

# **CHAPITRE INTRODUCTIF**

## **5 ANS QUI ONT PROFONDÉMENT MODIFIÉ LA MANIÈRE DE PENSER ET DE FAIRE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT**

**David AUTISSIER,  
Jean-Marie PERETTI,  
Chaire ESSEC du changement**

Cet ouvrage *Les miscellanées du changement* est publié à l'occasion du 5<sup>e</sup> anniversaire de la création de la Chaire ESSEC du Changement en septembre 2011. En 5 ans, la pensée en conduite du changement a évolué de manière radicale de telle manière que nous pouvons parler de rupture. La conduite du changement a été longtemps structurée autour du modèle instrumental dont les limites sont apparues dans un contexte en profonde transformation. Ces dernières années ont été marquées par la remise en cause des techniques de conduite du changement dites instrumental.

Chaque année l'analyse des besoins et souhaits des entreprises partenaires de la chaire permet de retenir les orientations des recherches à réaliser sur la conduite du changement. Cet ouvrage reprend les différents thèmes traités au sein de la chaire depuis sa création en réponse aux attentes des entreprises :

- 2011 : les pratiques de conduite du changement ;
- 2012 : l'importance du changement ;
- 2013 : la saturation du changement ;
- 2014 : le changement digital ;
- 2015 : le changement agile et l'amélioration continue ;
- 2016 : l'innovation managériale.

Les contributions publiées dans cet ouvrage retracent cette évolution du changement instrumental vers le changement agile. Les entreprises qui ont choisi d'être partenaires de la Chaire ESSEC du Changement depuis 2011 ont permis la réalisation de nombreuses recherches. Merci à AG2R-La Mondiale, CNP Assurances, CNEH, Covéa, Française des Jeux, Groupama, Groupe Caisse des dépôts, La Poste, Monier, RTE, Sanofi, SFR, SNCF, Société Générale.

Depuis cinq ans, les échanges avec ces entreprises dans le cadre des nombreuses manifestations de la Chaire ont permis de réfléchir sur la thématique du changement et de formaliser un savoir utile, utilisable et utilisé. Ces échanges se sont développés dans le cadre des cinq RIC (Rencontres Internationales du Changement) qui, chaque année, rassemblent 200 participants, entreprises et chercheurs, intéressés par les questions et les problématiques de management en relation avec le thème du changement. Chaque année, la revue *Question(s) de management* a consacré un cahier spécial aux travaux menés au sein de la chaire avec « Question(s) de changement » (n°0, septembre 2012), « Le changement en questions » (n° 3, septembre 2013), « Question(s) de Change Digital » (n°7, septembre 2014), « Le changement agile en question » (n°10, septembre 2015) et « L'innovation managériale en question(s) » (n°13, septembre 2016). Certains articles et les regards croisés de praticiens, experts et chercheurs sont présents dans cet ouvrage.

Les expéditions apprenantes réalisées au Québec, en Chine, au Maroc et en Suisse, les « Safari Change » organisés dans des entreprises pour découvrir et analyser des pratiques exemplaires, les Conférences du Cercle ESSEC du Changement, les Matinales du changement ont permis des échanges denses et fructueux entre

participants concernés par l'amélioration des approches de la conduite du changement et la réussite des transformations.

Les travaux de la chaire ESSEC ont une visée de recherche-action. Ils se font sur le terrain des entreprises avec les entreprises. Les résultats obtenus sont des résultats théoriques pour des publications académiques mais aussi des résultats dits de moyenne portée constituant des explications du réel constitutives de solutions sous la forme de méthodes et d'outils. Les recherches se font en co-construction entre les chercheurs et les entreprises en privilégiant des temps de mesure (quantitative et qualitative), de partage des constats, de propositions de conjectures et de tests de solutions. En 5 ans, la chaire a produit 28 ouvrages, 30 communications dans différents congrès et 16 articles dans des revues françaises et internationales à comités de lecture (cf. encadré). Ces communications réalisées par les chercheurs de la Chaire en collaboration avec les entreprises partenaires constituent une matière à analyser pour percevoir les tendances en termes de recherches, de pratiques et de besoins en gestion du changement. Ces communications sont complétées par d'autres communications publiées dans les revues de recherche françaises et internationales.

En 5 ans, la pensée en conduite du changement a évolué de manière radicale. Pendant 30 ans (1978/2008), la conduite du changement a été structurée autour du modèle instrumental initié par la roue du changement de Kanter et promu par les démarches des cabinets de conseil. Les évolutions en conduite du changement 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 soit dans la partie diagnostic soit dans la partie leviers d'actions. 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 « en chambre » et adressés à des bénéficiaires. 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 du fait de l'effort d'apprentissage. Dès lors, la conduite du changement consiste à expliquer le pourquoi, le quoi et le comment par des productions de communication, de formation et d'accompagnement opérationnel. Le bénéficiaire du changement est certes accompagné mais participe pas ou peu aux changements qui le concernent directement.

## La remise en cause du modèle instrumental

Depuis 2008, le modèle classique a montré quelques limites amenant à réfléchir sur son contenu et sa philosophie. Les éléments qui ont amené à la remise en cause du modèle instrumentale et à son évolution sont de différentes natures. Quatre causes peuvent particulièrement être soulignées.

Une première cause tient dans le phénomène de **saturation au changement** visible dans certaines organisations. Le nombre de projets de changement et la charge de travail associée sont devenus si importants qu'ils ont produit des

goulets d'étranglement auprès de certains responsables en charge de leur réalisation. L'enquête IPSOS ESSEC 2012 a montré que le nombre de changements vécus par les salariés a été multiplié par 3 en 15 ans. La conduite du changement instrumentale est parfois décriée comme une « surcouche bureaucratique » qui produit des livrables pas toujours efficaces en consommant du temps, notamment celui des bénéficiaires.

La deuxième cause est celle des **risques psycho-sociaux** et des questions de **bien-être** au travail. La thématique des RPS a émergé en France, notamment après les vagues de suicides sur les lieux de travail dans des grandes entreprises. Le changement a été dénoncé comme pouvant être un facteur de stress et les techniques de conduite du changement comme des pratiques visant à accélérer de manière forcée l'adoption et l'adhésion au changement. Ce procès, à charge et sans vraie démonstration, a cependant montré l'importance des dimensions psychologiques chez les bénéficiaires du changement. Cela pose la question du bien-être au travail des personnes vivant des situations de changement, du bien-être dans le changement et du changement comme facteur de bien-être au travail.

La troisième cause est l'explosion du **phénomène collaboratif**. La thématique n'est pas nouvelle et a régulièrement été exprimée et mobilisée (Cf. le chapitre sur l'innovation managériale) dans les pratiques managériales et en sociologie des organisations. Pour des raisons générationnelles, mais aussi sociétales, et en réponse à un environnement en complexité croissante, le sens se construit dans l'action collaborative entre les acteurs participants. Aussi le changement ne se conçoit plus comme un plan parfait que l'on construit en chambre mais comme une dynamique créatrice de sens, dans et par l'action des différentes parties prenantes. Le changement n'est plus l'affaire de quelques spécialistes mais une dynamique collective à créer, développer et maintenir.

La quatrième cause est celle du **digital**. En lien avec le collaboratif, la technologie digitale développe la coopération, la collaboration et la co-construction. Les fonctionnalités de portabilité et de traçabilité des transactions de la technologie digitale permettent un apprentissage par l'échange d'expériences et l'enrichissement mutuel (Cf. chapitre sur le changement digital). Les réseaux sociaux en sont l'illustration.

## La révolution du CO (Changement Organisationnel)

Ces quatre causes participent à la remise en cause des techniques de conduite du changement dites instrumentales. Elles ont un impact plus grand en interrogeant les modes de management et de fonctionnement des entreprises.

Les publications sur l'entreprise libérée et plus généralement sur l'innovation managériale montrent bien les aspirations actuelles des salariés et de la société en général. Les modèles hiérarchiques en mode « commande/contrôle » atteignent leurs limites en termes de performance et d'attente sociale. Dans des systèmes complexes qui privilégient l'adaptation, l'agilité et la résilience, les modèles hiérarchisés et processés deviennent très vite inopérants. Il n'y a pas un temps pour concevoir, un temps pour contractualiser et un temps pour agir mais un seul temps au cours

duquel les acteurs développent des capacités de responsabilisation et d'engagement pour faire aboutir leurs actions et constituer des ressources mobilisables. Les techniques de co-développement, co-design, réseaux apprenants, ateliers participatifs, etc. sont les expressions concrètes et managériales de ce nouveau mode de fonctionnement. Il faut faire dans l'action et de manière collective en embarquant les acteurs compétents et constitutifs des systèmes mobilisés.

Toutes les entreprises ont aujourd'hui pour mot d'ordre l'innovation. Pour passer du discours à l'action et faire en sorte que l'invention (nouveau procédé) passe au stade d'innovation (nouveau procédé adopté pour un usage), encore faut-il impliquer les parties concernées. Et le meilleur moyen pour embarquer toutes les parties prenantes consiste à leur faire co-construire tout ou partie du dispositif. C'est une manière de les faire adhérer mais surtout de faire en sorte 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.

## Vers le changement agile

Les récents travaux en gestion du changement sur l'évolution des paradigmes mettent en avant un modèle agile en gestion du changement. Ce modèle reprend

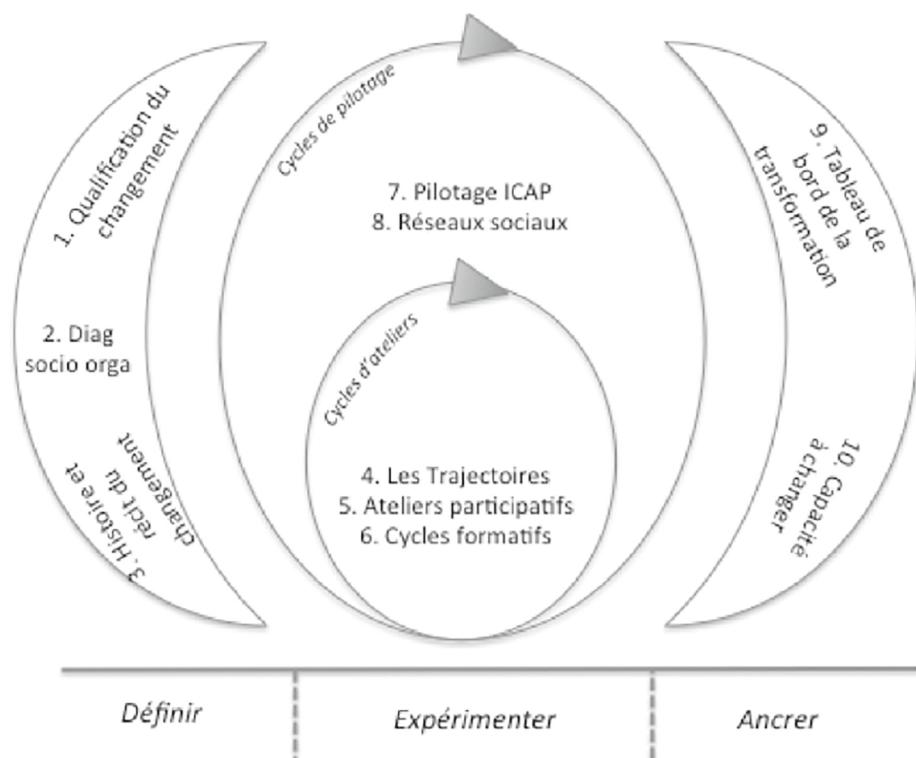


Figure 1 : Le modèle de changement agile (Autissier et Moutot, 2015)

certaines productions du modèle instrumental avec le souci de développer l'appropriation du changement par l'expérimentation (Cf. article sur le changement agile).

Le modèle est en trois phases avec des modalités, mais aussi des unités d'analyse, différentes. Les phases « Définir » et « Expérimenter » concernent un projet ou une grappe de projets dans le cadre d'un programme. La phase « Ancrer » ne se situe pas au niveau d'un projet mais de l'organisation dans son ensemble. Il s'agit de s'intéresser, dans cette troisième et dernière phase, à la manière dont les différents projets de changement s'insèrent dans une dynamique de transformation collective tant au niveau du projet global de l'entreprise que de la capacité à changer des individus et de l'entreprise.

La phase « Définir » est réalisée en amont du projet ou tout au début. Il s'agit de créer une intelligibilité du changement pour l'ensemble des parties prenantes afin que ces dernières prennent conscience du rôle qu'elles auront à jouer. Cette phase fait le diagnostic de l'existant et le transforme en feuille de route opérationnelle.

La phase « Expérimenter » est au cœur du modèle. Elle est composée de deux cycles qui se combinent : un cycle d'ateliers et un cycle de pilotage. Le cycle d'ateliers consiste à proposer aux bénéficiaires du changement et/ou à leurs managers des ateliers participatifs, des expériences et des moments pédagogiques. Le cycle de pilotage réalise, à des périodicités différentes, des mesures du changement en cours de réalisation par des enquêtes (Baromètre ICAP qui évalue les taux d'Information, de Compréhension, d'Adhésion et de Participation) auprès des principaux intéressés, et des forums sur les réseaux sociaux d'entreprise. Le cycle de pilotage donne des indications quant à la réalisation du changement par des mesures de terrain qui amènent les responsables du changement et les managers à proposer différents ateliers pour s'assurer d'une dynamique du changement.

La phase « Ancrer » est mise à jour régulièrement par les différents projets de transformation dans l'entreprise. Les productions de cette phase ne traitent pas d'un projet en particulier mais de l'ensemble des projets au service de la transformation globale de l'entreprise. Si le périmètre est l'ensemble des projets de l'entreprise, cela nécessite la prise en charge de ces productions par une entité dédiée telle qu'une cellule interne de pilotage de la transformation.

## Vivement que le changement rencontre l'utopie

L'ensemble des textes réunis dans cet ouvrage retrace, par des travaux de recherche mais aussi des regards de praticiens, cette 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. La notion n'est pas nouvelle. Bateson appelait cela les changements de niveau 2 (changement du contexte qui conditionne un système) par opposition au changement de niveau 1 qui traite des pratiques (fonctionnement du système). Les changements de niveau 2 visent à faire évoluer les « programmes maîtres » qui conditionnent nos actes et nos représentations, c'est-à-dire ce que nous percevons comme important. Mark Twain mentionnait : « Ce n'est pas ce que vous ne savez pas qui vous pose des problèmes, mais c'est ce que vous savez avec

*certitude et qui n'est pas vrai* ». Le changement de niveau 2 conduit à relativiser ce qui est tenu pour vrai et à envisager d'autres manières de penser et de faire de manière collective pour le progrès humain. La conduite du changement ne devient plus un simple outil gestionnaire au service d'objectifs prédéfinis mais une manière de se comporter pour le bien commun. Tout un programme à écrire même si le point de départ et d'arrivée surfent avec l'horizon de l'utopie.

### **Principales productions de la chaire ESSEC du changement de 2011 à 2016**

#### **28 ouvrages publiés en français, mandarin, allemand, anglais et arabe**

- Autissier D., Métais E. (2016), *Stratégies digitales*, Eyrolles.
- Autissier D., Johnson K., Moutot J.-M. (2016), *L'innovation managériale*, Eyrolles.
- Autissier D., Buvat J.-C., Guillain J.-Y. (2016), *La parole Libérée, l'exemple de la FDJ*, Eyrolles.
- Autissier D., Johnson K., Moutot J.-M. (2016), *GO Workshop*, Canada Editions.
- Autissier D., Moutot J.-M., Perlitz M. (2016), *Workshop*, German Editions.
- Autissier D., Moutot J.-M. (2016), *Méthode de conduite du changement*, 4<sup>e</sup> édition, Dunod.
- Autissier D., Lange A., Houlières S. (2016), *Penser Digital*, Eyrolles.
- Autissier D., Li P., Moutot J.-M. (2016), *Agir en mode Delivery*, Koréan Editions.
- Autissier D., Peretti J.-M. (2016), *Les miscellanées du changement*, Tome 1, Editions EMS.
- Autissier D., Peretti J.-M. (2016), *Changement et transformation*, Editions Arabe Littéraire, Maroc.
- Autissier D., Li P., Moutot J.-M. (2015), *Agir en mode Delivery*, Eyrolles.
- Autissier D., Moutot J.-M. (2015), *Workshop*, Koréan Éditions.
- Autissier D., Moutot J.-M. (2015), *Le changement agile*, Dunod.
- Autissier D., Johnson K., Giraud L. (2016), *100 schémas du management*, Eyrolles.
- Autissier D., Meslin T. (2015), *How to be successful in major change projects*, Eyrolles.
- Autissier D., Moutot J.-M., Peretti J.-M. et Wu S. (2014), *Changement et transformation*, Editions Mandarin, Chine.

- Autissier D., Moutot J.-M. (2014), *Le consulting au quotidien*, Dunod.
- Autissier D., Vandangeon I., Vas A. (2014), *Concepts clés en conduite changement*, 2<sup>e</sup> édition, Dunod.
- Autissier D., Moutot J.-M. (2013), *Méthode de conduite du changement*, 3<sup>e</sup> édition, Dunod.
- Autissier D., Moutot J.-M. (2013), *La boîte à outils de la conduite du changement*, Dunod.
- Autissier D., Moutot J.-M. (2013), *300 citations pour changer*, Dunod, Paris.
- Autissier D., Moutot J.-M. (2013), *Workshop*, Éditions Pearson.
- Autissier D., Vendangeon I. (Dir.) (2013), *10 études de cas en conduite du changement*, Eyrolles.
- Autissier D., Hureau J.-P., Raynard T., Vendangeon I. (2013), *Les réseaux apprenants*, Eyrolles.
- Autissier D., Lange A., Houlières S. (2013), *Penser Management*, Eyrolles.
- Autissier D., Guillard A. (2012), *Tout changer*, Editions La Martinière.
- Autissier D., Bensebaa F., Moutot J.-M. (2012), *Les stratégies de changement*, Dunod.
- Autissier D., Meslin T. (2011), *Réussir les grands projets de transformation*, Eyrolles.

**30 communications et 16 articles publiés dans des revues à comités de lecture en France et étranger**

- Autissier D., Pachtchenko-de Préville E., Foucrit J.-C., Raynard T. (2016), Managerial innovation through the example of the use of learning networks in The French National Railway Company, *Organizacionnaâ psihologija* (Organizational Psychology), 6(1), p. 20-38, Russian Review.
- Autissier D., Johnson K., Moutot J.-M. (2016), L'innovation managériale, *Question(s) de Management*, n°13, septembre.
- Autissier D., Bareil C., Giraud L., Johnson K. (2016), Excessive change and coping in the working population, *Journal of Managerial Psychology*, 31(3), p. 739-755.
- Autissier D., Johnson K., Moutot J.-M. (2015), De la conduite du changement instrumentale au changement agile, *Question(s) de management*, n°10, septembre, p.36-44.
- Autissier D. (2015), Le changement agile comme réponse aux enjeux collaboratifs et digitaux des organisations, *Question(s) de management*, n°10, septembre, p.35

- Autissier D., Ben Lahouel B., Frimousse S., Peretti J.-M. (2015), Relation entre investissement institutionnel et performance sociale : évidence empirique des entreprises françaises cotées, *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 267-268, février.
- Autissier D., Ben Lahouel B., Peretti J.-M. (2014), Stakeholder Power and corporate social performance: The Ownership Effect, *Corporate Governance*, 14(5), October.
- Autissier D., Johnson K., Moutot J.-M. (2014), La conduite du changement pour et avec les technologies digitale, *Question(s) de Management*, n°7, septembre, p.79.
- Autissier D., Giraud L. (2013), Uncovering the intellectual development of the Journal of Organizational Change Management: a knowledge-stock and bibliometric study, 1995-2011, *Journal of Organizational Change Management*, 26(2), April.
- Autissier D., Giraud L., Johnson K., Moutot J.-M. (2013), Attitudes et comportements des salariés envers le changement : une étude longitudinale de la mise en place d'un changement organisationnel, *Question(s) de management*, n°3, septembre, p.37-52.
- Autissier D. et Vandangeon I. (2012), Les réseaux apprenants comme facilitateurs du changement, *Question(s) de Management*, n°0, p.40-52.
- Autissier D., Ben Lahouel B. et Peretti J.-M. (2012), Comment évaluer les résultats de conduite des projets de changements organisationnels dans un contexte d'agenda environnemental, *Question(s) de Management*, n°0, p.53-66.
- Autissier D., Giraud L. (2013), Uncovering the intellectual development of the Journal of Organizational Change Management: a knowledge-stock and bibliometric study, 1995-2011, *Journal of Organizational Change Management*, 26(2), April.
- Autissier D. (2013), Emergence d'un paradigme expérientiel en gestion du changement, *Question(s) de management*, n°3, septembre, p.101.
- Autissier D., Giraud L., Johnson K., Moutot J.-M. (2013), Attitudes et comportements des salariés envers le changement : une étude longitudinale de la mise en place d'un changement organisationnel, *Question(s) de management*, n°3, septembre, p.37-52.
- Autissier D., Giraud L., Johnson K., Moutot J.-M. (2013), Les liens entre les caractéristiques et le succès des changements organisationnels : le cas d'une start-up, *Question(s) de management*, n°3, septembre, p.11-24