

Les nouveaux paradigmes de la conduite du changement

Les DRH sont devenus des acteurs de premier plan dans la conduite du changement dans le contexte de la révolution numérique et de la transformation digitale que connaissent toutes les organisations. Ils ont contribué à faire évoluer la manière de penser et de mettre en œuvre la conduite du changement pour réussir les projets de transformation. En s'appuyant sur les recherches récentes dans ce domaine, les DRH adoptent une approche expérientielle.

La conduite du changement est apparue dans les années 1990 pour accompagner les grands projets informatiques sous la forme d'actions de communication et de formation. Elle s'enrichit des études d'impact et de plans d'accompagnement des transformations. La conduite du changement est devenue un important domaine de recherche et les chercheurs se sont en particulier intéressés aux conditions d'adhésion des acteurs et d'appropriation des nouvelles pratiques suscitant un changement de paradigme et, en 5 ans, une évolution radicale de la pensée en conduite du changement. Pendant 30 ans (1978/2008), la conduite du changement a été structu-

rée autour du modèle instrumental initié par la roue du changement de Kanter. Les évolutions consistaient à intégrer de nouveaux outils dans une démarche structurée (cadrage, levier d'actions, et pilotage). Les travaux de la socio-dynamique (Fauvet, Crozier) ainsi que les démarches managériales de Kotter ont été intégrées dans ce modèle.

La remise en cause du modèle instrumental

Pendant 30 ans le modèle instrumental, calqué sur la gestion de projet classique, a proposé un processus et des livrables. Les livrables étaient réalisés par des experts de la conduite du changement. Le principe sous-jacent à ces démarches est la notion de résistance au changement au sens de Lewin. Les individus sont résistants au changement par peur de perdre leurs routines et acquis et par l'effort d'apprentissage. Dès lors, la conduite du changement consiste à expliquer le « pourquoi », le « quoi » et le « comment » par des actions de communication, de formation et d'accompagnement opérationnel. Les salariés concernés par le changement sont accompagnés mais ne participent pas ou peu aux changements qui les concernent directement. Ce modèle classique a montré ses limites dans un contexte marqué

par la révolution digitale et l'explosion du collaboratif.

La révolution digitale et l'explosion du phénomène collaboratif.

Toutes les entreprises vivent une révolution numérique qui remet en cause les schémas traditionnels d'organisation et les pratiques managériales imposant un rythme rapide de changement et de fortes innovations managériales.

Dans ce contexte, l'augmentation du nombre de projets de changement et la charge de travail associée produisent des goulets d'étranglement et provoquent une saturation au changement. La conduite instrumentale apparaît comme une « surcouche bureaucratique » qui consomme beaucoup de temps, produit des livrables pas toujours efficaces et crée des risques psycho-sociaux.

Les entreprises ayant conduit à marche forcée les projets de changement ont souvent connu une poussée de l'absentéisme, des maladies professionnelles et même parfois des suicides sur les lieux de travail. Le changement a été montré du doigt comme facteur de stress et de risque psycho-sociaux. Les techniques de conduite du changement ont été perçues comme des pratiques visant à accélérer de manière forcée l'adoption du changement.

Ces critiques ont mis en relief la question du bien-être et de la santé au travail dans les actions de changement et permis de redécouvrir l'actualité du constat fait il y a 2500 ans par Jiting dans le « Livre des transformations » : pour être durable, tout changement doit être source de plaisir et de profit.

La technologie digitale a favorisé le développement de la collaboration, du codéveloppement et de la co-construction du changement. Elle permet un apprentissage par l'échange d'expériences et l'enrichissement mutuel. Les recherches montrent que l'action collaborative contribue à développer chez les salariés l'aptitude au changement et les comportements innovateurs.

L'approche expérientielle du changement

Les récents travaux sur l'évolution des paradigmes en gestion du changement mettent en avant un modèle agile en gestion du changement. Ce modèle reprend certaines productions du modèle instrumental avec le souci de développer l'appropriation du changement par l'expérimentation. Le changement se conçoit comme un plan d'action construit avec la participation des différentes parties prenantes. Le changement n'est plus l'affaire de quelques spécialistes mais une dynamique collective à créer, développer et maintenir. Les recherches montrent que cette approche expérientielle de la conduite du changement est en adéquation avec les aspirations actuelles des salariés et de la société. Les modèles hiérarchiques en mode « commande/contrôle » atteignent leurs limites en termes de performance et d'attente sociale. Les recherches montrent l'intérêt des techniques de co-développement, co-design, réseaux apprenants, et autres ateliers participatifs qui sont les expressions concrètes de ce nouveau mode de conduite du changement.

Pour réussir leur transformation, améliorer leurs process et leurs produits de façon continue et innover de façon permanente, les organisations doivent mobiliser tous les acteurs concernés. Le meilleur moyen pour les mobiliser consiste à leur faire co-construire tout ou partie du dispositif, afin qu'elles puissent s'exprimer à propos de réalités qui les concernent directement et qui conditionnent leurs conditions de travail et/ou de vie quotidiennes. Cela permet de les faire adhérer et participer.

Le modèle du changement agile

Autissier et Moutot ont proposé un modèle du changement agile en trois phases. La phase « Définir » réalisée en amont permet de créer une intelligibilité du changement pour l'ensemble des acteurs concernés afin qu'ils prennent conscience du rôle qu'ils auront à jouer.

La phase « Expérimenter », au cœur du modèle, est composée d'un cycle d'ateliers et d'un cycle de pilotage. Le premier propose aux personnes concernées, et/ou à leurs managers, des ateliers participatifs, des expériences et des moments pédagogiques. Le cycle de pilotage repose sur des mesures par des enquêtes (Baromètre ICAP qui évalue les taux d'information, de compréhension, d'adhésion et de participation des acteurs concernés) auprès des principaux intéressés. Ces mesures amènent les pilotes du changement à proposer des ateliers pour créer une réelle dynamique de changement.

La phase « Ancrer » est mise à jour régulièrement par les différents projets de changement au service de la transformation globale de l'entreprise.

Les recherches dans le domaine de la conduite du changement se sont largement développées ces dernières années en sciences de gestion et notamment dans le domaine des ressources humaines. Ces

travaux de recherche montrent l'évolution du changement instrumental vers le changement agile. L'un ne remplace par l'autre mais le complète et ouvre un autre champ de la conduite du changement, celui des changements comportementaux. Les recherches sur ce champ intéressent particulièrement les DRH qui deviennent des DRHT (Direction des Ressources Humaines et de la Transformation). ●

Références bibliographiques :

David AUTISSIER et Jean-Marie PERETTI, « *Miscellanées du changement* » Éditions EMS, 2016.

David AUTISSIER, Jean-Michel MOUTOT, Jean-Marie PERETTI et Shiwei WU, « *Changement et transformation* », collection franco-chinoise des sciences de gestion, Éditions mandarin, Pékin, Chine, 2014.

David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT, « *Méthode de conduite du changement* », 4^{ème} édition, Dunod, 2016.

David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT, « *Le changement agile* », Dunod, 2015.



Jean-Marie Peretti,
Professeur à l'ESSEC Business School et à l'IAE de Corse

David Autissier,
Chaire ESSEC du changement ESSEC-Business School

