



**Association Humanitaires Pèlerins
Enfance Junior et Senior
(HUPEJUS)**

*Aide à l'enfance, à la jeunesse et aux séniors en
Métropole et en Afrique.*

COURS:

La conduite du changement

Ce cours a pour support :

**David Autissier, Jean-Michel Moutot (2003), « Pratique de la conduite du
changement » :**

BIOGRAPHIE DES AUTEURS.....	2
POSTULATS.....	2
HYPOTHESES	2
DEMONSTRATION	3
RESUME DE L'OUVRAGE.....	3
PRINCIPALES CONCLUSIONS	21
DISCUSSION ET CRITIQUES.....	21
ACTUALITE DE LA QUESTION.....	22
BIBLIOGRAPHIE COMPLEMENTAIRE.....	22

BIOGRAPHIE DES AUTEURS

Jean-Michel Moutot

Aujourd'hui responsable de l'activité de conseil en conduite du changement au sein d'IBM, Jean Michel Moutot a également travaillé pendant près de 10 ans comme "agent du changement" interne (Schlumberger, Thomson) ou externe (IBM, Andersen Consulting) dans des secteurs ou des domaines fonctionnels multiples. Ces différentes expériences l'ont amené à diriger de nombreuses missions de transformation d'entreprises notamment relatives à des projets de systèmes d'information.

Ingénieur diplômé de l'Ecole Nationale de l'Aviation Civile (Toulouse – 1993), il a ensuite obtenu un mastère spécialisé en marketing à HEC.

Il travaille également, avec HEC, sur un projet de recherche sur les impacts des systèmes d'information dans les entreprises.

David Autissier

Maître de conférence, David Autissier assure des enseignements de management, contrôle de gestion, de système d'information et de conduite du changement à l'Université Paris XII et en écoles de commerce.

Docteur de l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne, ses travaux de recherche abordent plus particulièrement la théorie des organisations dans une optique constructive.

Il intervient comme consultant depuis 10 ans sur les thèmes du pilotage, de la conduite du changement et du coaching.

POSTULATS

Pour faire face à un environnement en pleine évolution (fusions, restructurations, évolutions technologique, etc.), les entreprises sont contraintes de se remettre perpétuellement en cause, elles sont propulsées dans la spirale du changement. Afin de rendre opérationnelles ces transformations, les entreprises ont recours à la conduite du changement, qui se généralise comme pratique managériale. Mais faire le lien entre les volontés de changement et leur mise en œuvre n'est pas toujours facile. Le changement ne fait pas forcément l'unanimité car il symbolise tout aussi bien le progrès que le risque de perdre un existant connu. Il ne faut donc pas oublier qu'au cœur de la relation entre l'organisation et la technologie se trouvent les utilisateurs, avec ses capacités d'adaptation, mais également de résistance.

HYPOTHESES

Le passage du discours à l'action de changer n'est pas chose aisée. Les auteurs se proposent de nous présenter « *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 » (page 8). Les acteurs ont assez bien compris le pourquoi du changement, l'actualité économique se charge de leur rappeler (fusion, fermeture d'entreprise), mais ce qui est plus difficile, c'est le comment.

DEMONSTRATION

Cet ouvrage se veut être une réponse à la problématique « comment déployer une action de conduite du changement ? ». Trois phases permettent de répondre à cette question :

la première décrit les pratiques de conduite du changement actuellement utilisées en entreprise, en abordant trois dimensions qui sont les approches, les acteurs et les facteurs d'échec. En effet, même si les méthodes utilisées ont l'air prometteuses, elles n'ont pas toujours l'effet escompté sur le terrain.

Pour conduire une mission de conduite du changement, il faut aussi comprendre le pourquoi du changement. Tel est l'objectif de la deuxième phase, en présentant les variables du changement, les résistances et les leviers d'actions.

La troisième phase aborde la mise en pratique de la conduite du changement avec la méthode *Change Way* et propose des outils pour la mise en œuvre et le pilotage.

RESUME DE L'OUVRAGE

Partie 1

APPREHENDER LES PRATIQUES DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Différentes démarches et pratiques du changement sont aujourd'hui proposées, auxquelles participent différents acteurs et rôles clés. Certains risques, les plus fréquemment rencontrés, ont également été identifiés.

LES APPROCHES DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Les méthodologies de types « gestion de projet »

La première approche de conduite de changement est celle de type « gestion de projet ». Elle consiste à appliquer la méthodologie d'un projet classique, organisationnel ou plutôt informatique. Les différentes tâches sont formalisées et planifiées. Le suivi consiste à vérifier que ces tâches sont réalisées dans la limite des charges allouées.

Cette approche néglige souvent l'aspect humain car les responsables de projet ont souvent une culture plus informatique que fonctionnelle.

Cette méthode peut cependant être utilisée si le projet n'est pas à même de générer des résistances. D'où l'importance de dimensionner correctement l'accompagnement du changement et de choisir le mode d'intervention adéquat.

Les approches structurées des grands cabinets de conseils

Certains grands cabinets ont développé des méthodologies de conduite de changement, uniformisant ainsi la pratique du changement. IBM a ainsi développé la « *Method Blue* » (page 21) dont les grandes phases sont : préparer, cibler, sélectionner, concevoir, configurer/développer et déployer.

Les approches structurées des grands cabinets sont donc des approches possibles qui vont du diagnostic de la capacité au changement jusqu'à la formation et à la communication. Cependant, ces méthodes sont principalement « *basées sur le « comment » et non pas le « pourquoi »* » (page 22). Dans le déploiement de ces méthodes, le rôle du consultant est plus un rôle d'exécutant, la part d'analyse reste faible. Le consultant doit maîtriser les outils à sa disposition et être capable d'interpréter les résultats des différentes actions.

L'approche du changement la plus souvent proposée se décompose en études et analyses préalables, en plan d'actions et mise en œuvre.

- La phase étude (cartographie des acteurs, formalisation des processus et liste les procédures) permet d'analyser les impacts du projet et de prévoir les accompagnements à mettre en œuvre. La méthode RACI¹ (page 25) peut ainsi être utilisée. Ce type de méthode permet de reconstruire l'intégralité des rôles des différents acteurs, métiers ou services concernés et de mettre ainsi en évidence les modes de travail (ex. : redondances de responsabilités), de qualifier les écarts de compétences des acteurs entre la situation actuelle et la situation cible du projet. Ce type d'approche est souvent complété d'analyses relatives à la culture et aux valeurs de l'entreprise, au mode de management,... Ces analyses permettent d'identifier les vrais leviers à mettre en place et d'estimer la charge du projet (ressources, délais,...). La dernière partie de l'ouvrage présentera une méthode pour pré-diagnostiquer le changement induit par le projet.
- Les phases suivantes consiste à définir les actions (plan d'actions) et leur mise en œuvre pour atteindre la situation cible. Des actions de communication, puis, en fin de projet, de formation, permettent d'effectuer la transition. La mise en œuvre du projet est accompagnée d'un suivi de la réalité du changement opéré.

Les approches structurées des grands cabinets sont souvent standardisées, connaissent des limites (trop de consultant juniors) et sont souvent dépassées lors de mises en œuvre dans des contextes sociaux difficiles.

Les démarches psychosociologiques

La plupart de ces approches, qui valorisent le travail en groupe, reposent sur les recherches de Lewin (1951) : *la dynamique de groupe* (page 31). Il s'agit d'approches plus

1 - R : Responsable : acteur qui a la responsabilité de la réalisation de la tâche ; A : Accountable : acteur qui assume la responsabilité globale de l'activité et ses conséquences ; C : Consulted : acteur qui est consulté pour réaliser l'activité ; I : Informed : acteur qui est informé de l'activité mais qui n'intervient pas dans sa réalisation.

comportementales. Divers intervenants ont développé des techniques d'animation de groupe fondées sur une approche de pédagogie non directive. Le cabinet américain ODR, spécialisé en conduite du changement, s'est également inspiré des travaux de Lewin pour développer une approche méthodologique qui se fonde sur la définition du changement en tant que processus en trois étapes (passé de l'état actuel à l'état désiré en passant par l'état de transition - page 33). D'autres approches sont fondées sur les enseignements tirés des recherches sur le fonctionnement cérébral, comme celles du neurophysiologiste Spenny (1975). Ces approches se basent sur les fonctions impactées par le cerveau gauche (analyse, logique) et le cerveau droit (imagination, émotion).

Différentes démarches et pratiques de conduite de changement peuvent donc être utilisées.

STRUCTURES ET ACTEURS DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Au démarrage du projet, le responsable va mettre en place une équipe de conduite du changement, qui s'appuiera sur des relais et cette structure sera activée par un sponsor.

Constitution et positionnement d'une équipe de conduite du changement

La question se pose souvent de la nécessité de créer une équipe de conduite du changement différente de l'équipe fonctionnelle, en charge de la gestion. Mais les deux missions sont différentes. Le responsable fonctionnel est avant tout *l'avocat du système, du logiciel* à mettre en place alors que le responsable de conduite du changement est *l'avocat des acteurs concernés par le changement* (page 41). Responsabiliser l'équipe projet fonctionnel en leur demandant de mener conjointement la conduite du changement peut amener à privilégier les actions fonctionnelles et techniques par rapport aux actions de conduite du changement.

La constitution de l'équipe de conduite du changement peut se faire soit avec des ressources internes, soit avec des ressources externes, chacune a ses avantages et limites.

- Les ressources internes peuvent être utiles dans les actions de communication car elles connaissent la structure, peuvent identifier les bons interlocuteurs ou encore être informées plus rapidement d'éventuels freins. De plus, l'utilisation de ressources internes permet une meilleure intégration avec l'existant.
- Les ressources externes peuvent, quant à elles, être un gage d'objectivité et de neutralité. Cela peut permettre, par exemple, d'utiliser des techniques de communication en rupture avec les usages de l'entreprise.

Le réseau du changement (ligne managériale et leader du changement)

Le réseau est indispensable pour la réalisation en profondeur des actions de changement. Il représente la proximité qui est un facteur clé de réussite du changement. Ce réseau est un relais sur le terrain de l'équipe projet. Il permet d'avoir une bonne perception des différents freins et autres blocages que peuvent ressentir leurs collègues.

Deux types de réseaux de changement, complémentaire, sont à mettre en place.

- Le premier est constitué du management intermédiaire, qui a un rôle d'exemple par rapport à ces équipes. Une bonne maîtrise de ce réseau permet d'éviter certains freins au changement. Pour ce réseau, on privilégiera le management opérationnel. Des outils de communication simples et efficaces doivent être mis à la disposition des managers, afin d'homogénéiser les messages diffusés aux équipes.
- Le second réseau, mis en place parallèlement, est constitué d'opérationnels. Ce réseau permet de pallier les éventuelles déficiences du réseau de managers et de le seconder. Ce réseau permet également aux opérationnels de mieux s'appropriier le changement. Pour constituer ce réseau, il faut privilégier des acteurs reconnus professionnellement au sein des équipes.

Le réseau du changement doit être accompagné en le guidant dans ses actions, en lui fournissant des outils. Ce réseau doit également être animé par des réunions périodiques. La primeur des informations du projet doit lui être réservée, cela permet à ses membres de se valoriser au sein de leur entités, de renforcer leur légitimité. Le réseau du changement ne doit pas être sollicité seulement dans la phase de mise en œuvre, mais également dans la phase d'analyse, il doit participer à la conception du plan d'action.

Les sponsors et autres rôles pour la conduite du changement

Le sponsor permet de légitimer l'équipe projet qui doit demander aux acteurs de réaliser des tâches, sans pour autant voir de liens hiérarchiques. Le sponsor d'un projet est idéalement le responsable hiérarchique qui couvre l'ensemble des acteurs concernés par le changement. Dans un premier temps et afin d'être identifié comme porteur du projet, le rôle du sponsor est de signifier publiquement, à l'ensemble des acteurs concernés, l'importance du changement. Il doit fournir aux acteurs des signes tangibles et réguliers de sa volonté de mener les changements à terme, mettre sous pression certains acteurs clés dans le processus du changement et être en mesure de valoriser et récompenser les collaborateurs méritants. Le sponsor doit aussi s'employer à convaincre individuellement les acteurs clés qui doivent à leur tour jouer un rôle de sponsor.

Il est donc important que les acteurs concernés perçoivent bien le rôle et la mission de la conduite du changement. Le dispositif doit être interactif. Malheureusement trop d'approches avec des outils standardisés oublient cette priorité.

RISQUES ET FACTEURS D'ECHEC DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Lors d'intervention de conduite du changement, trois principaux risques ont été identifiés : l'équipe de conduite du changement peut ne pas être suffisamment intégrée ou encore le travail de conduite du changement peut se limiter à faire de la formation ou de la communication.

Mauvaise intégration de l'équipe de conduite du changement

Une des phases délicates est l'intégration de l'équipe de conduite du changement avec l'équipe projet, qui peut parfois interpréter les interventions de conduite du changement comme superflues. Les rôles doivent clairement être définis : les équipes fonctionnelles définissent le processus cible et l'équipe de conduite du changement prend le relais en définissant, à partir des écarts entre la situation actuelle et la cible, les actions à mener en terme d'organisation. Une collaboration avec les Ressources Humaines doit également exister (formations liées aux projet à intégrer au plan de formation de l'entreprise, redéfinition de certains postes en accord avec les pratiques. De plus, les Ressources Humaines doivent valoriser l'expérience projet des personnes ayant contribuées au projet.

Se limiter à la formation

Lors de l'élaboration du plan de formation du projet, l'entente entre les opérationnels et l'équipe projet est importante et indispensable. En effet, les formations ne doivent pas se concentrer que sur l'outil, mais également sur les métiers, les modes de fonctionnement et les procédures. L'analyse des écarts de compétences est également une nécessité afin de définir le mode de formation (présentiel², CD-Rom ou internet), le rythme et le contenu. Une bonne formation doit se dérouler dans un contexte sain : il faut s'assurer que les participants connaissent le projet, comprennent leur rôle futur, l'organisation cible et, c'est le rôle de la communication, de diffuser largement les messages nécessaires. Le contenu des formations doivent toujours aborder le pourquoi (les procédures) et son environnement avant le comment. En effet, les stagiaires doivent être capables de rattacher la manipulation du nouvel outil à la réalité de leur quotidien. Il semble également prudent, en début de formation, de rappeler au stagiaire le projet et ses objectifs. L'équipe projet doit correctement évaluer et anticiper le temps nécessaire au développement des supports de formation, tout comme le mode de formation qui doit être adapté au nombre de personnes concernées, au volume de compétence à faire progresser et au délai disponible. Le choix du formateur doit être fait avec attention. Tous ces facteurs doivent être pris en compte afin que la formation joue correctement son rôle de levier.

La difficulté de passer d'une communication individuelle à une communication collective

Au cours de gros projets de conduite du changement, la communication n'est pas chose facile. C'est d'ailleurs quand il faut faire évoluer le gros des troupes que les consultants rencontrent des problèmes. En effet, quand le nombre de personnes devant être informées, il est nécessaire qu'une personne dédiée au sein de l'équipe projet systématise et maîtrise la communication.

² Le néologisme « présentiel » signifie des formations réalisées en salle avec un animateur. Il est utilisé pour différencier les formations en ligne (*e-learning*) des formations classiques en salle.

La communication doit être proactive, son rythme et sa progressivité maîtrisés. Les modes de communication retenus doivent être en accord avec la ou les cibles identifiées lors du diagnostic. Divers supports peuvent ainsi être utilisés, volontairement redondants, afin de toucher la totalité de la cible. Le porteur du message ne doit pas toujours être le management, des interviews d'opérationnels doivent être communiqués. En début de projet, les messages diffusés doivent être simples et présentés les objectifs, le pourquoi, les enjeux du projet et ses grands traits afin qu'ils soient compris par tous. Au cœur du projet, la communication doit aborder le détail, il ne faut pas induire de fausses idées, il faut gérer « à chaud » les situations de crise. La communication doit surveiller et faire évoluer l'image que les personnes ont du projet. En fin de projet, les messages se font moins, aussi doivent-ils être percutants. La communication est très importante dans un projet de conduite du changement, mais malheureusement rarement suffisante.

Des équipes de conduite de changement avec un positionnement mal défini, des formations qui se bornent à ne former que sur l'outil ou alors une communication en inadéquation avec sa cible sont des travers que peuvent rencontrer les projets de changement, d'où la nécessité de bien comprendre les mécanismes du changement.

Partie 2

COMPRENDRE LES MECANISMES DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Les terminologies de « changement, transformation, évolution » sont aujourd'hui beaucoup utilisées. Des méthodologies de conduite du changement, développées dans les entreprises, connaissent des limites. Mais ne doit-on pas également s'interroger sur les différentes variables du changement, sur les résistances qui peuvent être rencontrées et les leviers à utiliser pour les éviter.

LES VARIABLES DU CHANGEMENT

La mise en œuvre de la conduite du changement nécessite une compréhension de l'environnement et du contexte. C'est pourquoi, il est nécessaire d'aborder la notion de changement dans l'entreprise, les différents types de changements et les styles de conduite du changement qui peuvent leur être associés.

L'importance du changement dans la gestion des entreprises

L'entreprise n'est pas statique, c'est un ensemble dynamique qui évolue avec son environnement et qui représente *un collectif dont les propriétés sont différentes de la somme des caractéristiques individuelles* (page 86). L'entreprise doit donc faire face à des tensions

« statique/dynamique », « interne/externe » et « individuel/collectif ». Ces tensions inscrivent l'entreprise dans une spirale du changement qui fait que chaque action peut être une forme de transformation.

Pour mieux comprendre la logique dynamique et de transformation, il semble important de décrire l'organisation. *Une organisation est un ensemble de ressources (humaines, financières, matérielles, commerciales et fonctionnelles) coordonnées par l'un d'elles (les individus) pour la réalisation d'une finalité justifiée par la création d'une valeur monétaire et/ou sociale* (page 87). La notion d'organisation peut également être expliquée par la mise en relation de deux axes : l'axe individuel/collectif et l'axe présent/futur. Au sein de ces axes, on trouve l'action et la stratégie. L'action est individuelle et présente alors que la stratégie représente le futur et est collective. L'action et la stratégie, opposées par leur définition, sont au cœur des processus organisationnels, elles doivent être en relation étroite. Leur gestion peut être assimilée à une courroie de transmission qui relie l'action à la stratégie. Elle devient conduite du changement quand elle adapte l'action (mise à disposition de ressources et réorganisation) à la stratégie et qu'elle incite l'encadrement à s'interroger sur la réalisation et le bien fondé de cette stratégie. Il est également important que toutes les structures de l'entreprise se sentent concernées par cette transformation car une structure ne se limite pas à la réalisation de sa tâche mais participe à d'autres processus transverses avec d'autres structures.

L'instabilité environnementale contraint souvent l'entreprise à adapter ses plans stratégiques avec la difficulté de les faire appliquer par les activités opérationnelles. Ces changements peuvent être une réaction à des facteurs internes (stratégie, organisation, systèmes de gestion, outils, pratiques ou culture) et/ou externes (législation et réglementation, technologique, concurrence, client, financier et sociologique). Ces facteurs déclencheurs créent une rupture car il y a remise en cause sur la manière d'agir des acteurs concernés. Les techniques de conduite du changement doivent définir le dispositif à mettre en oeuvre pour répondre correctement à ces facteurs déclencheurs.

Typologie des changements en entreprise

La définition des différents types de changement fait ici référence à différents travaux (Gersick 1991, Miller 1982, Tushman *et al.* 1985) *qui partent de l'idée qu'un changement peut se définir en fonction de son intentionnalité et de son rythme* (page 91). L'intentionnalité oppose un changement déterminé par une transformation de l'environnement (changement imposé) à un changement résultant du choix des individus (changement volontaire). Le temps imparti pour la réalisation des changements représente le rythme. Il peut être brutal (modification globale du système organisationnel) ou progressif (évolution avec des phases de transition avec l'ancien système).

L'action de conduite du changement doit tenir compte de ce rythme. La rencontre des axes progressif/brutal et impose/volontaire permet d'identifier quatre types de changement présentés ci-après.

PROGRESSIF	Changement prescrit <ul style="list-style-type: none"> 9 Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc.) 9 12 à 36 mois 9 Projet An 2000, euro, 35 heures 	Changement construit <ul style="list-style-type: none"> 9 Evolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs se représentent leur entreprise 9 1 à 10 ans 9 culture client, qualité, processus
BRUTAL	Changement de crise <ul style="list-style-type: none"> 9 Solution a un dysfonctionnement 9 1 jour à 3 mois 9 Accident, grève, plaintes de clients 	Changement adaptatif <ul style="list-style-type: none"> 9 Transformation des pratiques et de l'organisation 9 6 à 18 mois 9 Nouvel outil informatique, compétences commerciales
IMPOSE		VOLONTAIRE

Les typologies du changement (page 93)

Typologies des démarches de conduite du changement

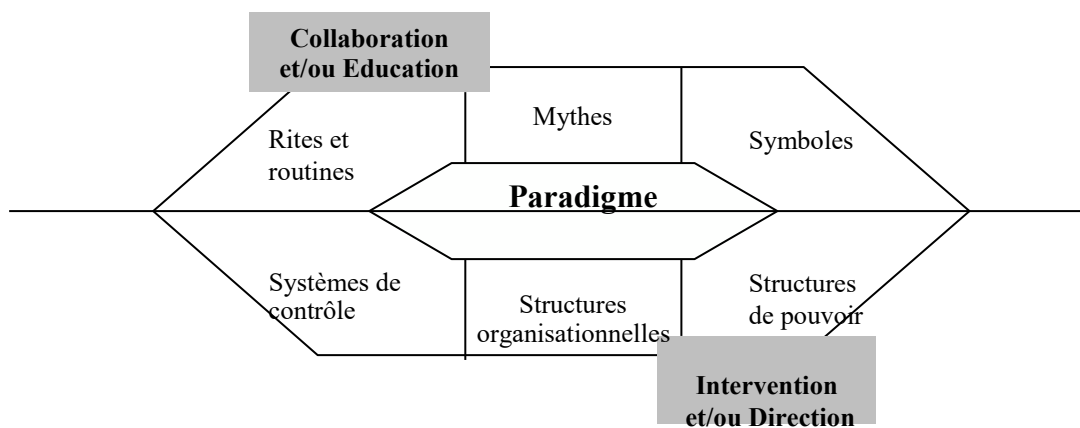
La conduite du changement analyse la capacité de l'organisation à se transformer, met en œuvre les leviers nécessaires à cette transformation et mesure les résultats. Différents styles de conduite de changement peuvent être envisagés en fonction de la typologie des changement précédemment présenté. Ici, les typologies des styles de conduite du changement ont été empruntées à Johnson et Scholes (1997) et sont les suivantes :

- Le style **Education/communication** consiste à aller à la rencontre de tous les acteurs pour leur fournir les informations du changement et travailler avec eux sur les méthodes de travail impactées par ce changement. Ce changement est de type « adaptatif » (brutal/volontaire) et les missions de conduite du changement sont souvent réalisées par les grands cabinets de consultants.
- Le style **Collaboration/Participation** a pour objectif d'expliquer le changement et de faire participer les acteurs à son déploiement. La collaboration se fait par une intégration du changement dans les pratiques quotidiennes des acteurs. Le type de changement est ici « construit » (progressif/volontaire). Le type d'acteurs qui réalise la mission sont les petits et moyens cabinets orientés psychologiques.
- Le style **Intervention** concerne une contrainte de changement explicite. Il faut bâtir une démarche de réalisation du changement tout en veillant à son acceptation. Une

équipe projet définit une démarche et un groupe de travail propose et met en œuvre des solutions. Ce changement est de type « prescrit » (progressif/imposé) et les missions de conduite du changement sont souvent réalisées par les grands cabinets de consultants.

- Le style **Direction/Coercition** amène une équipe restreinte à prendre en charge le problème à l'origine de la crise et qui propose une solution tenable le plus rapidement. Le commandement est centralisé et les apports extérieurs sont des avis d'experts. Ce changement est un changement de « crise » (brutal/imposé) mené par des équipes internes avec des spécialistes.

La mise en œuvre de ces styles de changement dépendent du tissu culturel, composé de sept éléments : les routines, les mythes, les symboles, les structures de pouvoir, les structures organisationnelles, les systèmes de contrôle et le paradigme. Le tissu culturel et les styles de conduites de changement adéquats peuvent être schématisés comme suit :



Le tissu culturel et les styles de conduite du changement (page 107)

La conduite du changement ne peut être traité indépendamment du contexte social dans lequel se produit le changement.

LES RESISTANCES AU CHANGEMENT

Le changement peut faire peur, comme la peur du vide et une période d'adaptation peut être nécessaire. Différents types de résistances peuvent également être observés.

Peur du vide et temps d'adaptation

Dans tous les projets, on retrouve la peur du vide, la peur de perdre son savoir-faire, son pouvoir, etc. Un des premiers réflexes est donc de repousser le changement. Souvent, cette dimension de résistance au changement, bien que connue, est omise. Un des enjeux de la conduite du changement est de faire prendre conscience aux acteurs que la perte d'un existant et les risques liés, sont justifiés par des progrès à venir.

Une période d'adaptation est nécessaire aux acteurs concernés. Une des manières pour réduire ce temps d'adaptation et les perturbations qui en découlent (impact sur la productivité,

perturbation) est de mettre les acteurs en situation de simulation en amont. Mais cela est difficile : les individus ont du mal à se remettre en cause et à inventer un futur incertain, d'où le développement de comportements de résistances.

Les actifs proactifs, passifs et opposants

Trois types d'acteurs peuvent être distingués dans un projet de conduite du changement : les décideurs (à l'origine du changement), l'équipe projet (conçoit, gère et réalise le changement), les utilisateurs/bénéficiaires qui représentent tous les acteurs concernés par le changement. Les lieux de résistance ne sont à priori pas dans les deux premiers groupes qui sont les promoteurs du changement. Les résistances au changement se trouvent plus souvent chez les utilisateurs qui n'ont aucun intérêt à promouvoir le changement. Trois types de comportements peuvent être distingués :

- Les **proactifs** sont favorables un changement et se positionne comme prescripteurs. On estime qu'ils représentent 10% des acteurs concernés.
- Les **passifs** sont en attente d'un résultat probant. Ils veulent être sécurisés. Ils représentent la majorité des utilisateurs, soit environ 80%.
- Les **opposants**, qui représentent 10%, sont contre le projet et avancent systématiquement des arguments contre.

La grille DRAS (Discours, routines, actions, symboles)

La grille DRAS est un outil qui permet d'analyser les résistances au changement à partir d'observations de différents lieux :

- discours : le repérage des discours et de leurs émetteurs donne des indications, pour les actions de conduite du changement, sur les cibles et la nature des messages à passer.
- routines : il s'agit de manières de faire non formalisées, construites dans l'histoire et qui orientent le comportement des individus.
- actions : elles sont visibles car elles ont des conséquences concrètes et sont souvent le fait d'acteurs opposants. Ils s'agit souvent d'actions sur les ressources, de reroutage (mise en place d'un projet concurrent), de discrédit ou encore d'inertie.
- symboles : c'est un concept proche de la routine. Ils peuvent être des facilitateurs ou des freins.

Cette analyse permet de déterminer les cibles du changement, c'est à dire des groupes d'acteurs qui développent un comportement similaire.

LES LEVIERS DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Pour initier et mettre en œuvre le changement dans les organisations, trois grandes catégorie de leviers sont identifié : la communication, la formation et l'accompagnement

La marketing interne et la communication

Dans tout projet de conduite de changement, il est nécessaire de communiquer. On parlera plus de marketing interne que de communication car celle-ci sera déployée selon une logique marketing, en fonction des cibles, composée des groupes similaires précédemment identifiés. Mais il ne suffit pas de simplement communiquer (« je l'ai dit, donc c'est compris »). La communication doit tenir compte des éléments d'interprétation de chacun. Sa finalité doit être définie au préalable. La communication transmise doit être assimilée, pour cela elle nécessite la mobilisation d'un langage et le support est également important. Les *pathologies* de la communication (dérives, page 127), qui peuvent être le fait des émetteurs ou bien des destinataires, doivent également être évités.

Les processus de conduite du changement ont à leur disposition différents outils de communication (documentation, affiches, dépliants et plaquettes, sites Web et forums, conférences et réunions). Leur utilisation sera fonction du caractère plus ou moins collectif de la cible et de l'interactivité souhaitée. Pour chaque population identifiée, ces différents outils seront mobilisés dans le cadre de la réalisation d'un « mix com » (le bon message, au bon moment avec le bon média).

La formation

La formation est l'un des premiers leviers mobilisé dans les projets de changement car il faut dispenser aux acteurs le savoir et les connaissances indispensables à la réalisation des nouvelles tâches qui leur seront confiées. Le besoin de formation doit être identifié à partir de l'écart entre les connaissances attendues et les connaissances réelles. Le contenu de la formation à délivrer peut alors être proposé : la formation sera conceptuelle, méthodologique ou fonctionnelle, Le support de formation reste alors à définir (e-learning ou présentiel) ainsi que le lieux (interne ou externe). Toutes les réponses apportées constituent le plan de formation. La qualité de la formation délivrée est importante. Aussi, doit-on s'assurer de sa réalisation et avoir le sentiment des stagiaires.

Le e-learning, formation à distance, peut être une opportunité technologique pour les projets de changement. Il permet à des personnes d'avoir accès à des contenus de formation sans contrainte logistique, sans déconnexion avec leur activité. Le système est souple et permet de pouvoir programmer sa formation en fonction des exigences concrètes de l'activité. Un des gros avantages de la formation en ligne est son coût par rapport à la formation présentielle. Mais il ne faut pas perdre de vue que le retour sur investissement d'une formation est avant tout la qualité de l'apprentissage, d'où l'intérêt de connaître l'appréciation du stagiaire.

La formation représente un budget important dans un projet de conduite du changement. Par rapport à la communication, le rapport est de un à trois.

L'accompagnement

L'accompagnement permet de créer une relation qui rassure pendant le changement. Il se décline au travers de trois actions : le traitement des impacts, le coaching et la création de nouveaux outils de gestion.

- Le **traitement des impacts** est un accompagnement « collectif ». Il peut se faire par l'identification de la cible du changement et les impacts (écarts) qui la concernent. L'analyse des impacts se fait par une *fiche d'impacts* (page 144). Cette dernière est complétée par les acteurs clés dans la structure analysée ou sous forme d'ateliers. Des brainstorming avec des opérationnels peuvent aussi être organisés pour les amener à définir l'impact du changement et les actions à mener, le résultat des réflexions doit être formalisé sur la fiche d'impact.
- Le **coaching** est un accompagnement individuel. Son objectif est de permettre aux managers de mieux comprendre les mécanismes par lesquels ils mènent leur action de changement. La méthodologie consiste, lors de trois entretiens de deux heures, à apporter des réponses à neuf questions. Le premier groupe de questions concerne les manières qui ont conduit à la décision du changement. Le deuxième groupe s'attache aux modalités de réalisation du changement. Et enfin le dernier groupe porte sur l'exploitation et le suivi du changement. Les réponses à ses questions permettent de dresser un plan d'actions.
- Le traitement des impacts et le coaching nécessitent une adhésion des acteurs au changement, mais cela n'est pas toujours le cas. La **création de nouveaux outils de gestion** est utilisée pour avoir une vue différente d'un environnement de travail produisant ainsi un changement de représentation. Un outil de gestion est un moyen de *représenter l'activité dans le temps et l'espace pour apprécier la réalisation d'une tâche, la consommation de ressources et l'obtention de résultats* (page 150). La modification des outils oblige les acteurs à modifier leurs pratiques mais également à réfléchir sur l'intérêt et la finalité de ces mêmes pratiques.

Partie 3

REALISER UNE ACTION DE CONDUITE DE CHANGEMENT

Cette troisième partie nous propose de transformer en actions ce qui n'était avant qu'une réflexion. Pour la réalisation du diagnostic, la méthode Change Way est proposée. Pour la phase de mise en œuvre, dix outils sont présentés et les outils de pilotage sont complétés par le tableau de bord *Change Scorecard*.

DIAGNOSTIQUER SES BESOINS DE CONDUITE DU CHANGEMENT AVEC LE MODELE *CHANGE WAY*

Le modèle *Change Way* est un guide méthodologique pour la réalisation d'un diagnostic du changement. Il est composé de trois phases qui définissent respectivement les frontières du

projet, les caractéristiques de son contexte et la proposition d'un projet de conduite de changement. La *frontérisation* (page 158) consiste à identifier le style de conduite de changement à adopter ainsi qu'à cartographier les acteurs. L'analyse du contexte se fait par le repérage des changements et le positionnement des acteurs. Ces deux phases permettent de définir les leviers à utiliser et de proposer un projet.

La cartographie des acteurs

L'identification des acteurs concernés par le changement est très importante, afin, par exemple, de mieux identifier les résistances, d'avoir une communication adaptée. La difficulté est d'appréhender une vaste population sans nier les individualités, tout en se dotant de mailles d'analyses significatives. On distinguera une première typologie en fonction du rôle des individus dans le projet : les acteurs principaux et les acteurs collatéraux. Les acteurs principaux sont composés des décideurs, des prescripteurs, des installateurs et des utilisateurs. Les trois premières catégories ne peuvent être que favorables au projet, mais une typologie des utilisateurs doit être faite. Les regroupement seront fonction du métier, de la zone géographique, du niveau hiérarchique et des propriétés signalétiques (âge, sexe, etc.). Cette typologie peut être utilisée une à une ou de manière combinée. Les critères de segmentation doivent être définis afin de reporter sur une grille typologique (page 162) les différentes catégories d'utilisateurs. Un degré d'importance (incontournable, nécessaire, peu influent) est également qualifié en fonction du rôle de moteur de la catégorie pour la réussite du projet. Un niveau de risque (refus, modification, acceptation) est également défini en fonction des résistances au changement de la typologie.

Les cadrans du changement

Le cadran du changement est un outil qui permet d'analyser les impacts du changement sur les typologies d'acteurs précédemment définies. Il présente huit dimensions : l'organisation, le fonctionnement, le management, les outils, les critères de performance, le comportement, les compétences et la culture. Chacune de ses dimensions est graduée : le niveau 1 signifie un changement nul ; 2 un changement limité ; 3, important et 4 fondamental.

- L'axe structure/organisation mesure l'impact sur les activités et l'organisation sous-jacente.
- L'axe fonctionnement/relation s'intéresse aux règles et pratiques qui régissent les rapports de travail des individus.
- L'axe management concerne tous les outils et dispositifs qui coordonnent l'action des individus.
- L'axe outils fait référence à l'évolution des outils informatiques dans l'environnement de travail.
- L'axe des critères de performance définit les mesures de performance et productivité utilisée.
- L'axe comportement décrit les règles tacites qui régissent les rapports en les individus.

- L'axe compétences présente les évolutions de savoir et savoir-faire nécessaires.
- L'axe culture reflète les valeurs de l'entreprise auxquelles s'identifient les individus pour fonder le collectif.

Un questionnaire, relatif à chaque axe, permet de définir ces cadrans du changement.

Les segments du changement

Trois comportements ont été identifiés précédemment face au changement : les opposants, proactifs et passifs. Même si la règle des 10/10/80 est souvent respectée, il faut mesurer les comportements face au changement, ce que permet l'outil : les segments du changement. Cet outil est composé d'un questionnaire de huit questions auxquelles sont associées quatre réponses types qui représentent l'avis des personnes face au changement. Les quatre réponses expriment quatre états de réceptivité : proactivité, passivité, opposition et absence d'opinion. Ce questionnaire est complété soit par tous les individus, soit par un échantillon représentant les typologies déjà repérée. Une analyse globale permet ensuite de connaître la répartition des proactifs, des passifs et des opposants.

La grille des leviers

Les outils précédemment présentés et leurs renseignements servent à élaborer la grille des leviers qui est le quatrième composant du modèle *Change Way*. Pour chaque typologie, cette grille définit un niveau de formation, de communication et d'accompagnement. Chaque niveau est matérialisé par un score correspondant à la manière de réaliser chaque levier, comme présenté ci-après :

Niveaux	Scores	Formation	Communication	Accompagnement
Niveau 1	Entre 1 et 3	Fonctionnelle	Passive	Impacts
Niveau 2	Entre 3 et 5	Méthodologique	Interactive	Coaching
Niveau 3	Entre 5 et 6	Conceptuelle	Face à face	Ateliers

La grille des leviers (page 178)

Les différents scores s'obtiennent à partir des cadrans et des segments. Le score de la formation correspond au score de l'axe outil et compétence, divisé par deux, le score communication est la somme des scores des axes culture, organisation et fonctionnement, divisée par trois et le score de l'accompagnement est la division par trois de la somme des axes comportement, critères de performance et management. Une pondération, en fonction des informations des segments est également effectuée : pour le segment « sans opinion », la communication est pondérée à 1,5 ; pour les passifs, pondération de 1,25 des trois leviers ; pour les opposants, pondération de 1,5 des leviers communication et accompagnement, les leviers ne sont pas accentués pour les proactifs.

DIX OUTILS POUR METTRE EN ŒUVRE UNE ACTION DE CONDUITE DU CHANGEMENT

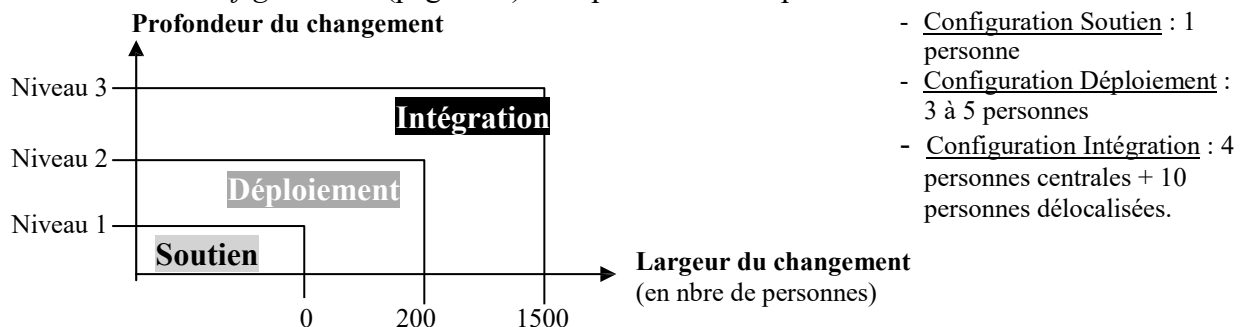
Le modèle Change Way constitue un livrable descriptif qui nécessite une mise en œuvre pour obtenir des résultats opérationnels. Pour aider au déploiement des leviers, dix outils sont présentés pour les trois phases de la conduite du changement.

Trois outils pour la phase diagnostic

Parallèlement à la compréhension de l'environnement par le modèle Change Way, les points suivants doivent être réalisés :

- **Outil n°1** : Le dimensionnement et positionnement de l'équipe Conduite du changement.

Trois configurations de types d'équipes sont proposées en fonction de la largeur du changement (= volume de la cible) et de sa profondeur. Trois niveaux de profondeur sont calculés à partir de la moyenne des scores obtenus par chaque leviers dans la grille des leviers. Les *trois configurations* (page 186) sont présentées ci-après :



- **Outil 2** : La grille d'analyse des propositions des prestataires externes. Le recours à des prestataires externes est souvent nécessaire car peu de compétence en interne. Pour aider à l'analyse de l'offre, une grille composée de vingt questions regroupées en trois thèmes (stratégie du changement, acteurs du changement et actions du changement) peut être utilisée. Cette grille permet d'analyser la proposition mais également de demander des précisions, d'orienter le travail de l'équipe conduite du changement.
- **Outil 3** : Les plannings conduite du changement. Un projet doit être suivi et les dates respectées, pour cela, trois plannings doivent être réalisés :
 - Le planning des phases décompose les différentes phases au regard des étapes du projet.
 - Le planning des livrables précise les productions des différentes phases.
 - Le planning de fonctionnement définit les grands moments du dispositif mis en place par l'équipe conduite du changement pour la réalisation de sa mission

Quatre outils pour le déploiement des leviers

Les quatre principaux outils de la phase déploiement sont :

- **Outil 4** : La définition d'un positionnement avec un slogan. Le positionnement est l'image que les personnes ont du projet, aussi faut-il l'asseoir afin d'éviter toutes représentation négative. Une liste des messages à passer est dressée et un slogan va être défini au cours d'un brainstorming. Ce slogan sera repris sur tous les supports de communication du projet.
- **Outil 5** : Les transparents clés : la nécessaire mise en cohérence des présentations. Pour éviter une communication disparate des membres de l'équipe, des jeux de transparents vont être standardisés :
 - Les 10 transparents clés constituent la réponse de communication à « qu'est ce que le projet ? ».
 - Les 30 transparents projets pour expliquer le « comment » du projet.
 - Les 100 transparents méthodologiques qui détaillent le projet.
- **Outil 6** : Les fiches réponses pour sécuriser les utilisateurs. Lors de changement, les utilisateurs posent des questions et veulent des réponses. Afin d'éviter toutes perceptions négatives par une non réponse, un forum question/réponse, diffusé sur un site intranet, doit être mis en place.
- **Outil 7** : Une grille de repérage des changements organisationnels. Cette grille est un complément des outils cités précédemment. Elle est réalisée pendant les ateliers par les gens des métiers. Elle est composée de 10 questions permettant de connaître l'impact du changement sur les processus, les procédures, les circuits d'information, le pouvoir, les postes, les indicateurs, les emplois, le contrôle, les structures et la culture. Les postes les plus impactés sont ainsi identifiés et les actions du changement orientées en fonction.

Trois outils pour le pilotage

Pour rendre le pilotage plus opérationnel, trois outils sont proposés.

- **Outil 8** : La liste des failles pour recenser suffisamment tôt les dérives. Il s'agit d'un travail de prise de température sur chacune des cibles identifiées. Ce recensement est fait sous forme d'interview et les résultats sont portés sur une grille. Ces informations permettent de déceler les dérives et de les corriger.
- **Outil 9** : Le suivi des acteurs de pouvoir. Les acteurs clés, qui ont un fort pouvoir dans le projet, doivent être repérés. Leur nom, position, rôle, niveau de support et niveau d'adhésion au projet, relation dans l'entreprise et réunions auxquelles ils participent sont retranscrits dans un tableau. Ces points identifiés permettent de mener auprès d'eux des actions spécifiques. Un autre manière est de catégoriser les acteurs clés en quatre catégories, en fonction de leur pouvoir et niveau d'intérêt au projet.
- **Outils 10** : Les indicateurs de performances. Ils permettent de matérialiser l'évolution du changement ainsi que d'orienter les utilisateurs vers de nouvelles manières de faire.

Ces indicateurs doivent être définis dès le début du projet, calculés par une situation avant projet et après, selon une périodicité à définir.

PILOTER UNE ACTION DE CONDUITE DU CHANGEMENT AVEC UN *CHANGE SCORECARD*

Assurer le suivi de la mise en œuvre d'un projet de changement n'est pas chose aisée. Le *Change Scorecard* est une méthode complète de pilotage de conduite du changement.

Assurer le suivi d'un projet de changement

Le projet doit être suivi en temps réel à l'aide d'outils comme les diagrammes de Gant qui listent toutes les tâches et leurs dates de réalisation. Ils peuvent être complétés par un tableau de suivi des tâches, que chaque acteur met à jour. Cependant ces informations ne permettent pas de suivre la réalité des effets des actions du changement sur l'entreprise, réalité qu'il est difficile de mesurer. Par exemple, les résultats d'une formation ne peuvent pas être évalués en temps réel mais qu'à posteriori. L'identification d'étapes intermédiaires, pour point de contrôle, est souvent difficile car ces étapes ne représentent qu'une minorité de changement. Un projet évolue également (glissement de planning, modification de périmètre) ce qui peut amener les acteurs à douter de son aboutissement et l'obligation de mettre en place de nouvelles actions de communication. Une autre difficulté réside dans l'évaluation de l'évolution de l'attitude des acteurs vis à vis du projet. La tendance peut également aller à la multiplicité d'indicateurs, la difficulté étant de déterminer les indicateurs pertinents et disponibles auprès des sources d'information, comme le système d'information, par exemple, pour les variables quantitatives. La question de la fiabilité et du mode d'administration des informations recueillies se pose également.

Le *Change Scorecard*

Le *Change Scorecard* est à la fois un outil et une approche permettant de suivre la réalité des changements sur un projet. Cette démarche s'appuie sur les trois pré-requis fondamentaux de l'adhésion d'un acteur à une démarche de changement : sa compréhension du changement (savoir), sa capacité à changer (pouvoir) et sa volonté de changer (vouloir). Chacun de ces points majeurs se subdivise en thème.

- **Savoir** Ce point est composé de deux indicateurs :
 - Le partage d'une vision commune, mesuré en comparant les réponses apportées, par un échantillon représentatif d'acteurs, à la question « Décrivez les enjeux du projet en trois adjectifs parmi dix proposés ».
 - Le niveau d'information relatif au projet est estimé à partir de questions directes telles que « pouvez-vous citer les trois objectifs majeurs du projet ? »

- **Pouvoir** est composé des indicateurs suivants :
 - Le respect des étapes consiste à définir, selon un enchaînement chronologique un certain nombre de points de passage. L'indicateur sera vert tant que les étapes définies s'enchaînent au rythme prévu.
 - L'évaluation, c'est à dire le traitement des obstacles ou freins majeurs au changement, sera mesurée à partir des points remontés par l'outil 8 - liste des failles – L'indicateur devient vert à résolution du point critique.
- **Vouloir** se décompose en trois indicateurs :
 - Le partage du sentiment de la nécessité de changer vise à s'assurer que les acteurs veulent participer et mettre en œuvre le changement. Cet indicateur est important en début de projet.
 - La maturité sociodynamique définit le niveau d'implication des acteurs non plus en trois (passif, proactif, opposant) mais sept catégories : les avocats, les relais, les déchirés, les opposants, les non-concernés, les détracteurs et les passifs/opportunistes.
 - La cohésion permet de s'assurer que l'ensemble des acteurs va dans le même sens. Pour la mesurer, il faut au préalable identifier les tâches qui ont un besoin de cohésion.

Ces sept indicateurs seront illustrés par des cadrans de couleur (rouge : mauvais, orange : moyen et vert : bon).

Ces indicateurs sont complétés par un *baromètre du changement* (page 229). Cet indicateur, mesure à partir de vingt questions, le niveau d'assimilation du projet par les acteurs. Les différents degrés sont le refus, la non compréhension, l'attente d'explications, l'acceptation et l'acceptation innovante.

Pérenniser le changement

La fin du projet du changement est une phase délicate à déterminer. La dynamique se révèle en générale réussie quand le « ventre mou » (les passifs) rentre vraiment dans le nouveau processus. Mais le changement peut être considéré comme stable quand les opérationnels opèrent de manière autonome. Il faut également faire attention à ne pas pérenniser les structures mises en place dans le cadre du changement, les outils, de communication par exemple, doivent être renouvelés, les formations ne doivent plus faire référence aux usages passés. Enfin, une capitalisation de l'expérience acquise dans le processus de transformation doit se faire, pour pouvoir transmettre et recréer la dynamique.

PRINCIPALES CONCLUSIONS

La conduite du changement en entreprise est complexe. En effet, même si les troubles inhérents au changement sont souvent communs d'une entreprise à une autre, les réponses apportées et les résultats qui en découlent sont quant à eux différents. Ainsi, une action de communication pourra avoir pour effet soit de désamorcer des craintes latentes, soit de générer des résistances pouvant conduire à la condamnation du projet. Mais ce paradoxe n'est que le résultat de la complexité des entreprises et des hommes et femmes qui les composent.

Conduire une mission de conduite du changement nécessite donc de naviguer dans cette complexité afin que la représentation du changement convienne tant aux initiateurs qu'aux acteurs du changement. Différentes approches peuvent être utilisées pour mener un projet de conduite du changement, mais pour réussir, elles doivent cependant partager certains aspects. En effet, une des clefs de la réussite réside dans les nécessaires allers retours qui doivent être réalisés entre la conception/réalisation d'actions et l'observation des résultats et comportements sur le terrain.

La rapide évolution de l'environnement des entreprises a généralisé le management par projet et la nécessité d'accompagnement. Le changement ne peut plus être géré par un management classique (hiérarchie) mais il nécessite des actions spécifiques et temporaires. La notion de conduite du changement ouvre la gestion aux concepts socio organisationnels et à l'importance qu'il y a, à tenir compte des acteurs et de leurs réactions. Les managers doivent aujourd'hui penser le management en termes de conduite du changement.

DISCUSSION ET CRITIQUES

Cet ouvrage a l'ambition d'aborder un sujet déjà très largement traité dans de très nombreux articles et livres depuis que le management est considéré comme une science. Mais comme le précisent eux-mêmes les auteurs dans la conclusion de leur ouvrage, le contenu de ce livre se présente d'avantage comme un guide de réflexion pour permettre à son lecteur de tracer lui-même la voie pertinente à son projet. En effet, la valeur ajoutée de cet ouvrage est la dimension pratique par la méthodologie proposée avec un grand nombre de grilles de diagnostic, de questionnement et de modèles.

La nécessité d'être en mouvement pour répondre aux évolutions de l'environnement est reconnue de tous. Cependant, la conduite du changement est un art difficile et il est souvent plus facile de se fixer des objectifs que de les atteindre. Aussi, ce livre permet-il de disposer d'une base solide, d'outils pertinents pour décrypter les caractéristiques du changement, identifier les résistances potentiels et surtout définir les bons leviers d'action pour faciliter le processus de transformation.

ACTUALITE DE LA QUESTION

Les occasions d'évolution, voire de révolution sont aujourd'hui nombreuses dans la vie d'une entreprise : nouveaux marchés, nouveaux outils, nouveaux produits, fusion, restructuration... Ces bouleversements ont longtemps négligé la dimension humaine qui est alors devenu le grain de sable qui faisait gripper les plus belles machines. Pourtant, comme nous le rappelle B. Grouard et F. Meston dans leur ouvrage « L'entreprise en mouvement », *les hommes et les femmes sont le capital le plus précieux de l'entreprise. C'est encore plus vrai avec la fin de l'organisation taylorienne et la nécessité de l'initiative individuelle*. L'entreprise a, en effet, besoin de leur savoir faire, de leur force de travail, de leurs compétences, mais aussi de leur motivation et de leur participation active. Mais la belle organisation hiérarchique a disparu, les rôles se sont brouillés. Du coup faire évoluer l'ensemble complexe qu'est aujourd'hui l'entreprise, est devenu extrêmement délicat. On ne peut plus décréter le changement pour qu'il s'opère, décider pour être obéi. Il faut convaincre les acteurs du changement et également savoir où l'on veut aller. C'est là qu'entre en scène la conduite du changement. Derrière cette expression barbare se trouve l'un des concepts clefs du management moderne. Un concept dont la finalité est d'entraîner une organisation complète vers de nouveaux objectifs.

Aujourd'hui, pour une entreprise, ne pas évoluer, c'est disparaître. L'immobilisme et la rigidité sont des handicaps qui peuvent être difficiles à surmonter. Beaucoup de décisions managériales privilégient, malheureusement, encore trop souvent le caractère instrumental des dispositifs de gestion, au détriment de leur compréhension et de leur acceptation par les acteurs qui auront à les utiliser, ce qui explique bon nombre d'échecs de changements organisationnels.

BIBLIOGRAPHIE COMPLEMENTAIRE

B. Grouard et F. Meston – L'entreprise en mouvement – Dunod, 3ème édition