

INTRODUCTION

Utilisée de plus en plus fréquemment pour accompagner des projets informatiques et organisationnels, la conduite du changement se généralise comme une pratique managériale. Les discours des dirigeants font très souvent référence à des projets de transformation, d'évolution et d'adaptation avec les difficultés qu'il y a à rendre ces notions opérationnelles et applicables à des modes de fonctionnement complexes.

L'objectif de la conduite du changement consiste à faire ce lien méthodologique entre des volontés de changement et la mise en œuvre de ce même changement dans les manières de faire quotidiennes. Le passage du discours à l'action de changer met en évidence de nombreux facteurs dont il faut tenir compte : le changement ne fait pas forcément l'unanimité, les acteurs ont la possibilité de montrer qu'ils changent sans le faire réellement, une entreprise est un territoire politique où chacun tente de préserver ses avantages acquis, le changement entraîne une remise en cause très souvent dérangeante, le nécessaire effort d'adaptation n'est pas naturel, etc. Tous ces facteurs peuvent conduire à des comportements de résistance plus ou moins actifs remettant en cause tout l'effort de transformation entrepris. Le mot changement est caractérisé par son ambivalence. Il symbolise tout aussi bien le progrès que le risque de perdre un existant connu.

La notion de conduite du changement est un concept managérial qui a émergé simultanément du terrain et des réflexions théoriques. Au-delà de la notion de concept avec ses théories et méthodologies, c'est un ensemble de pratiques en provenance des entreprises et plus particulièrement des

projets de système d'information. La technologie informatique a fait éruption dans les entreprises il y a une trentaine d'années, mais sa généralisation s'est accélérée ces quinze dernières années avec successivement le développement de la bureautique, l'ère des réseaux, le monde internet, les progiciels de gestion intégrés et les grands chantiers tels que l'an 2000 et l'euro. Progressivement, l'informatique est devenue un outil de plus en plus coûteux et structurant pour le fonctionnement des entreprises. Il ne s'agit plus simplement d'installer un micro-ordinateur sur un bureau, mais de repenser l'organisation pour que les processus informationnels soient les plus efficaces et efficaces possibles. Ainsi nous sommes passés de l'ère de l'informatique à celle des systèmes d'information dont le principal objectif est de penser la structure et le fonctionnement pour une meilleure utilisation des fonctionnalités informatiques. Au cœur de la relation entre l'organisation et la technologie se trouve l'utilisateur avec ses capacités d'adaptation, mais également de résistance. Un système n'est performant que s'il est compris, accepté et utilisé par les utilisateurs. Cette constatation, qui peut certes relever d'une lapalissade, a très souvent été omise dans des projets qui privilégiaient l'aspect technique à l'aspect humain et organisationnel. Compte tenu des coûts de plus en plus importants, les dirigeants ont demandé aux systèmes d'information de piloter leur activité non seulement par les coûts mais également en fonction de la valeur qu'ils créaient en terme de satisfaction des utilisateurs. Cela s'est matérialisé par des outils de pilotage du type tableaux de bord qui ont intégré des indicateurs liés à la satisfaction des utilisateurs et par le déploiement d'actions de conduite du changement lors de l'installation de nouvelles applications.

Les techniques de conduite du changement ne s'appliquent pas uniquement aux systèmes d'information, mais à tous les projets qu'ils soient techniques, organisationnels ou culturels. Certains auteurs parlent de plus en plus de management du changement comme une alternative aux techniques de gestion actuelles plus axées sur le contrôle que l'adaptation de l'entreprise. Certains vont même jusqu'à y voir un mode de management pour l'ère qu'ils qualifient de post-industrielle. La trajectoire du développement industriel occidental peut se décomposer en trois phases. La première phase (vers 1800) est celle de la mécanisation du travail et la naissance de l'usine intégrée où le travail est décomposé et requiert moins de compétences. Cette forme de travail a généré le concept d'unité de production centralisée et la deuxième phase (à partir de 1850) s'est caractérisée par des coûts de coordination de plus en plus importants par

rapport aux coûts de production. Cette exigence de coordination suppose des systèmes bureaucratiques d'organisation axés sur le contrôle. La troisième phase apparaît dans les années 1960-1970 avec le passage d'un marché d'offre à un marché de demande. Les entreprises sont désormais obligées d'étendre leur marché en s'intéressant aux consommateurs et en développant leur offre au niveau mondial. La mondialisation et le développement du marketing ont fait basculer les entreprises dans une dépendance des marchés où la gestion consiste davantage à adapter une organisation à des variations environnementales qu'à optimiser les ressources d'une structure dans un environnement stable. Kanter, Stein et Jick (1992, p. 3) ont défini l'exigence managériale des sociétés post-industrielles de la manière suivante :

« des organisations plus flexibles, adaptables au changement, avec relativement peu de niveaux hiérarchiques formels et des frontières floues entre les fonctions et les unités, sensibles et prêtes à réagir aux demandes de l'environnement, soucieuses des diverses catégories d'acteurs : employés, communautés, clients, fournisseurs et actionnaires. Ces organisations donnent aux gens le pouvoir de prendre des initiatives et de les aider à améliorer leurs qualifications et leur "employabilité". Après tout, ce sont des organisations mondiales caractérisées par des relations internes et externes ».

L'émergence d'environnements instables contraint les organisations à l'adaptation et fait de la conduite du changement une action de management à part entière et indispensable. Il faut aller vite mais il est beaucoup plus difficile de faire changer la trajectoire d'un pétrolier que celle d'une barque. La taille des entreprises, justifiée par la recherche d'une surface capitalistique suffisante pour supporter les coûts de recherche et de distribution de plus en plus importants, rend leur changement difficile, car celui-ci doit être réalisé partout et en même temps pour ne pas que la compétence des uns soit annihilée par l'incompétence des autres. Dans son ouvrage *Théorie des organisations*, Hatch (1994) prend une scène du film « La Guerre des étoiles » pour illustrer ce nouvel environnement dans lequel les entreprises évoluent et dont dépendent certains de leurs dispositifs de management. Han Solo est dans sa navette spatiale, le *Millennium Falcon* et s'appête à franchir le cap de la vitesse de la lumière. À vitesse normale, l'environnement spatial des étoiles est montré comme un ensemble de points statiques, alors que lorsqu'il active la vitesse de la lumière, ce même environnement se transforme en lignes en mouvement. Cette métaphore illustre le changement de vitesse d'évolution de

l'environnement auquel les entreprises doivent trouver de nouveaux modes de pilotage plus axés sur l'adaptation et la flexibilité que sur le contrôle et la hiérarchie.

Une des réponses à cette nouvelle exigence réside dans un ensemble de réflexions, outils et pratiques que l'on nomme « conduite du changement ». Le parti pris de cet ouvrage est de montrer la manière par laquelle on passe d'un discours sur le changement à l'action qui permet une application concrète du changement dans les pratiques opérationnelles. Le sous-titre de l'ouvrage est : « Comment passer du discours à l'action ? ». Beaucoup d'ouvrages en management développent des thèses sur « pourquoi » il faut changer, sans dire « comment ». Il nous semble que le pourquoi du changement est globalement assez bien compris par les acteurs car les fermetures d'entreprises au quotidien sont là pour leur rappeler. Ce qui est beaucoup plus difficile et relativement peu abordé, c'est la question du comment. Cela se matérialise par des questions comme : « Comment fait-on pour conduire un changement ? Quelles sont les ressources nécessaires ? Quels sont les techniques et dispositifs de conduite du changement ? Comment évalue-t-on les résultats de ces mêmes dispositifs ? » Nous avons regroupé toutes ces questions sous la problématique suivante qui sera notre file rouge tout au long de cet ouvrage : « Comment déployer une action de conduite du changement ? ». Pour tenter d'apporter des éléments de réponse à cette problématique, nous avons mis en commun nos expériences professionnelles de consultant et d'universitaire.

La réponse à la question du comment est construite en trois phases auxquelles correspondent trois parties.

La première partie décrit les pratiques actuelles de la conduite du changement en entreprise. Les pratiques sont abordées selon trois dimensions : les approches (chapitre 1), les acteurs (chapitre 2) et les principaux facteurs d'échec (chapitre 3). Principalement réalisée par des cabinets de consultants, la conduite du changement peut se limiter à n'être qu'une gestion de projet ou bien développer des approches structurées axées sur l'analyse des impacts et/ou des facteurs de résistance. Le marché est principalement détenu par les grands cabinets pour les projets de grande ampleur et réparti, pour le reste, entre des prestataires en organisation et ressources humaines et quelques spécialistes en sociologie des entreprises. Si les méthodes ont l'air très prometteuses sur le papier, il n'est pas toujours de même sur le terrain et le nombre de situations où la conduite du changement n'a pas obtenu les effets escomptés est non négligeable.

Avec l'objectif de mieux comprendre ce qu'est la conduite du changement et les domaines qu'elle couvre, la deuxième partie aborde successivement, les variables du changement (chapitre 4), les résistances (chapitre 5) et les leviers d'action (chapitre 6). Les variables du changement proposent une typologie des changements à partir de laquelle est déduite une typologie des styles de conduite du changement. Le chapitre sur les résistances illustre le comportement des individus face au changement et les outils pour repérer ces résistances très souvent invisibles. Les leviers d'action que sont la communication, la formation et l'accompagnement, représentent les trois principaux dispositifs activés par les pratiques de conduite du changement. Ces derniers sont définis et les modalités de leur mise en œuvre explicitées dans la troisième partie de ce chapitre.

Parce que le chemin se construit en marchant et que la compréhension d'une méthode passe par sa mise en pratique, la troisième partie s'intéresse aux techniques pour réaliser une action de conduite du changement en respectant un processus « Diagnostic – Déploiement – Pilotage ». Le modèle *Change Way* (chapitre 7) est un ensemble de questionnaires et de grilles pour diagnostiquer vos besoins de changement et définir un projet de conduite du changement. À partir de ce projet, vous déployez les leviers communication, formation et accompagnement à l'aide de dix outils (chapitre 8). Et la qualité de ce déploiement est mesurée et pilotée par des outils regroupés sous la bannière *Change Scorecard* (chapitre 9).

Ces trois parties et leur contenu vous permettront de comprendre ce qu'est la conduite du changement, ce qui se fait et comment on peut la mettre en pratique. L'ensemble des développements est appuyé par de nombreux témoignages de responsables d'entreprise qui ont été confrontés à ces problématiques de changement.

Certaines informations contenues dans cet ouvrage sont également accessibles sous forme interactive sur le site internet :

ibm.com/bcs/fr/pratiquesdelaconduiteduchangement