataires de conseil du domaine psychologique déploient des méthodologies de type coaching pour l'accompagnement des acteurs, de manière individuelle ou en groupe. Dans un précédent ouvrage¹, nous avons réalisé une synthèse des approches méthodologiques et psycho-sociologiques en proposant une organisation de la conduite du changement en « livrables » en relation avec le planning et les besoins des projets. En complément des deux approches, nous avons intitulé cette approche « conduite du changement instrumentalisée ».

1. AUTISSIER D., MOUTOT J.-M., *Pratiques de la conduite du changement*, Dunod, 2003.

Pour que la conduite du changement ne reste pas à l'état incantatoire et soit synonyme de productions au service des enjeux de transformations des entreprises, nous avons poursuivi, dans cet ouvrage, le travail de formalisation de cette approche structurée de la conduite du changement. Fort d'une expérience d'une quinzaine d'années dans la gestion de projets informatiques et organisationnels ainsi que de la conduite du changement, nous avons, par cet ouvrage, produit une version mise à jour et profondément remodelée de notre premier ouvrage « Pratique de la conduite du changement ». Nous proposons un modèle opérationnel de conduite du changement intitulé « les cycles du changement » composé de trois phases principales : le diagnostic du changement, l'accompagnement du changement et le pilotage du changement. La phase d'accompagnement du changement est la plus connue car elle concerne le déploiement des leviers de la conduite du changement que sont la communication, la formation et l'accompagnement des transformations. Issus des méthodes de conduite du changement de type projet, ces leviers constituent la phase dite d'accompagnement du changement auprès des populations concernées. Notre expérience a montré que ces leviers ne se suffisent pas à eux-mêmes et leur déploiement standardisé ne permet pas la réalisation des objectifs d'adhésion et d'appropriation du changement par les acteurs. Pour éviter cet écueil, nous avons introduit en amont une phase de diagnostic du changement qui permet d'identifier les besoins de changement, les populations concernées et leur état d'acceptation. Ce cadrage permet non seulement de dresser un état des lieux en matière de conduite du changement mais également de choisir les leviers les plus appropriés ainsi que leurs modalités de réalisation.

Dans une logique où « l'action se suffit à elle-même », le changement est très rarement contrôlé et piloté. Parce qu'il est très difficile d'évaluer avec précision un niveau de transformation ou un état de changement, le pilotage du changement nous est apparu très déficient dans la plupart des projets que nous avons eu à traiter. Pour combler cette lacune, nous avons intégré dans notre modèle un cycle de pilotage composé de deux parties :

- une première partie traite du pilotage des hommes et des résistances, la clé de voûte d'un projet de changement étant l'adhésion des individus. Cette notion est très souvent évaluée négativement par le biais des résistances au changement. Nous souhaitons envisager le pilotage des hommes en situation de changement en tenant compte de cette notion de résistance mais également en terme d'attente et de système de valeurs ;

- la deuxième partie consiste à produire un tableau de bord du changement qui fait état d'indicateurs sur la réalisation des actions de conduite du changement, la position des acteurs concernés, le niveau de risque encouru et la mise en œuvre des transformations initialement pensées par le projet.

Le cycle de pilotage est très important car il met la conduite du changement en obligation de résultats et non pas seulement de moyens. Cela permet également de formaliser l'état des transformations et si ces dernières correspondent avec ce qui était souhaité à l'origine. La mesure et la quantification évitent les appréciations qualitatives qui peuvent parfois masquer des échecs dont les effets négatifs ne sont pas apparents immédiatement mais se manifesteront à court et moyen terme par des coûts cachés et une absence de productivité et de performance. Le pilotage constitue une indication pour calibrer les leviers et revenir sur les modalités de déploiement de certains en cas de contre-performance. En gestion, la mesure est à la base de toute démarche, la conduite du changement ne peut y échapper au risque de perdre en crédibilité.

Cet ouvrage est organisé en neuf chapitres. Le chapitre 1 traite de l'intérêt de la conduite du changement. Pourquoi fait-on de la conduite du changement maintenant ? Le chapitre 2 pose les bases du modèle « les cycles du changement » tout en développant les différents styles de conduite du changement et les offres des cabinets de conseil. Ces premiers chapitres proposent deux études de cas qui illustrent des situations de changement en entreprise au cours desquelles ont été déployées des techniques de conduite du changement. Le chapitre 3 est la première étape du modèle qui nous servira de trame pour les chapitres 4, 5, 6, 7 et 8. Il développe le contenu du diagnostic du changement. Le chapitre 4 initie le cycle d'accompagnement du changement et traite des études d'impacts et de l'accompagnement des transformations. Les chapitres 5 et 6 donnent les techniques et outils pour construire les leviers communication et formation. Le chapitre 7 s'inscrit dans le cycle de pilotage du changement et donne les techniques de mesure de l'adhésion et des résistances ainsi qu'une méthodologie de diagnostic sociologique. Le chapitre 8 donne l'ensemble des indicateurs de suivi du changement, des risques et des transformations pour la construction d'un tableau de bord de la conduite du changement.

La 2^e édition de cet ouvrage a été enrichie d'un chapitre supplémentaire, le chapitre 9, qui traite des modalités d'internalisation de la compétence conduite du changement.

Traditionnellement confiée à des consultants externes, de plus en plus d'entreprises internalisent la conduite du changement pour accompagner les nombreux projets qu'elles déploient.

POURQUOI FAIRE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT ?

- *Sommes-nous comme M. Jourdain et faisons-nous de la conduite du changement sans le savoir ?*
- *Pourquoi cette notion devient-elle si importante ?*
- *Est-ce le dernier gadget à la mode ou bien une démarche managériale justifiée ?*
- *Est-ce que la conduite du changement est un package de communication et de formation ou bien un dispositif plus complet ?*

Toutes ces questions montrent que la conduite du changement suscite un vif intérêt sans être en mesure de définir ce qu'elle recouvre exactement. Pour apporter des éléments de réponse, nous développerons les parties suivantes dans ce premier chapitre :

- le changement : une réalité omniprésente ;
- un changement ne vaut que s'il y a adhésion ;
- la conduite du changement n'est pas uniquement de la communication et de la formation.

Ce chapitre a pour objectif de définir ce qu'est la conduite du changement, d'en préciser le périmètre mais également d'en indiquer les limites. Nous allons également montrer l'importance de la conduite du changement dans la réalisation des projets et les enjeux qu'elle recouvre aujourd'hui.

LE CHANGEMENT : UNE RÉALITÉ OMNIPRÉSENTE

Dans les discours des entreprises, le mot changement est devenu un leitmotiv permanent. Les dirigeants le mentionnent comme étant une des solutions à l'évolution des marchés, de la technologie, des lois ou bien comme étant la dynamique nécessaire à toute entreprise. Changer ou disparaître devient l'entête des discours managériaux. Mais qu'entendons-nous par changement ?

Quels sont les facteurs des changements en entreprises et ont-ils tous les mêmes caractéristiques ? À quel moment une personne définit une situation comme un changement ?

Changement = Rupture

Qu'est-ce qu'un changement ? Tout est-il changement ? Quelles sont les caractéristiques d'une situation de changement ? Lors d'une conférence sur l'intérêt de la conduite du changement dans les entreprises, nous avons eu une remarque dans ces termes : « Vous parlez de changement comme si c'était quelque chose d'inhabituel mais nous vivons au quotidien des transformations et nous nous adaptons naturellement ».

Le mot changement est polymorphe et peut tout aussi bien désigner une réorganisation totale qu'un changement de bureau. Afin de ne pas considérer comme changement toutes les actions d'adaptation et d'évolution quotidienne que nous vivons, nous définissons celui-ci en terme de rupture. Pour qu'il y ait changement, il faut qu'il y ait une rupture significative des modes de fonctionnement de telle manière que nous soyons contraints à un effort d'adaptation. Le passage du présent au futur n'est pas une suite de micro-adaptations mais un saut par lequel une partie significative de notre existant est rendue obsolète au profit d'une nouvelle manière synonyme de progrès. Le progrès ou plus généralement l'amélioration est le critère d'appréciation d'un changement. Nous acceptons d'abandonner notre existant et de faire des efforts si le résultat escompté nous apparaît comme étant une amélioration significative. Mais le processus d'acceptation du changement est bien plus complexe et nous y reviendrons dans le chapitre consacré aux résistances au changement.

Le changement est une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès.

Le changement est une situation par laquelle notre existant devient obsolète pour un avenir que nous acceptons en fonction des améliorations qu'il apportera. La situation future n'existe pas et c'est sa formalisation et la mise en mouvement qu'elle engendre par l'adhésion des participants qui lui donne corps. Le changement n'existe que par la dynamique des individus

qui le mettent en œuvre. Cette immatérialité nécessite un travail d'accompagnement visant à faire adhérer les personnes par qui le changement deviendra une réalité.

Le changement est une rupture dans son fonctionnement lorsque les éléments suivants sont transformés : les pratiques (manières de faire), les conditions de travail (environnement matériel), les outils (informatique et de gestion), l'organisation (les zones de pouvoir et les délimitations fonctionnelles), le métier (les savoir faire de l'entreprise), la stratégie (les finalités collectives poursuivies et envisagées) et la culture (le système de valeurs).

Pour la réalisation d'une étude d'impacts, nous nous intéressons à ces différents thèmes ainsi qu'à la manière avec laquelle un changement peut conduire à des transformations. Ces transformations sont analysées au regard des différents thèmes qui caractérisent la participation d'un individu au travail. Ces éléments peuvent être organisés selon deux axes en fonction de leurs caractéristiques plus ou moins individuelles et du temps nécessaire à leur transformation.

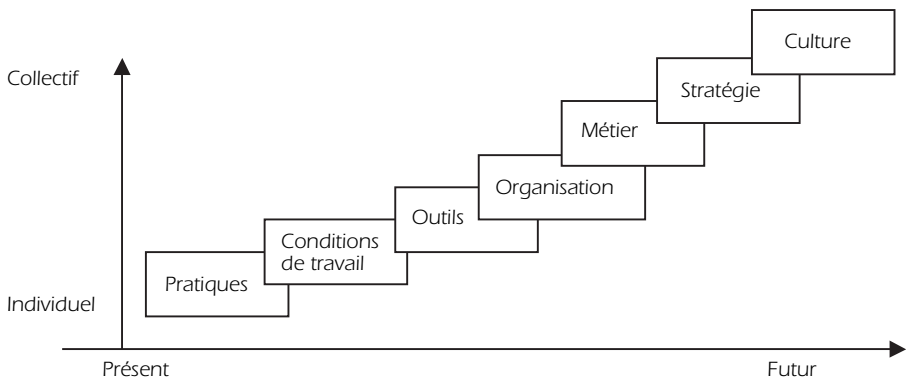


Figure 1.1 – Les lieux de changement

Sur ces différents éléments le changement se matérialise par la disparition de l'existant qui contraint à un effort d'apprentissage et/ou à l'abandon de références identitaires. Par exemple lorsqu'une entreprise est rachetée, un salarié pourra ne vivre aucun changement dans ses pratiques au quotidien mais verra le nom de son entreprise disparaître et tout le système de valeurs qui lui a été associé. La rupture peut être très concrète ou bien abstraite et affective.

Une personne vit un changement quand, ce qui était n'est plus et que cela conditionnait sa manière de faire et d'être. Le changement est une sorte de balancier entre l'existant connu et l'avenir promis. L'adhésion au changement consiste à vouloir abandonner son existant et à croire dans le futur attendu. L'existant est qualifié de connu car il est maîtrisé : « on sait ce qui est et ce qu'il faut faire ». Même si cela n'est pas toujours le cas, c'est l'opinion que les acteurs ont de leur réalité. Vous connaissez probablement ce dicton qui dit « On sait ce que l'on laisse mais pas ce que l'on va trouver ». Cela procure un sentiment de confort et de sécurité car il n'est pas nécessaire de s'interroger en permanence sur ce qui est fait et ce qui doit être fait. L'existant c'est un peu le pilotage automatique de notre activité. On se laisse bercer par les habitudes et les routines. Le futur est caractérisé par des espérances d'évolutions, de promotions et d'améliorations, « demain sera meilleur ». Le point de déséquilibre dans cette balance est caractérisé par le niveau de risque perçu qui va conditionner l'adhésion et la participation au changement. L'acceptation du changement passe par ce point de passage qui est l'appréciation du risque à perdre un existant pour un avenir incertain. « Est-ce jouable ? Y a-t-il plus à perdre qu'à y gagner ? Est-ce que cela va m'apporter quelque chose en plus ? ».



Figure 1.2 – La balance du changement

Cette prise de risque et la difficulté à aller vers ce que l'on ne connaît pas sont des explications à la peur du changement. Plus les individus auront acquis des routines et habitudes, plus cette peur sera importante. De même lorsqu'ils considèrent une situation comme étant un maximum auquel ils peuvent prétendre, ils feront tout pour la protéger sans s'intéresser aux opportunités d'évolution.

Le changement est une situation entre deux. Il se matérialise par un déséquilibre entre le connu et l'inconnu et oblige ceux qui le vivent à un

apprentissage. Et bien souvent, la perception du changement n'apparaît que lorsque celui-ci est consommé, c'est-à-dire après coup.

La valse du changement

Les entreprises comme les êtres humains ont l'impression de vivre de plus en plus de changements. Le modèle social des Trente Glorieuses caractérisé par la stabilité est complètement dépassé. Ce dernier était caractérisé par des études débouchant obligatoirement sur un emploi à vie et une stabilité familiale. Maintenant un individu se forme tout au long de sa vie, fait différents types d'étude dans plusieurs pays, fait de nombreux stages, occupe différents postes dans de nombreuses entreprises, vit des restructurations, des licenciements, divorcera, reconstruira sa vie, déménagera, etc. Au niveau des entreprises, le changement rythme le quotidien. Il faut mettre en place une nouvelle stratégie, adapter les outils de gestion, changer les applications informatiques, inventer de nouveaux produits, intégrer des sociétés, etc. Les facteurs de changement peuvent être internes ou externes. Lorsqu'ils sont externes, ils s'expriment généralement sous la forme d'une contrainte légale, environnementale ou bien concurrentielle telle que le vote d'une nouvelle loi ou la mise sur le marché d'un nouveau produit par un concurrent. La liste suivante montre les projets de changement les plus courants en entreprise dans l'ordre décroissant d'occurrence :

- création d'un nouveau produit et/ou prestation ;
- changement de système d'information ;
- mise en place d'une nouvelle organisation ;
- déploiement d'une nouvelle stratégie ;
- mise en application d'une loi ou règlement ;
- mise en place d'un nouveau système de gestion ;
- création ou modification de la culture d'entreprise ;

Bien souvent ces projets sont déployés conjointement avec un risque de collisions et de contradiction entre eux. On peut également avoir plusieurs occurrences d'un même projet. Par exemple on va lancer un projet qualité en même temps qu'un projet tableau de bord. Tous deux visent à changer le système de gestion mais leur réalisation ne doit pas se faire au détriment l'un de l'autre.