

STRATÉGIE D'ENTREPRISE

DAVID AUTISSIER  
JEAN-MICHEL MOUTOT

# MÉTHODE DE CONDUITE DU CHANGEMENT

---

DIAGNOSTIC  
ACCOMPAGNEMENT  
PERFORMANCE

---

4<sup>e</sup> ÉDITION

DUNOD

Création de maquette de couverture : Hokus Pokus  
Visuel de couverture : © Adrian Niederhäuser – Fotolia.com

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2016

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

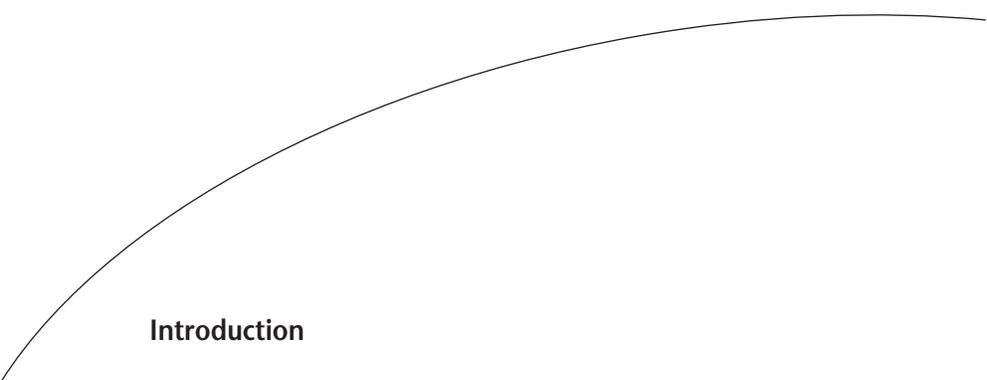
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-075401-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

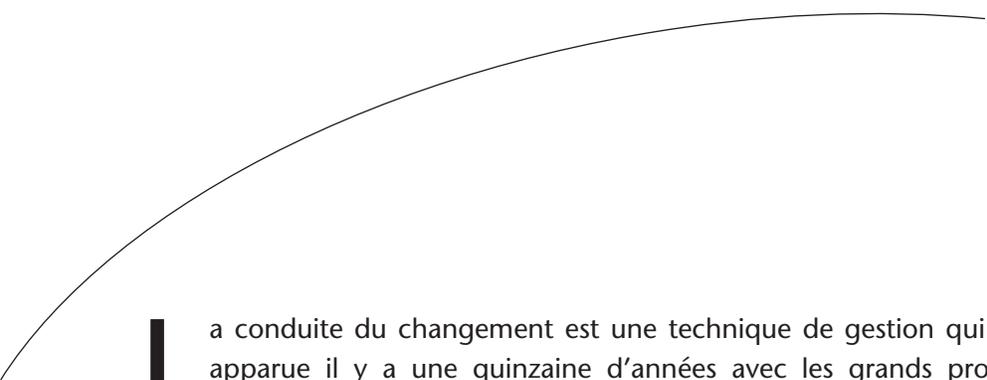
# Sommaire



<b>Introduction</b>	1
<b>Chapitre 1 ■ Pourquoi faire de la conduite du changement ?</b>	7
<b>Chapitre 2 ■ Comment faire de la conduite du changement ?</b>	31
<b>Chapitre 3 ■ Le diagnostic du changement</b>	51
<b>Chapitre 4 ■ Les ateliers participatifs</b>	79
<b>Chapitre 5 ■ Les études d'impacts et l'accompagnement</b>	99
<b>Chapitre 6 ■ Réaliser un plan de communication</b>	133
<b>Chapitre 7 ■ Faire un plan de formation</b>	165
<b>Chapitre 8 ■ La gestion des hommes et des résistances</b>	201
<b>Chapitre 9 ■ Piloter une action de conduite du changement</b>	235
<b>Chapitre 10 ■ Internaliser la compétence de conduite du changement</b>	265
<b>Chapitre 11 ■ L'émergence du changement agile</b>	289

<b>Conclusion</b>	305
<b>Bibliographie</b>	309
<b>Index</b>	313

# 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 Peter Drucker, Peter Senge ou Rosabeth 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 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 ouvrage<sup>1</sup>, 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 ».

Pour que la conduite du changement ne reste pas à l'état incantatoire et soit synonyme de production 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, à travers cet ouvrage produit une version mise à jour et profondément remodelée de notre premier ouvrage *Pratique de la conduite du changement* et des deux précédentes éditions de celui-ci. 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 que 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

---

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

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.

Nous introduisons dans le modèle général la notion d'ateliers participatifs comme levier du changement mais aussi comme modalité de réalisation des autres leviers. Les ateliers participatifs peuvent être une étape à part entière ou bien des modalités pour réaliser les autres leviers.

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.
- Une 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.

Cet ouvrage est organisé en 11 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 5 initie le cycle d'accompagnement du changement et traite des études d'impacts et de l'accompagnement des transformations. Le chapitre 4 traite de l'intérêt et des méthodes pour intégrer et réaliser des ateliers participatifs dans les projets de changement. Les chapitres 6 et 7 donnent les techniques et outils pour construire les leviers communication et formation. Le chapitre 8 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 9 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. Le chapitre 10, 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.

Le chapitre 10 traite des modalités d'internalisation de la compétence et des pratiques de 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.

Le chapitre 11 aborde une nouvelle notion en conduite du changement qui est le changement agile. La conduite du changement s'est construite essentiellement depuis 40 ans sur une démarche instrumentale. Les évolutions sociétales, le digital et le besoins de co-construction ont montré certaines limites des démarches instrumentales et ouvert la voie à des méthodologies davantage co-construites. En complément du modèle instrumental, le changement agile propose une démarche pour des projets de changements plus comportementaux et culturels.



# Chapitre 1

# Pourquoi faire de la conduite du changement ?

## *Executive summary* |

- ▶▶ **Le changement est devenu une réalité** gestionnaire dans toutes les organisations.
- ▶▶ **Le changement est une prise de risque** nécessitant un accompagnement.
- ▶▶ **Dans un changement** il y a toujours un temps d'apprentissage.

- *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 ».

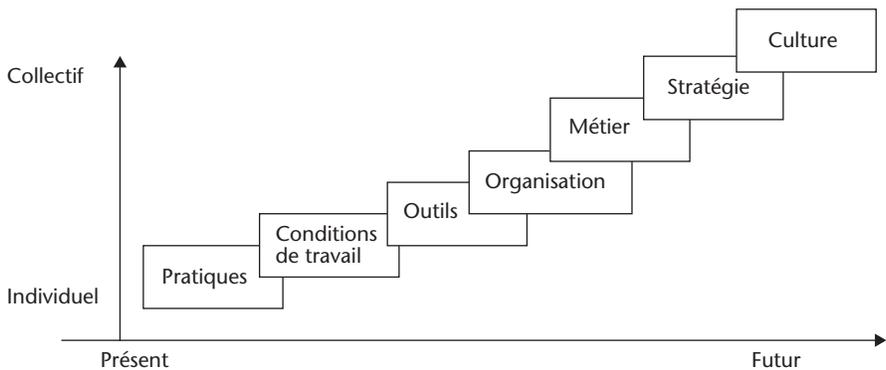
Le mot changement est polymorphe et peut tout aussi bien désigner une réorganisation totale qu'un changement de bureau. Afin de ne pas considérer comme changement toutes les actions d'adaptation et d'évolution quotidienne que nous vivons, nous définissons celui-ci en terme de rupture. Pour qu'il y ait 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.

### **À RETENIR**

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). 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 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.

Les entreprises sont dans la spirale du changement et cela se matérialise par de nombreux projets qui perturbent le fonctionnement et les habitudes des salariés.

Premièrement, la culture du changement n'est peut-être pas la chose la mieux partagée. L'héritage des Trente Glorieuses a permis, jusqu'à un passé très récent, de ne pas bouger et de gérer l'existant. Mais cet immobilisme se trouve être confronté à des réalités économiques et sociales qui font que ce qui était vrai hier ne l'est plus aujourd'hui et le sera encore moins demain. De nombreux ouvrages et discours de penseurs ont planché sur les raisons qui expliquent cet emballement de la machine « Société ». Un des critères les plus explicatifs réside dans la technologie. L'informatique a, en deux décennies, bouleversé nos manières de fonctionner. Le couplage des capacités de traitements et de stockage des ordinateurs et des télécommunications a accouché de la société de l'information dans l'ère des réseaux. La technologie informatique est devenue l'outil de production mais également un outil de traçabilité et de communication. Toutes les transactions sont tracées et ainsi peuvent faire l'objet d'analyses quasiment en temps réel alimentant un processus de « Constats – Écarts – Corrections » en permanence. La mise en œuvre des corrections donne ainsi lieu à de nombreux projets de changement.

L'autre facteur du changement est probablement la mondialisation dont les conséquences se matérialisent à plusieurs niveaux. Le premier est celui de la concurrence qui permet à des entreprises distantes de plusieurs milliers de kilomètres de se positionner sur un même marché. Les premières publicités d'IBM pour vanter l'e-business mettaient en scène des touristes américains en Sicile qui visitaient une fabrique d'huile d'olive. Lorsqu'ils demandaient comment ils pouvaient se procurer les produits de cette fabrique, une dame leur répondait qu'ils avaient un site Internet en plusieurs langues et qu'ils livraient dans le monde entier.

Un autre facteur du changement est le client et sa demande. La société de consommation qui se développe depuis une quarantaine d'années a produit l'*homo economicus*, un être qui achète en se

documentant, en comparant et en cherchant à satisfaire des besoins de plus en plus individuels, identitaires et évolutifs. L'idéal serait de pouvoir changer dès que le client fait évoluer sa demande. Mais les rythmes d'adaptation ne sont pas les mêmes. Un client peut décider qu'il veut des pantalons rouges et non plus bleus parce que c'est la mode mais au niveau de la production, il faudra un laps de temps pour s'adapter.

Le changement n'est plus ce qui arrive de manière rare et épisodique mais ce qui conditionne notre travail au quotidien. Il faut faire, piloter ce que l'on fait et changer ce que l'on fait et tout cela en même temps. Saurons-nous gagner le challenge du changement comme nous avons su gagner celui de la production, de la productivité et du commercial ?

### ***Vers une gestion du changement***

Il est nécessaire de commencer une véritable gestion du changement dans les entreprises et ne pas considérer ce dernier comme une contrainte extérieure que l'on subit telle que la météo. Pour éviter que les personnes ne soient noyées sous les changements, certaines entreprises ont entrepris de former leurs cadres au thème « Mieux gérer le changement ». Ces formations-coaching consistent à expliquer comment une personne réagit face à un changement, les mécanismes d'acceptation, de refus et d'attentisme, les principaux pièges et les actions à mettre en œuvre pour gérer le plus de changements possibles sans stress et avec efficacité. Cela se matérialise par des formations présentielle et des séances de coaching individuel au cours desquelles les stagiaires réfléchissent à leur situation à partir de changements qu'ils ont su réussir et d'autres où ils ont échoué. Ce travail d'introspection permet de caractériser, de manière individuelle, les facteurs de succès et d'échec et de mettre en place un plan d'actions.

Le pendant à ces formations individuelles est l'organisation dont l'entreprise se dote pour penser et accompagner le changement. De

manière structurelle, elles créent des services de conduite du changement. Ces structures ont pour mission de formaliser des méthodes et des outils pour définir une stratégie de changement et accompagner les différents projets. On doit pouvoir qualifier un changement en fonction de ses délais de mise en œuvre, des populations concernées, des résistances constatées et du niveau de transformation afin de dimensionner des leviers (formation, communication et accompagnement que l'on verra plus en détail dans les chapitres suivants) et de suivre par des indicateurs la réalisation des changements et l'adhésion des ceux qui y participent.

## Un changement ne vaut que s'il y a adhésion

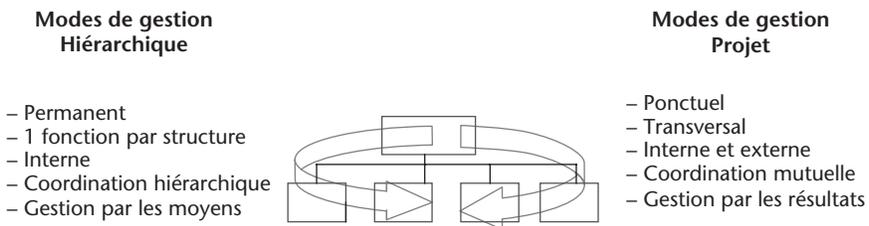
Un salarié vit de plus en plus de changements qui l'obligent à vivre des phases d'apprentissage coûteuses en temps et déstabilisantes pour le fonctionnement de ses activités. Sans savoir quels sont les projets importants et la charge de travail que cela représente, le salarié peut choisir de ne pas participer à ces projets en les refusant ou en ne faisant pas ce qui lui est demandé. Au risque de voir les projets s'engluer, il est nécessaire de communiquer et de faire adhérer les acteurs de telle manière que les projets de changements permettent les gains de productivité et les progrès attendus.

### *De plus en plus de projets dans l'entreprise*

Quelle est la part de son activité qu'une entreprise réalise en mode projet et en mode récurrent ? Une appréciation sur quelques grandes entreprises françaises permet d'avancer que nous sommes dans une répartition 80/20. 80 % de l'activité est réalisée en mode récurrent et 20 % en mode projet. Les projets ont une durée entre 3 et 24 mois. Au-delà de 24 mois, un projet nécessite un lotissement qui consiste à différencier certains lots, c'est-à-dire construire des sous projets

avec des échéances qui permettent aux participants d'envisager leur finalisation. C'est d'ailleurs un des pièges du mode projet que l'on intitule l'effet tunnel. Lorsque les projets durent trop longtemps, les personnes qui y participent ont l'impression de ne plus en voir la fin et peuvent se démotiver du fait de cette absence de ligne d'arrivée. On peut noter également que le nombre de projets augmente sans pour cela que les entreprises aient pu former leur personnel à ce nouveau mode d'organisation du travail. Un responsable des ressources humaines d'une grande entreprise industrielle émettait le commentaire suivant : « *En 10 ans, on a multiplié les projets par 10, 100 % de nos salariés sont au moins concernés par un projet et 10 à 15 % de nos salariés y travaillent à temps plein. Il y a dix ans, seulement 1 à 3 % travaillaient sur des projets de transformation interne. Un des gros consommateurs de main-d'œuvre projet est l'informatique.* »

Le mode projet est ce que le commando est au corps d'armée, une organisation de petite taille relativement autonome composée d'experts dont la seule finalité est la réalisation d'objectifs dans un planning et un budget donné. Un projet est ponctuel, transversal et son mode de gestion est orienté vers des résultats opérationnels.



**Figure 1.3 – Mode projet versus Mode hiérarchique**

Pour gérer le nombre croissant de projets, les entreprises se dotent de personnes dont les compétences sont indispensables pour ce type de mission ou font appel à des prestataires externes. L'inflation et l'importance des projets nécessitent un professionnalisme. Les études montrent que les échecs sont importants et les marges de progrès non négligeables.

## *Risque élevé d'échec*

Une étude réalisée en 2004, toujours d'actualité, par le Gartner Group<sup>1</sup> sur l'échec des projets informatiques faisait état des résultats suivants :

- 25 % des projets génèrent les bénéfices escomptés ;
- 66 % des projets dépassent le budget, sont en retard ou ne mettent pas en œuvre des fonctionnalités prévues au début.

Ces deux chiffres sont quelque peu alarmants quant à l'efficacité de la gestion de projet. Le Standish Group<sup>2</sup> est plus pessimiste et affiche au cours de l'une de ces études que 84 % des projets échouent.

Le taux d'échec des projets est d'autant plus stratégique que la part de l'activité en mode projet augmente. La question que nous devons nous poser est : est-ce que les résultats émis en début de projets sont réalistes ? Nous avons parlé précédemment de l'effet Tunnel qui est une dérive en terme de temps. Nous avons également l'effet « engluement » pour caractériser des projets qui n'avancent pas sans que l'on soit en mesure de dire avec précision les facteurs de cet immobilisme. Les chantiers ne produisent pas les résultats attendus, les gens se démotivent, les coûts augmentent sans que l'on puisse blâmer et corriger un élément particulier. Une autre explication est l'effet Dérapage pour stigmatiser le non-respect des enveloppes budgétaires allouées. Les différents partenaires et responsables du projet mentionnent qu'ils ne peuvent pas finaliser leurs livrables par manque de ressources. Certains projets peuvent atteindre des sommets en terme de dérapage et il n'est pas rare de voir le coût d'un projet être multiplié par deux. L'effet dérapage est en général légitimé par un coût de non-retour. Abandonner un projet consiste à enregistrer en perte les sommes dépensées ; aussi des augmentations de budget substantielles sont-elles validées aux différents comités de pilotage par des phrases telles que « on peut remettre 10 ou 15 % en plus pour valoriser les dépenses déjà engagées ». Il est extrêmement rare de voir des projets s'arrêter en cours pour des raisons de dérapage budgétaire.

1. [www.gartnergroup.com](http://www.gartnergroup.com)

2. [www.standishgroup.com](http://www.standishgroup.com)

taire, d'effet tunnel ou d'engluement. Pour ne pas perdre la face et afficher au grand jour une perte substantielle, les responsables de projet et les managers persévèrent, parfois dans l'erreur. La fin des années quatre-vingt-dix a même poussé le cynisme d'un certain nombre de cabinets de conseil jusqu'à proposer avec un certain succès des missions dites de « value realization » dont la finalité était d'obtenir les gains financiers escomptés 5 à 10 ans plus tôt par les projets de mise en place des progiciels de gestion intégrés... qu'ils avaient eux-mêmes installés sans atteindre bien sûr les résultats attendus.

Les facteurs d'échec d'un projet sont multiples. À l'occasion d'une réflexion sur ce sujet avec une grande entreprise du monde pharmaceutique, nous avons listé huit principaux facteurs par ordre d'importance.

1. Non-adhésion des principaux acteurs.
2. Non-compréhension de ce qui est attendu des différentes parties prenantes.
3. Mauvaise formalisation des livrables des différentes parties concernées.
4. Manque d'informations sur les modalités de réalisation opérationnelles du projet.
5. Ne pas suffisamment tenir compte de l'inertie des structures.
6. Ne pas voir les problèmes qui se posent et les résoudre.
7. Ne pas prendre le temps de former les personnes concernées.
8. Ne pas avoir d'outil de pilotage en terme de compréhension et d'acceptation.

Ce travail d'analyse des facteurs d'échec montre l'importance que revêt la dimension de communication et d'explication pour que les différentes parties concernées adhèrent au changement.

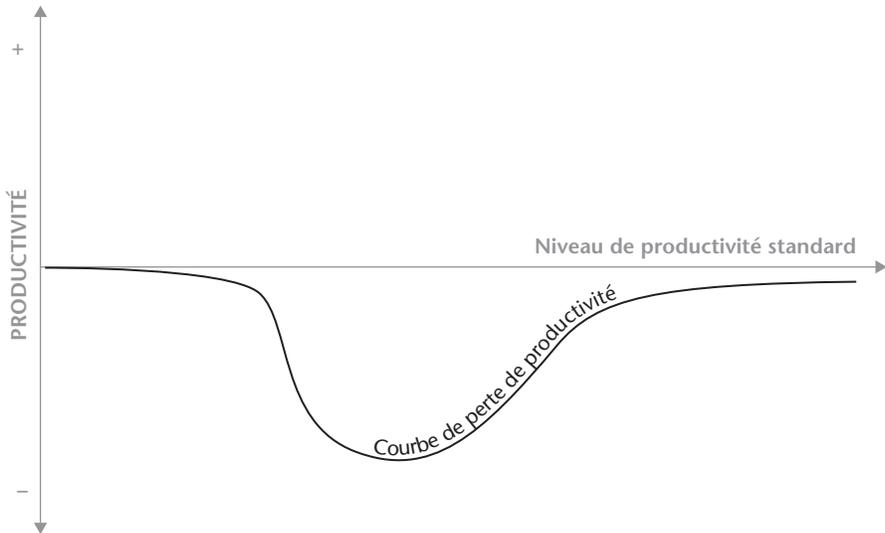
### ***La vallée du désespoir***

Dans les projets de changement, il y a un moment crucial ou l'accompagnement des bénéficiaires est très important, c'est lors du lancement du projet, le jour où l'on tourne la clé et que l'ancien

système est remplacé par le nouveau. En français nous avons le même mot pour désigner l'initialisation du projet et le moment où ce qui a été produit par le projet vient en remplacement d'un existant. C'est le mot lancement. En anglais l'initialisation est dénommée « *kick off* » et le lancement « *go live* ». C'est au moment du *go live* que tout le monde panique. Il faut bien sûr accompagner les bénéficiaires avant pour leur permettre de construire un plan de transition, les former et les informer mais la vraie panique commence à  $j - 1$  et à  $j + 1$ . La veille on a peur de ce qui va nous arriver et le lendemain on se demande comment on va s'en sortir.

Le jour du *go live*, l'équipe projet doit gérer un paradoxe. La communication d'un projet porte généralement sur ses bénéfices et les améliorations qu'il va permettre. Et c'est au nom de ce futur prometteur que les salariés acceptent et participent au projet. Or, le jour du lancement et pendant une période de deux à douze mois selon les projets, on va assister à une perte de productivité due au fait qu'il faut alors repenser les pratiques dans les nouvelles conditions et que cela prend du temps. Cette exigence de reconfiguration et d'apprentissage a pour conséquence de diminuer la productivité et d'être dans une situation contraire à ce qui avait été promis et avancé. Pour illustrer cette situation, prenez l'exemple de votre trajet entre votre habitation et votre lieu de travail. Un jour une personne vient vous voir et vous dit de prendre un autre chemin que celui que vous empruntez habituellement car il vous permettra d'économiser 10 minutes par jour. La première fois que vous allez prendre ce nouvel itinéraire, vous n'allez peut-être pas mettre dix minutes de moins mais dix minutes de plus, car vous ne saurez pas où aller, regarderez une carte, etc. Vous avez un temps d'apprentissage du changement. Et ce n'est qu'après quelques jours que vous pourrez constater l'intérêt de ce nouvel itinéraire.

Dans les projets de changement, nous constatons toujours un phénomène de perte de productivité pendant le temps d'adaptation comme l'illustre le graphique suivant, intitulé « la vallée du désespoir ». Le jour du changement la productivité chute et exige un effort d'apprentissage pour retrouver le niveau initial et dépasser ce dernier.



**Figure 1.4 – La vallée du désespoir**

L'objectif de la conduite du changement va être de préparer les salariés au changement pour que leur temps d'apprentissage soit le plus bref possible et pour que les effets du changement se fassent ressentir le plus tôt possible. Il est nécessaire que des résultats positifs du changement soient observables et que la perte de productivité se transforme en gains de productivité quantitatifs et/ou qualitatifs. Comme le montre la figure précédente, il faut très vite retrouver le niveau initial de productivité et le dépasser justifiant ainsi le changement et permettant de motiver les réticents.

## La conduite du changement : pas uniquement de la formation et de la communication

Bien souvent, la conduite du changement est perçue comme un ensemble d'actions de communication et de formation. Si cela a pu être vrai au début, la conduite du changement s'est professionnalisée

et standardisée pour devenir un dispositif décomposé en trois phases : diagnostic, déploiement des leviers de communication, de formation et d'accompagnement et pilotage du changement. La qualité d'un dispositif de conduite du changement nécessite la réalisation de ces trois phases pour faire adhérer les acteurs, transformer les pratiques et faire évoluer l'entreprise.

### ***L'importance d'avoir un diagnostic en amont et un pilotage en aval***

Pour aider une équipe projet à motiver les bénéficiaires d'un changement, nous préconisons la création d'un lot conduite du changement. La conduite du changement est devenue en quelques années un élément indispensable de tout projet. En raison de l'échec de beaucoup de projets et de la difficulté à faire adhérer des acteurs surchargés, la conduite du changement est apparue comme une solution aux problèmes d'adhésion, de communication, de formation et de préparation aux transformations. Certains ne parlent pas de conduite du changement mais d'accompagnement. Les Anglo-Saxons ne se perdent pas dans des débats sémantiques pour savoir si on conduit (de manière proactive) ou on accompagne (de manière plus passive), ils intitulent ce travail de « Change management » que l'on pourrait traduire en français par Management du changement.

Dans beaucoup de cas la conduite du changement est présentée comme un ensemble d'actions de communication et de formation définies de manière assez vague. Il s'agit de réaliser un plan de communication et de formation en avançant l'idée qu'il est nécessaire de communiquer et de former. Beaucoup de cabinets de conseils proposent ce type de prestations où ils peuvent appliquer des standards de kit de communication et de support de formation qu'ils ont déjà commercialisés maintes fois au préalable.

Nous nous positionnons en opposition à cette conception réductrice de la conduite du changement. Non, la conduite du changement, ce n'est pas de la communication et de la formation

uniquement. La conduite du changement est composée pour nous de trois phases qui sont les suivantes :

- ***Une phase de diagnostic*** qui permet d’identifier le périmètre du changement en terme de processus, de structures, d’acteurs et de type de changement. Il s’agit de réaliser un cadrage qui permettra de définir les leviers les plus pertinents ;
- ***Une phase de leviers*** qui prévoit la planification et la réalisation des actions de communication, de formation et d’accompagnement des transformations. La détermination des actions ne peut se faire que par rapport à un diagnostic du périmètre concerné. On ne déploie pas les mêmes actions de communication ou de formation si le projet concerne 100 ou 1 000 personnes ou si le taux d’adhésion oscille entre 10 et 70 %. Il en est de même pour les actions d’accompagnement des transformations qui ne peuvent être envisagées qu’à partir d’une étude d’impacts et d’un plan de transition entre la situation existante et future ;
- ***Une phase de pilotage*** dont l’objet est de mesurer les résultats des actions de conduite du changement entreprises dans la phase de leviers. Dans une logique cybernétique « Actions – Résultats – Corrections », il est indispensable de mesurer les résultats des actions de conduite du changement pour savoir si le taux d’adhésion au projet a augmenté, si les bénéficiaires participent, si les personnes sont de plus en plus informées, etc. Il s’agit de s’intéresser à des mesures de changement mais également d’évolution de l’activité et de l’obtention des objectifs initiaux du projet.

Dans cette troisième édition, nous intégrons à ces trois phases une couche d’ateliers participatifs comme modalités de réalisation des différentes actions d’accompagnement au changement.

La conduite du changement est un ensemble de méthodes et d’outils pour faire adhérer des bénéficiaires aux objectifs d’un projet. La conduite du changement se matérialise par la réalisation d’une phase de diagnostic, de déploiement des leviers (Étude d’impacts, plan de communication et plan de formation) et de pilotage du changement.