

**CHANGER
C'EST PERDRE UN
EXISTANT CONNU
POUR UN AVENIR
JUSTIFIÉ PAR UN
PROGRÈS**

Avec la publication de plusieurs dizaines d'ouvrages et de nombreux articles sur les thèmes du changement et du management et de très nombreuses observations sur le processus de transformation des collectifs privés et publics depuis 30 ans, nous avons souhaité au travers de cet ouvrage faire à la fois un bilan sur les pratiques de conduite du changement et leur avenir.

La notion de changement est aussi vieille que le monde. La vie biologique des êtres humains, l'adaptation à l'environnement et la recherche permanente d'innovation font du changement un mécanisme existentiel. Savoir changer et faire changer sont des compétences clés pour tous ceux qui veulent s'inscrire dans la construction des collectifs et de leurs réalisations.

D'un point de vue individuel, cela relève d'une démarche de développement personnel. Nos propos s'adressent à tous ceux qui sont en situation de management et qui souhaitent conduire des changements auprès de groupes plus ou moins importants.

Comment faire changer ? Comment gérer le changement ? Comment conduire le changement ? Toutes ces questions sont simples dans leur énonciation. Mais les réponses sont plus complexes et nécessitent une qualité d'analyse, des démarches structurées et une compréhension des organisations. Les écrits de Paul Valéry nous inspirent cette phrase qui résume l'enjeu du changement : « L'important n'est pas de savoir que l'on a raison mais que les autres le pensent. » Il s'agit alors d'embarquer des personnes pour un projet et le seul fait de les embarquer fera émerger ce projet. Mark Twain disait : « Ils ne savaient pas que c'était impossible alors ils l'ont fait. » Saint Exupéry, par la citation suivante, mentionne tout l'enjeu d'embarquer les parties prenantes : « Si tu veux construire un bateau, fais naître dans le cœur de tes hommes et femmes le désir de la mer. »

Savoir et faire changer c'est exister, comme cela est développé dans le chapitre 1. Dans le monde de l'entreprise, la notion de changement est devenue un objet gestionnaire avec ses théories, méthodes, outils et compétences. L'entreprise doit s'adapter à de plus en plus de contraintes et innover pour construire un avantage concurrentiel. La capacité de changement d'une entreprise devient un actif.

Comme nous le verrons dans le chapitre 2 sur l'histoire du changement, la notion de changement organisationnel est née avec les travaux de Lewin dans les années 1940-1950. À visée sociologique cherchant à lever les résistances au changement, cette approche sera complétée par des démarches instrumentale, managériale et collaborative. La ges-

tion du changement en entreprise évolue avec la société et les sujets de changement à traiter.

L'émergence de nombreuses crises, l'importance écologique, les évolutions technologiques et le désir sociétal de participation plongent les organisations dans un changement permanent qui promeut l'agilité et l'adaptation rapide. De manière paradoxale, les organisations n'ont jamais eu autant besoin de changer et la dérive bureaucratique de leur fonctionnement augmente leur inertie. Que ce soit en mode survie, adaptation ou développement, le changement est au cœur des préoccupations stratégique-managériales actuelles. Nous présenterons cette nouvelle donne dans le chapitre 3.

Devons-nous encore parler de changement ? ou bien de transformation ? Au-delà des querelles sémantiques qui n'ont d'intérêt que pour ceux qui en font la promotion, il convient de traiter de l'augmentation du nombre de changements. Nous y reviendrons dans les chapitres 3 et 4, mais le nombre de projets de changement a été multiplié par trois et les estimations tendent à montrer une augmentation. Par changement nous entendons le passage de l'état A à l'état B matérialisé par un point de bascule. Par exemple, cela se fait lors d'un changement de progiciel informatique. À une date donnée, on migre vers un nouveau progiciel et on accompagne l'ensemble des parties prenantes. Un changement c'est un projet avec un point de bascule. Or, aujourd'hui l'enjeu n'est pas d'accompagner un projet mais un ensemble de projets, on parle alors de gestion de la transformation. La transformation c'est le déploiement d'un ensemble de projets en lien avec la stratégie.

Le contexte actuel de fonctionnement des organisations nous amène à repenser le changement dans le chapitre 4 et à envisager ce dernier de manière permanente et constitutif des organisations elles-mêmes.

Dans ce contexte de crise permanente et de recherche de résilience organisationnelle, les pratiques classiques de conduite du changement trouvent leurs limites. Pour succéder aux démarches sociologique, instrumentale, managériale, stratégique et collaborative, nous proposons dans le chapitre 5 la démarche de changement à l'échelle qui consiste à créer une dynamique organisationnelle pour la réalisation des changements tout en construisant une capacité à changer. Cette approche à la fois expérientielle et systémique se matérialise par de nouveaux outils que nous présenterons dans le chapitre 6.

Nos propos seront illustrés par des témoignages de professionnels permettant ainsi de faire le lien entre une démarche explicative et applicative tout en donnant des exemples concrets. Les entreprises Bouygues,

Société Générale, TotalEnergies, Française Des Jeux, Malakoff Humanis, Eurogroup Consulting et Covéa témoignent de leurs besoins, pratiques et innovations en matière de gestion du changement. En conclusion, nous proposons le cas de l'entreprise Sanijura.