

Haute école
Groupe ICHEC – ECAM - ISFCS



Enseignement Supérieur Universitaire de type long

Quelles sont les attentes des entreprises en termes de développement des compétences des accompagnateurs du changement ?

Mémoire présenté par :
Jasmine GAS

Pour l'obtention du diplôme de :
Master en gestion de l'entreprise

Année académique : 2019-2020

Promoteur :
Anne ROUSSEAU

Boulevard Brand Whitcok 6 - 1150 Bruxelles

Haute école
Groupe ICHEC – ECAM - ISFCS



Enseignement Supérieur Universitaire de type long

Quelles sont les attentes des entreprises en termes de développement des compétences des accompagnateurs du changement ?

Mémoire présenté par :
Jasmine GAS

Pour l'obtention du diplôme de :
Master en gestion de l'entreprise

Année académique : 2019-2020

Promoteur :
Anne ROUSSEAU

Boulevard Brand Whitcloc 6 - 1150 Bruxelles

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier Madame Anne Rousseau qui a été ma promotrice durant cette année académique, pour son suivi et ses précieuses relectures et corrections. Ces dernières m'ont continuellement encouragée à améliorer la qualité de ma production. Avoir eu un feedback régulier sur les différentes parties du travail a permis de m'assurer de la direction que je prenais tout en l'améliorant continuellement. J'aimerais également adresser mes remerciements à Monsieur Vincent Huart, ma personne-relai, dont le suivi et les conseils ont également été d'une grande contribution.

Ensuite, je souhaite également remercier l'équipe d'UpWider qui a fait de mon stage une expérience enrichissante d'un point de vue professionnel et humain. Ces quelques mois passés au sein de l'entreprise m'ont permis de découvrir le monde du conseil.

Je voudrais également remercier mes amis et ma famille qui ont été présents dans mon cheminement. En effet, leurs avis, suggestions et soutien m'ont été d'une aide et d'un encouragement indéniables.

Finalement, j'adresse également mes remerciements à l'ensemble de l'équipe des professeurs de l'ICHEC Brussels Management School, qui depuis 5 années ont contribué, par leurs expertises et expériences, à nous former au monde du travail et faire de nous les travailleurs de demain.

Charte anti-plagiat

« Je soussigné, GAS, Jasmine, Master 2, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non cité correctement. »

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

Table des matières

1. Introduction.....	1
1.1. Choix du domaine de recherche.....	1
1.1.2. Plan du mémoire.....	2
1.1.2. Impact de la crise sanitaire.....	3
2. Contextualisation de la problématique.....	4
2.1. L'entreprise et son environnement.....	4
2.2. Les acteurs.....	6
2.2.1. Les parties prenantes internes.....	6
a. Les employés.....	6
b. Les managers.....	8
2.2.2. Les parties prenantes externes.....	11
2.2.3. Les relations de pouvoir au sein de l'organisation.....	11
2.2.4. Les accompagnateurs du changement.....	13
a. Le manager de proximité.....	13
b. Le consultant.....	15
2.3. Conclusion.....	17
3. Le Management du changement.....	18
3.1. Définitions.....	18
3.2. L'évolution historique du concept.....	19
3.2.1. Kurt Lewin.....	20
3.2.2. John P. Kotter.....	21
3.2.3. L'agilité.....	23
3.2.4. ADKAR.....	26
3.3. Conclusion.....	28
4. Les défis du projet de changement.....	28
4.1. La gestion des parties prenantes.....	28
4.1.2. Le comportement organisationnel.....	28
a. L'attitude.....	29
b. L'apprentissage.....	29
4.1.3. La motivation et l'implication.....	30
a. La motivation.....	30
b. L'implication.....	32
4.1.4. L'engagement.....	33
4.1.5. La résistance au changement.....	34

4.1.6. L'accompagnement des collaborateurs.....	37
4.2. La communication interne.....	39
4.3. La culture d'entreprise.....	41
5. Quel futur pour le Change Management ?.....	43
5.1. Changement des pratiques de management.....	44
5.2. L'impact de la technologie.....	44
5.3. L'Enterprise Change Management.....	47
6. Problématique.....	48
6.1. Question de recherche.....	48
6.2. Hypothèses.....	49
7. Méthodologie de récolte de données.....	51
8. Partie pratique : analyse des données récoltées.....	57
8.1. Analyse des données qualitatives : entretiens.....	57
8.1.1. Les compétences du consultant en change management.....	59
8.1.2. Le développement des compétences en changement vu par les consultants.....	63
8.1.3. L'évolution de la gestion du changement en entreprise.....	67
8.1. Orange Belgique.....	68
8.2. Bpost.....	71
8.3. AXA Belgique.....	75
8.2. Analyse des données quantitatives : sondage.....	77
8.3. Conclusion et pistes.....	81
8.3.1. Hypothèse n°1.....	81
8.3.2. Hypothèse n°2.....	83
8.3.3. Hypothèse n°3.....	84
9. Conclusion générale.....	85
9.1 Limites et difficultés rencontrées.....	86
9.2 Apprentissages.....	88
10. Bibliographie.....	89
10.1. Compléments bibliographiques.....	96

Liste des figures

Figure 1: L'entreprise et son environnement.....	4
Figure 2: Les 8 étapes de John P. Kotter.....	21
Figure 3: La courbe de deuil.....	37
Figure 4: Evolution de la gestion du changement.....	46
Figure 5: Change Management Job description	62
Figure 6: Gestion du changement agile.....	73
Figure 7: Nature du changement.....	78
Figure 8: Soutien & Coaching.....	78
Figure 9: Investissement interne	78
Figure 10: Impact du COVID-19 ((2)).....	79
Figure 11: Impact du COVID-19 (1)	79
Figure 12: Impact des outils de communication virtuelle sur la qualité du travail	80

Liste des tableaux

Tableau 1: Les rôles du manager	9
Tableau 2: ADKAR	27
Tableau 3: Récapitulatif des entretiens	56

1. Introduction

1.1. Choix du domaine de recherche

Dans le cadre de mon mémoire de fin d'études qui clôture mon parcours à l'ICHEC entamé en septembre 2015, j'ai décidé de m'intéresser à la thématique du changement en entreprise. En effet, la gestion du changement regroupe un certain nombre de concepts qui ensemble font partie de mes plus grands centres d'intérêts dans le domaine de la gestion d'entreprise : la communication, l'image de la marque, la culture d'entreprise, la gestion des parties prenantes, l'engagement, l'implication, la motivation et bien d'autres thèmes encore. Ce sujet me passionne car il requiert diverses compétences dans le chef des professionnels en charge du projet de transformation, compétences tant stratégiques qu'humaines.

La gestion du changement est un domaine du management qui fait l'objet depuis plusieurs décennies d'une attention particulière. En effet, la société globalisée et digitalisée dans laquelle nous vivons amène aujourd'hui les organisations à intégrer le changement non plus de manière ponctuelle mais permanente. Les accompagnateurs du changement, à savoir les managers et les consultants en Change Management, sont des acteurs incontournables dans la gestion des projets de transformation. L'un est interne et permanent et l'autre est externe à l'organisation et intervient ponctuellement.

Ensuite, la gestion du changement requiert la maîtrise de nombreuses compétences, principalement analytiques, communicationnelles, relationnelles et plus globalement de gestion des parties prenantes. Il s'agit de la raison pour laquelle les acteurs en charge de traduire et de faire accepter le changement sont appelés « accompagnateurs » du changement. Leur rôle vis-à-vis des collaborateurs internes (sur lesquels se centrera ce mémoire) est crucial dans la réussite des projets de transformation. De plus, c'est également une discipline faisant face à de nombreux défis : communication perçue comme descendante, difficultés à convaincre, motiver et engager les salariés qui sont des acteurs actifs et clés dans la réussite des transformations, résistance au changement des collaborateurs et/ou de la culture d'entreprise... Ce mémoire sera l'occasion d'étudier l'ensemble de ces phénomènes.

L'objectif d'un changement est évidemment d'améliorer la performance de l'entreprise. Néanmoins, il apparaît que tous les programmes de changement ne rencontrent pas un franc succès. Seulement 30% des changements en entreprise sont un succès. Il s'agit d'un grand défi managérial (Guilmot, 2016). Pourtant, aujourd'hui innover n'est plus une condition pour assurer sa compétitivité mais bien sa survie sur le marché. Le changement est donc bel et bien inévitable. La maîtrise de sa gestion l'est d'autant plus.

Finalement, ayant effectué mon stage de fin d'études au sein du cabinet de consultance en Management UpWider, accompagnant les clients dans leur transformation digitale au travers

de l'expertise de consultants aux compétences diverses, le sujet de la gestion de projets et des changements en conséquence est apparu davantage pertinent.

1.1.2. Plan du mémoire

Le changement est un concept qui fait l'objet d'un bon nombre d'ouvrages et d'articles littéraires tant sa survenance est omniprésente dans la vie des organisations. Aujourd'hui, les outils ont évolué et le rôle des acteurs s'est modifié. Je vais tout d'abord, au travers de la littérature scientifique, exposer et analyser les apports théoriques de plusieurs auteurs sur le sujet du changement afin de pouvoir, en fin de compte, dégager une problématique précise qui sera le socle de mon mémoire.

Le premier chapitre suivant l'introduction permet de contextualiser le sujet afin d'en comprendre son importance et ses acteurs. Ensuite, la discipline du Change Management est abordée en détails afin de la définir théoriquement à l'aide des apports d'auteurs phares ayant contribué à son émergence. Nous comprendrons au terme de ce chapitre la manière dont la gestion du changement a évolué dans le temps.

Au terme des 3 premiers chapitres, la problématique, qui se centre sur une question de recherche, est dressée. La suite du mémoire tentera d'y apporter une réponse. En premier lieu, les défis de la gestion du changement sont étudiés ainsi que les tendances futures dans le domaine. Grâce à cela, 3 hypothèses sont émises. Elles seront à la base de l'enquête qui sera menée afin d'apporter une réponse à la question de recherche.

Une fois la méthodologie exposant la justification du choix de la récolte de données dressée, qui sera principalement qualitative mais également en partie quantitative, l'analyse des données récoltées au travers des 10 entretiens ainsi que du sondage est faite. Les résultats du sondage apporteront des pistes supplémentaires à celles des entretiens concernant la problématique étudiée. Finalement, une première conclusion sera dressée afin de mettre en perspective les informations ainsi analysées avec les hypothèses dressées au terme de la recherche littéraire. Les hypothèses pourront alors être confirmées et/ou infirmées. Enfin, le mémoire se terminera par une conclusion générale permettant de discuter de ses apports par rapport à la question de recherche, des obstacles et limites rencontrés ainsi que des apprentissages acquis.

1.1.2. Impact de la crise sanitaire

Il nous a été demandé de préciser les impacts de la crise sanitaire sur la réalisation de notre mémoire. L'année 2020 a été frappée de plein fouet par la crise sanitaire du COVID-19 et par ce biais, le monde professionnel également. La crise a en effet eu lieu durant le stage de fin d'études et la rédaction du mémoire.

En ce qui me concerne, cela n'a pas eu d'impact majeur dans la rédaction du mémoire. Mon stage n'a pas été suspendu et a pu se poursuivre à distance. De plus, je ne nécessitais pas d'information ou de source de l'entreprise, hormis une interview menée avec l'un des managers qui a pu se faire à distance, pour continuer la réalisation du travail. S'agissant d'un mémoire de recherche appliquée, il ne reposait pas sur un projet ayant été mis en suspens dû à la crise.

Il a seulement été plus laborieux, je pense, d'entrer en contact avec des professionnels pour prévoir et mener des interviews au cours de ce quadrimestre.

2. Contextualisation de la problématique

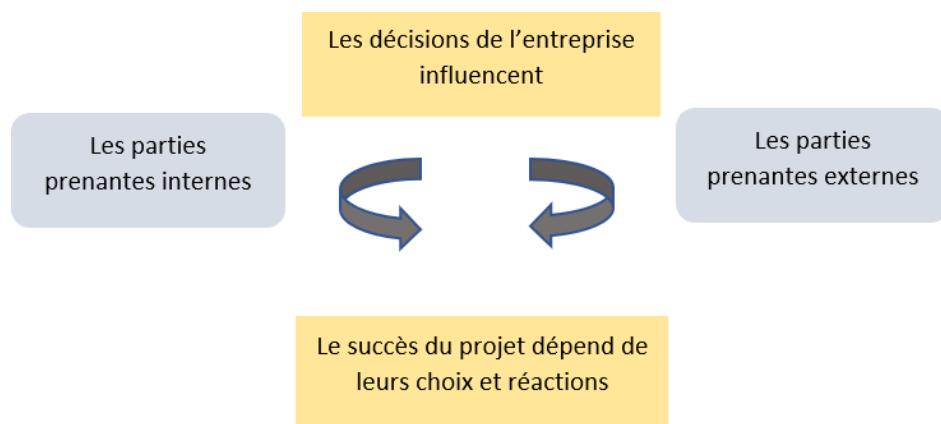
2.1. L'entreprise et son environnement

Il semble nécessaire, en prémices, de rappeler quelques fondamentaux concernant l'acteur économique qu'est l'entreprise, à l'aide de quelques définitions, dans le but de mieux situer et comprendre tout l'enjeu et la difficulté de la conduite d'un projet de changement.

Une entreprise est « toute unité légale, personne physique ou personne morale qui, jouissant d'une autonomie de décision, produit des biens et services marchands » (Livist, 2008, p.19).

Une entreprise ne fonctionne pas en vase clos, elle interagit constamment avec son environnement composé des « stakeholders », les parties prenantes. Les stakeholders, littéralement les détenteurs d'enjeux, sont : « tout groupe potentiellement affecté par les décisions et les orientations de l'entreprise ; pouvoirs publics, syndicats, entreprises concurrentes, employés, fournisseurs, clients... en plus des actionnaires et propriétaires de l'entreprise. Le travail des managers consiste à coordonner toutes ces composantes afin d'atteindre les objectifs fixés » (Robbins *et al.*, 2014, p.18). Une entreprise dépend par conséquent énormément des décisions et des réactions de ses parties prenantes face aux choix stratégiques qu'elle prend. Il en va alors de soi qu'une opération de changement influence les acteurs et que la réussite d'un tel projet dépend du comportement qu'ils vont adopter face aux transformations que le projet nécessite.

Figure 1: L'entreprise et son environnement



Source : Gas, J. (2020). *L'entreprise et son environnement*. ICHEC Brussels Management School, Bruxelles.

Pendant longtemps et suivant la logique de la théorie de l'agence, les parties prenantes considérées se limitaient aux détenteurs de capitaux. Seuls les intérêts des actionnaires étaient pris en compte par l'organisation. Aujourd'hui, la théorie des parties prenantes a pris le dessus sur la théorie de l'agence et stipule que l'organisation doit non seulement servir les intérêts de ses actionnaires mais également, et tout autant, de ses autres parties prenantes, l'ensemble des « stakeholders ». En outre, plus les acteurs d'une organisation sont nombreux, au plus leurs intérêts sont variés et conflictuels (Komi, 2019). Cela étant dit, l'objectif d'un projet de changement est de réussir à allier les parties prenantes et leurs intérêts à la réussite d'un projet commun. L'exercice est alors loin d'être aisé.

En effet, Vallat et Bertezene (2019) expliquent dans leur article traitant de la complexité du système de santé paru dans la revue Management & Avenir, que l'ensemble des organisations évoluent dans un environnement que l'on appelle aujourd'hui « VUCA », provenant de l'anglais et signifiant :

- **Volatile** car il est difficile d'anticiper les effets des changements.
- **Uncertain** (incertain) car il est devenu impossible de contrôler tous les paramètres de son environnement et de prédire les transformations. Se baser sur l'expérience passée est obsolète.
- **Complex** car l'environnement est composé d'un nombre important et toujours grandissant de dimensions à prendre en compte : l'écologie et une pression de plus en plus intense pour des entreprises soucieuses de leur responsabilité sociétale, la population vieillissante, la génération Z en âge d'être sur le marché de l'emploi (individus appelés « digital natives »), les nouvelles technologies, les crises économiques, ...
- **Ambiguë** car toutes ces dimensions et l'incertitude qu'elles engendrent rendent complexe l'interprétation de l'environnement qui est sujet à de nombreuses erreurs.

En résumé, un environnement ayant des composantes (clients, concurrents, fournisseurs, ...) changeant fréquemment sera considéré comme un environnement dynamique alors que si ses composantes font face à peu de changements, l'environnement est stable. De plus, au moins l'organisation a de composantes et au moins elle a besoin d'informations les concernant, moins l'environnement sera complexe et plus il sera considéré comme certain.

Les organisations ne sont donc pas toutes égales face à l'environnement qui les entoure. Un environnement stable conduit à plus de certitudes et de maîtrise quant aux comportements, choix et réactions des éléments qui le composent. A contrario, un environnement plus complexe et faisant face à plus d'incertitudes et d'imprévisibilité sera plus difficile à gérer.

Intéressons-nous à présent un peu plus amplement aux parties prenantes qui forment l'environnement de l'entreprise et dans quelles mesures celles-ci sont influencées par les choix de l'organisation.

2.2. Les acteurs

Si les acteurs de l'environnement d'une organisation réagissent plus ou moins fortement aux choix stratégiques d'une entreprise, cela est dû au fait que ces individus, individuellement ou collectivement, de près ou de loin, estiment que l'organisation représente quelque chose pour eux.

2.2.1. Les parties prenantes internes

a. Les employés

Concernant les parties prenantes internes, je vais me concentrer essentiellement sur les salariés et les managers dans ce mémoire. Ces derniers ont en effet une relation très particulière et centrale avec leur entreprise.

Un salarié s'investit au quotidien pour l'organisation au sein de laquelle il travaille et mène à bien des projets dans le but de la faire grandir. Il s'identifie donc indéniablement à cette entreprise, pour autant qu'il se sente en phase avec ses valeurs. Nous prenons l'exemple d'un employé investit et s'identifiant à son organisation. En effet, une entreprise véhicule des valeurs au travers de sa culture d'entreprise, valeurs auxquelles il est attendu que l'employé s'identifie. Pauwels Delassus *et al.* (2014) parlent même d'un sentiment « d'amour » pour une marque. De ce fait, il est plus aisé de se rendre compte que lorsqu'un changement intervient, de quelque ordre qu'il soit (changement de valeurs, de culture, de process, de nom de marque, ...), cela chamboule la relation qu'a construit le travailleur avec son entreprise.

Chaumeil (2018) indique, dans son article traitant de l'adaptation identitaire des salariés lors d'un changement organisationnel, que le lieu de travail est considéré par les salariés comme un lieu-dit « d'autodéfinition » (Chaumeil, 2018, p.133). En effet, le lieu de travail est le lieu de la projection de soi et quand son environnement et ses conditions de travail arrivent à être perturbés, il donne lieu à une sorte de perte, de bouleversement identitaire professionnel chez le salarié. Le travail consistera alors à opérer une reconstruction identitaire, comprenant une préservation de son identité passée mais également l'adaptation au nouveau cadre de travail.

Ensuite, l'objectif de tout changement qu'il soit organisationnel, technologique ou managérial, est in fine, l'augmentation de la productivité. Si dans la plupart des cas, changement rime avec meilleures conditions de travail, l'impact n'est néanmoins pas toujours favorable au niveau de la santé psychologique des salariés. L'apparition de ces risques psychosociaux peut sérieusement entacher la productivité qu'un projet de changement est censé booster. Pire encore, cela occasionne des coûts supplémentaires pour l'organisation, en charge de prendre en main la santé psychologique de ses travailleurs (Autissier, Johnson et Moulot, 2017).

En effet, Aziza-Chebil, Delattre et Diaye (2017) défendent la même idée. Lorsque le bien-être des salariés est concerné et que cela touche à la santé psychologique, cela a indéniablement un effet sur la productivité. Dès lors, on peut imaginer que ce sont les salariés les plus impliqués affectivement et par conséquent ceux avec le degré d'identification à leur entreprise le plus élevé qui seront les plus affectés par les transformations. Au final, c'est à l'entreprise qu'incombe la responsabilité de la gestion des salariés souffrant du changement. Une entreprise ne peut donc ignorer les conséquences de ses choix stratégiques sur ses employés.

En la matière, les auteurs font référence au modèle de Karasek datant de 1979, l'un des tous premiers à avoir abordé les risques psycho-sociaux au travail. De par ce modèle, il ressort que le degré auquel le salarié sera impacté psychologiquement est le résultat « d'une interaction entre le niveau de sa demande psychologique, sa latitude décisionnelle et le soutien qu'il reçoit » (Aziza-Chebil *et al.*, 2017, p.27). De plus, l'importance des interactions interpersonnelles réciproques entre les salariés et l'employeur est décrite comme primordiale tout comme la justice organisationnelle. Blanc (2016) cite 6 thèmes comprenant les principaux facteurs de risque psycho-social ainsi que les principaux facteurs de protection de ces risques : « l'intensité du travail et le temps de travail, les exigences émotionnelles, l'autonomie, la qualité des rapports sociaux au travail, les conflits de valeurs, et enfin, l'insécurité de la situation de travail » (Blanc, 2016, p.193).

On peut alors se rendre compte, à ce stade-ci, qu'un changement dans l'environnement de travail d'un salarié n'est pas aisé et demande à être introduit de manière réfléchie et stratégique. De plus, ce sont les salariés qui représentent leur entreprise vers le monde extérieur. Sachant que l'environnement interne et externe de l'entreprise sont constamment en interaction et s'influencent l'un et l'autre, la gestion des acteurs internes permet de limiter la résistance des acteurs externes. Le concept de résistance au changement fera l'objet d'un point particulier (cf. infra pp.34-36).

Pour conclure ce premier point sur les salariés, il est intéressant de rappeler un élément important qui caractérise une organisation aujourd'hui : les différentes générations qui la composent. En effet, 4 générations s'y côtoient et possèdent leurs propres caractéristiques :

- ✓ **Les baby-boomers** nés entre 1946 et 1964 caractérisés par un attachement fort à la hiérarchie et à l'entreprise dans laquelle ils font souvent l'ensemble de leur carrière (bearingpoint, s.d.).
- ✓ **La génération X** née entre 1965 et 1979 est caractérisée par un plus grand individualisme que la génération précédente et une meilleure adaptation aux nouvelles technologies (Kane, 2018).
- ✓ **La génération Y** représente les individus nés entre 1980 et 1994 et est caractérisée par un détachement face à la hiérarchie, une quête de sens et de reconnaissance au travail ainsi qu'un souci plus accru pour l'environnement. A partir de la génération Y,

faire toute sa carrière au sein de la même entreprise n'est plus la réalité d'un grand nombre de travailleurs (Ollivier et Tanguy, 2017).

- ✓ **La génération Z**, souvent caractérisée de « digital natives », est totalement à l'aise avec la technologie. Elle est composée de nombreux jeunes entrepreneurs et accorde une grande importance au thème de l'égalité et de la lutte contre la discrimination dans la société (Francis et Hoefel, 2018).

La gestion du changement demande de pouvoir allier ces différentes générations dans le projet en prenant en compte leurs intérêts, leurs attentes vis-à-vis de l'entreprise ainsi que l'accompagnement dont elles ont besoin face aux changements qui leur sont demandés.

b. Les managers

Le point traitant de cet acteur sera largement inspiré des apports de la recherche réalisée en 2019 par Marine de Ridder, Laurent Taskin, Michel Ajzen, Marie Antoine et Chloé Jacquemain, professeurs, chercheurs et docteurs à L'Université Catholique de Louvain. Leur recherche prospective porte sur l'évolution du métier de manager.

Les managers sont des salariés de l'organisation. Ils sont des acteurs clés du changement car ils sont responsables de la mise en place du changement et de la gestion des salariés en ce sens. Je voudrais donc faire un point plus détaillé sur cet acteur à la double casquette qu'est le manager. Pour information, Mintzberg définissait le manager comme : « celui ayant la responsabilité d'une organisation ou d'une des utilités de cette dernière » (Mintzberg, 1984, p.32).

Fayol, l'un des précurseurs du management et auteur célèbre en théorie des organisations, a été le premier à formaliser les activités du métier de manager qui se comptent au nombre de 5 et qui servent, encore aujourd'hui, comme cadre de référence (De Ridder *et al.*, 2019, p.40 ; Fayol, 1916) :

- 1) Planifier (définition des objectifs et mise en place des activités)
- 2) Organiser (définitions des tâches et des personnes responsables)
- 3) Commander (direction et motivation des collaborateurs)
- 4) Coordonner (coordination des tâches et gestion des conflits interpersonnels)
- 5) Contrôler (obtention des résultats)

Le métier de manager se caractérise traditionnellement et ce, au regard des apports d'auteurs en sociologie des organisations tels que Taylor, Fayol, Weber ou encore Mintzberg, par les activités suivantes :

- « La gestion et le pilotage des activités et de la performance
- **La gestion des équipes et des personnes**
- La contribution à la stratégie par la planification
- **La gestion du changement** » (De Ridder *et al.*, 2019, p.38)

Nous remarquons alors d'ores et déjà que la gestion des acteurs de l'organisation ainsi que celle du changement font partie intégrante des activités du manager et ce, depuis le début du 19^{ème} siècle. Ensuite, en parallèle à ces activités, un manager est également défini par des rôles, inspirés de la théorie de Mintzberg, qui se divisent en 3 catégories :

Tableau 1: Les rôles du manager

Rôles interpersonnels	Rôles informationnels	Rôles décisionnels
Symbole dans l'accomplissement des tâches	Observe activement l'environnement interne et externe	Entrepreneur cherchant des opportunités
Leader qui motive, accompagne et forme	Diffuse et donne du sens à l'information	Chargé de la répartition des ressources
Agent de liaison avec l'extérieur	Porte-parole de l'organisation	Régulateur et négociateur

Source : Gas, J. (2020). *Les rôles du manager*. ICHEC Brussels Management School, Bruxelles. Tableau fait à partir de doi :10.3917/mav.109.0037.

Il est important de noter que ces théories ont été développées durant une période où l'entreprise était encore une structure très hiérarchisée et où les rôles et les activités des différents acteurs la composant étaient strictement définis. Aujourd'hui, les mutations organisationnelles que connaissent les entreprises sont sources de nombreuses transformations dans le métier de manager : d'une organisation bureaucratique, hautement formelle avec une hiérarchisation verticale, nous passons à des formes d'organisation hiérarchiquement plus plates induisant une plus grande responsabilisation des travailleurs et une place importante accordée à la confiance et à la flexibilité. Les managers sont aujourd'hui amenés à jouer le rôle de facilitateur dans la responsabilisation des travailleurs et dans le changement ainsi que le rôle de promoteur de l'apprentissage organisationnel. Un manager doit être inspirant et pour cela, il devient un manager-leader qui accorde une importance accrue à la communication (De Ridder *et al.*, 2019). En outre, Dejoux (2016) ajoute que le manager de demain devra se munir de compétences interculturelles, digitales et de d'innovation.

En effet, de nombreuses études attestent que d'ici 2030, plus de 40% des métiers que nous connaissons actuellement auront disparu pour laisser place à de nouveaux métiers que nous ne connaissons, pour certains, pas encore (Adecco, 2017 ; McKinsey Global Institutue, 2017). La

digitalisation et la robotisation au détriment de la main d'œuvre humaine sont des facteurs majeurs de cette mutation du monde du travail et très relayés par les médias. De plus, la gestion du travail et de l'entreprise même subissent des transformations dû à des enjeux organisationnels et sociétaux (diversité, égalité, etc...) impactant directement le métier de manager (De Ridder *et al.*, 2019).

Pour terminer ce point, rappelons qu'il n'y a pas qu'un seul niveau de management mais bien plusieurs. En effet, selon Management StudyHQ (2020), le management se compose de 3 niveaux :

- 1) **Le Top Management** composé du comité de direction, du *Chief Executive Officer* (CEO), du *Chief Financial Officer* (CFO), du *Chief Operating Officer* (COO), du Président, ...Toutes les entreprises ne sont pas dotées de chacune de ces fonctions. Néanmoins, il s'agit du niveau le plus élevé du management comprenant le ou les dirigeants d'une entreprise. Ils sont chargés de la prise de décision stratégique et de la direction de l'organisation ainsi que de l'instauration de règles communes adoptées par tout le personnel.
- 2) **Le Middle Management** est directement en charge de traduire et de communiquer les instructions de la direction aux échelons inférieurs, aux managers de première ligne. Ils jouent un rôle de supervision et sont situés entre la direction et les managers de premiers niveaux.
- 3) **Le Low Management** est chargé de la gestion et de la supervision des activités quotidiennes des employés. A ce niveau-ci, nous pouvons retrouver des fonctions appelées « *Line manager* », « *Team leader* » ou « *coachs* », pour n'en citer que 3, qui sont des fonctions en charge de la gestion, du suivi et de la formation des équipes opérationnelles.

En conclusion, le manager a un rôle plus que crucial dans l'atteinte des objectifs d'une organisation car en plus de ses tâches décisionnelles dû à sa fonction et de ses tâches techniques, il est chargé de motiver les employés et de gérer les actions des individus afin de les orienter vers l'atteinte des objectifs de l'organisation. Ces compétences interpersonnelles, entre autres, englobent des compétences communicationnelles et de développement des employés. Les managers sont les acteurs-clés de la détection des opportunités et/ou menaces de l'entreprise grâce à leur connaissance de l'environnement et doivent donc prendre des décisions et agir en conséquence tout en prenant en compte la réticence des employés face un changement qui est très souvent source d'angoisse, d'incertitudes et de stress. Le manager se doit de comprendre dans quel environnement l'organisation se situe afin d'adapter ses actions en conséquence.

2.2.2. Les parties prenantes externes

Pour ce point-ci, je ne vais citer que les clients comme parties prenantes externes car il s'agit des acteurs externes s'identifiant le plus avec les entreprises, les marques qu'ils apprécient. En effet, l'objectif de toute marque est de tisser un lien fort avec les consommateurs afin de les fidéliser. Cela crée également, au même titre qu'avec les salariés, qui peuvent être eux-mêmes des consommateurs de la marque par ailleurs, un sentiment d'attachement fort.

En effet, l'objectif ultime de la fidélisation chez le consommateur est de créer un sentiment d'engagement qui le poussera à promouvoir la marque dans son entourage. Noel (2014) nous rappelle qu'une marque et un produit peuvent éveiller chez chacun des consommateurs différentes émotions comme la nostalgie ou la familiarité, par exemple. Cela induit alors que le client attache une grande importance à certains produits, à certaines marques qui se sont imposées dans le quotidien de bon nombre de consommateurs. L'attachement envers une marque et sa fidélisation passent évidemment par une attention accrue à la satisfaction des consommateurs. On comprend alors également qu'un changement dans la relation client/marque peut être vécue comme un bouleversement pour le consommateur qui peut ne plus s'identifier, ne plus reconnaître l'organisation qu'il a connue.

Je ne vais pas m'étendre plus longuement sur les parties prenantes externes car mon mémoire se centrera sur les parties prenantes internes, à savoir les salariés. La gestion de ces derniers demande un travail managérial alors que celle des consommateurs, par exemple, implique un travail plus axé sur le marketing, entre autres. Cela ne fera pas l'objet de mon mémoire. Néanmoins, comme mentionné précédemment, les parties prenantes internes sont le reflet de l'organisation vers l'extérieur et l'adhésion des parties prenantes externes ne peut être optimale que si l'interne est engagé, en étant formé et supervisé par les managers afin de renvoyer la meilleure image au client lorsqu'ils y sont confrontés. Les salariés sont en effet de réels ambassadeurs de l'organisation.

2.2.3. Les relations de pouvoir au sein de l'organisation

A ce stade-ci, nous comprenons déjà qu'une organisation est composée de multiples acteurs, très variés, qui par leurs intérêts, leurs choix, leurs réactions et niveau d'engagement peuvent influencer la réussite d'un projet. « Le changement est un processus complexe qui nécessite l'effort collectif de parties prenantes dont l'hétérogénéité est porteuse de tensions » (Komi, 2019, p.34). Il y a, en effet, des relations de pouvoir qui se créent. Tout d'abord, il faut distinguer 2 types de systèmes hiérarchiques selon lesquels l'entreprise peut fonctionner (Malsam, 2019) :

- « **Top-Down** » : il s'agit du schéma pyramidale classique indiquant que les décisions sont prises par les membres les plus élevés hiérarchiquement et transmises aux échelons inférieurs qui ne participent pas, ou que peu, à la prise de décision. La communication est descendante.

- « **Bottom-Up** » : il s'agit d'une forme d'organisation beaucoup plus horizontale permettant une participation plus active des échelons inférieurs dans la prise de décision. La communication ascendante est privilégiée.

Il s'agit alors de comprendre la structure formelle de l'organisation ainsi que les jeux informels afin de réellement cerner les relations de pouvoir entre les acteurs et la façon dont ces derniers négocient, s'allient ou se confrontent.

En ce sens, il m'a l'air tout-à-fait opportun d'expliquer l'essentiel de la théorie de Crozier et Friedberg, 2 sociologues des organisations ayant publié des ouvrages majeurs de la sociologie dont « *L'acteur et le système* » en 1977 et « *Le pouvoir et la règle* » en 1993. Leurs apports théoriques sont très importants pour la compréhension du comportement des individus en organisation. La théorie des auteurs qui sera expliquée ci-dessous est inspirée du cours de Sociologie des Organisations dispensé à l'ICHEC Brussels Management School par Madame Coline Ruwet.

Crozier et Friedberg expliquent dans leur ouvrage « *L'acteur et le système* » que le comportement d'une personne est caractérisé par une stratégie rationnelle trouvant sa motivation dans l'augmentation et l'accumulation de gains acquis grâce à des relations de pouvoir (Ruwet, 2017). Les 2 sociologues vont mettre en place un sociogramme composé de 5 paramètres à étudier afin d'observer et d'étudier les comportements et ce, dans le but de comprendre les relations de pouvoir au sein de l'organisation. Les paramètres à étudier sont : les acteurs, les problèmes à résoudre/enjeux, les ressources, les contraintes et les stratégies adoptées. Les sociologues vont mener une étude de cas dans une entreprise française d'exploitation industrielle de tabac et d'allumettes, la Seita. En effet, l'objectif initial de leur étude était de comprendre les conséquences d'un pouvoir formel en organisation, de comprendre comment les individus réagissent, s'adaptent et se comportent par rapport à des règles formelles d'autorité qui leurs sont données. Cependant, leur étude va prendre un tout autre tournant car ils vont prendre conscience au cours de leurs observations et enquêtes de l'importance prépondérante de l'informel dans les relations de pouvoir. Cela est la manifestation du fait que le pouvoir réel ne correspond pas à la manière dont il a été formalisé dans l'organigramme de l'organisation. En d'autres termes, les personnes qui détiennent le pouvoir formel ne l'ont pas forcément dans les faits.

Il en va alors de se demander d'où provient le pouvoir et quelles en sont ses sources. Crozier et Friedberg distinguent 4 sources de pouvoir :

- **L'expertise** : le pouvoir est tiré de connaissances spécialisées que d'autres n'ont pas et qui sont nécessaires pour atteindre un objectif. L'expertise doit donc être utile dans le contexte.
- **Le réseau** : ce sont les contacts que l'on possède qui vont permettre aux autres de rentrer en contact. Il s'agit de la capacité qu'une personne a de mettre les autres en contact et qui lui confère du pouvoir.

- **L'information et la communication** : il s'agit du pouvoir provenant de la possession de connaissances sur la situation en question dont les autres membres ont besoin afin de permettre l'atteinte des objectifs.
- **Les règles** : ce sont les règles juridiques, règles de contrat de travail (etc.) qui sont écrites formellement dans le contrat et qui attribuent un certain pouvoir en fonction de la place et du rôle dans l'organisation.

Ensuite, il est important de mentionner le concept de zone d'incertitude développé par Crozier et Friedberg qui est la « marge de liberté, impossible à complètement réglementer, dont les acteurs disposent pour mettre à profit la poursuite de leurs stratégies » (Ruwet, 2017). Tout acteur d'une organisation a une zone d'incertitude minimale qui est sa **propre participation**. Nous avons donc tous une zone d'incertitude qui est la décision de rester dans une relation ou non. Il y a toujours une marge de liberté et une zone d'incertitude dans n'importe quelle situation. C'est là que se développent les relations de pouvoir. On comprend alors déjà l'importance d'accompagner et de maîtriser les acteurs internes car ils sont maîtres de leur propre participation, participation indispensable à la réussite des objectifs d'une entreprise.

Finalement, le management d'une équipe de projets demande de pouvoir gérer les différents profils qui la composent. En effet, tout projet est constitué de soutien mais également d'antagonistes. Picq (2016) les classe en 7 catégories : les acteurs peuvent être « engagés », « concertatifs », « passifs », « hésitants », « opposants », « déchirés » voire même « irréductibles ». Il est alors plus que primordial d'identifier les acteurs du projet et leur niveau de soutien afin de leur apporter l'accompagnement nécessaire.

2.2.4. Les accompagnateurs du changement

Après avoir étudié les acteurs de l'organisation et les destinataires du changement, voyons à présent plus précisément qui sont les acteurs responsables de la mise en place et de la réussite des transformations en organisation d'après la littérature.

a. Le manager de proximité

Nous avons déjà abordé le rôle du manager qui a permis de mettre en lumière son rôle dans la gestion du changement. Plus précisément, c'est le manager de proximité ou « manager intermédiaire » ayant un rôle de leader vis-à-vis des salariés par sa position d'intermédiaire entre le Top management et les collaborateurs qui est en charge de l'accompagnement du changement au sein de son organisation. La position particulière des managers de proximité est critique dans un projet de changement car ces derniers sont responsables de la traduction opérationnelle, c'est-à-dire sur le terrain des décisions stratégiques émanant du Top management (De Ridder *et al.*, 2019).

Le manager intermédiaire est également l'ambassadeur de la communication interne car il est chargé de favoriser le sentiment d'appartenance, la participation au processus décisionnel et l'autonomie, de valoriser les compétences ainsi que de porter les valeurs et la justice organisationnelles (Andy, 2016). L'auteur avance également le fait que le manager de proximité doit être un exemple à suivre pour les salariés grâce à son leadership transformationnel. Cela augmente le sentiment d'appartenance et de ce fait, la motivation des employés. « Le travailleur est plus à même de comprendre les changements, les besoins et les buts de l'organisation, représentée par son chef d'équipe » (Andy, 2016, p.194). En ce sens, De Ridder *et al.* (2019) ajoutent qu'il est chargé d'amener du sens aux projets de changement.

Par ailleurs, un point très intéressant relevé par certains auteurs est qu'en plus d'être un facilitateur de changement, le manager de proximité subit lui-même la transformation (Oiry et Vignal, 2016). Il est conjointement chargé de l'adhésion au changement mais en est également un destinateur, ce qui en fait un acteur particulier. C'est en effet une position ambiguë et parfois vue comme opposée qu'occupe le manager de proximité : il se situe hiérarchiquement entre les intérêts du Top management et ceux des salariés. Il peut, comme le salarié, résister au changement et doit en même temps le faire adopter aux échelons inférieurs. Les managers de proximité doivent montrer l'exemple, comme le leader, pour pouvoir faire adhérer les collaborateurs au changement mais en plus du leader, ils sont aussi chargés d'appliquer la transformation sur eux-mêmes et de la vivre au quotidien tout comme les salariés. De plus, la position particulière du manager de proximité le soumet aux attentes du terrain comme de celles de la haute hiérarchie, attentes qui peuvent être contradictoires et conflictuelles.

D'après Oiry et Vignal (2016), les managers de proximité ont autant de mal à vivre le changement que les salariés et ce, d'autant plus s'ils n'ont pas été impliqués dans la construction et le déploiement du changement. Cela peut faire émerger des formes de résistance au changement. Les auteurs tiennent des propos intéressants : « (...) les managers de proximité ne subissent pas seulement le changement. Ils sont de plus pris dans une injonction paradoxale. Leur rôle de manager implique qu'ils s'engagent personnellement, vis-à-vis de leur équipe, en faveur du changement. Ils peuvent très bien se sentir complètement contraints par rapport à ce changement » (Oiry et Vignal, 2016, p. 69). Si, en plus de ces tensions, les managers de proximité ne se sentent pas soutenus par leur(s) supérieur(s) hiérarchique(s), la souffrance peut s'accentuer davantage.

En la matière, Comtet et Chassigneux (2017) expliquent dans leur article qu'aujourd'hui nous assistons à une décentralisation de la fonction RH auprès des managers de proximité qui sont, entre autres, responsables de l'adaptation aux changements organisationnels et de la mobilisation des collaborateurs. « Il ajoute (le manager de proximité) du « sensmaking » aux activités quotidiennes des acteurs » (Comtet et Chassigneux, 2017, p.11). Il y a là néanmoins une contradiction que les auteurs relèvent : aujourd'hui la fonction de communication du manager de proximité est quelque peu mise à mal par les systèmes d'informations qui

encouragent les acteurs à transmettre l'information par ce biais. Il y a ici 2 types de narration qui s'opposent : la narration (classique) et la narration numérique. Les partisans de la narration « traditionnelle » considèrent qu'elle est la meilleure façon de fédérer l'organisation alors que les partisans de la narration numérique voient dans la narration traditionnelle un espace potentiel de conflits et d'incompréhensions internes que les systèmes plus automatisés élimineraient.

A titre informatif, la fonction RH a commencé à se numériser depuis maintenant une quinzaine d'années au travers du « SIRH » (Système d'Informations des Ressources Humaines). Les objectifs de la numérisation de la fonction RH sont multiples : faciliter la gestion des Ressources Humaines, équilibrer le rôle des acteurs et les responsabiliser, impliquer davantage les managers au bon fonctionnement de leur département et permettre un partage de l'information facilité au travers de communautés. Les TICS « peuvent être considérées comme un facteur d'évolution des rapports sociaux et des métiers » (Comtet et Chassaigneux, 2017, p.10). La question qui se pose est la suivante : Qu'en est-il du rôle du manager personne physique si les RH se tournent de plus en plus vers des systèmes informatisés pour leur gestion ? C'est alors là que nous voyons toute l'utilité du manager de proximité aujourd'hui.

Il ressort alors que les acteurs qui mettent en œuvre le changement au quotidien sont les salariés et les managers de proximité. Néanmoins, il y a également un autre acteur très important et régulièrement sollicité par les entreprises : le consultant.

b. Le consultant

De nos jours, quand on parle de management du changement, on ne peut passer à côté du rôle que joue le métier de la consultance. En effet, malgré le fait que la pratique de gestion du changement ait tendance à être internalisée aujourd'hui et que certaines entreprises dédient des postes en interne à cet égard, elles font également très souvent appel à des consultants externes en Change Management pour la conduite de leur projet de transformation. En effet, il peut être difficile pour les managers de prendre du recul par rapport à la culture interne de l'entreprise ce qui les cantonne à réfléchir et à opérer des améliorations plutôt que des réels changements (Huffington, 2018).

D'après consulting.com (s.d), un cabinet de consultance a pour objet de fournir des consultants experts à ses clients dans le but de les aider à résoudre leurs problèmes et à opérer les changements souhaités. Une organisation fait appel à un consultant lorsqu'elle ne bénéficie pas en interne de l'expertise et/ou de la connaissance nécessaire, lorsqu'elle souhaite que le projet pour lequel un expert externe est appelé se fasse rapidement et avec moins d'efforts en interne. Souvent, il n'est pas nécessaire d'employer une personne ayant un niveau d'expertise élevée dans un domaine particulier car le besoin, très spécifique, n'est que ponctuel. A titre d'exemple, une organisation qui souhaite migrer d'un outil CRM (Customer Relationship Management) obsolète vers un nouveau CRM répondant mieux à ses

besoins, n'a pas besoin d'embaucher un expert en CRM afin d'implémenter le nouveau système dans l'entreprise. Elle fera appel à un consultant en la matière qui viendra, le temps nécessaire, implémenter le nouvel outil CRM et former les employés. Une fois la mission achevée, l'organisation ne nécessitera plus de cette expertise en interne, raison pour laquelle engager un employé n'aurait pas été utile.

A titre indicatif, le Customer Relationship Management (CRM) se définit comme étant : « la gestion de la relation client est une approche stratégique transversale visant à créer une meilleure valeur pour les actionnaires par le développement de relations appropriées avec les principaux clients et segments de clientèle. Elle implique généralement l'identification de stratégies commerciales et de clientèle appropriées, l'acquisition et la diffusion de connaissances sur les clients, la détermination de la granularité appropriée des segments, la gestion de la co-création de valeur pour le client, le développement de stratégies de canaux intégrées et l'utilisation intelligente des données et des solutions technologiques pour créer des expériences client supérieures » (Frow et Payne, 2013, p.26).

Ensuite, les domaines d'expertise des consultants sont très étendus : management, stratégie, IT... On retrouve alors des consultants en Change Management qui, d'après Shirck (2016), ont pour rôle de :

- Réduire l'impact d'un changement sur l'entreprise, les employés, la culture, ...
- Fournir les outils afin de mener le changement de la manière la plus efficace et la moins disruptive
- Fournir des outils afin d'améliorer la communication
- Faire du coaching en interne
- Participer à la promotion d'une culture encourageant le leadership et l'engagement interne

Les consultants sont une réelle ressource lors d'un projet de transformation. Selon Letourmy *et al.* (2016), il est impératif d'avoir une interaction forte et efficace entre les accompagnateurs internes et les accompagnateurs externes. En effet, « les consultants doivent être en mesure d'intégrer les apports des collaborateurs à toutes les étapes du processus pour faire évoluer leur approche en temps réel en fonction de la réalité opérationnelle et humaine (...) » (Letourmy *et al.*, 2016, p.46). Il s'agit d'opérer une réelle co-production entre les consultants, les dirigeants, les managers de proximité ainsi que les collaborateurs.

Par ailleurs, une tendance d'internalisation de la gestion du changement se constate dans les entreprises (Parent et Bareil, 2014). Les auteurs indiquent que la gestion du changement est depuis des décennies confiée à des consultants experts dans les projets de transformation. Néanmoins, actuellement et cela depuis plusieurs années, de plus en plus d'entreprises internalisent la gestion du changement en mettant en place une structure interne consacrée à la conduite des transformations. En effet, l'étude de Prosci, leader en solutions de gestion du changement sur le marché international, conduite en 2014 a fait ressortir le même constat

ainsi que les raisons. Le but est simple : il s'agit de développer, en interne, les capacités et compétences en gestion du changement de membres-clés, et cela dans une optique stratégique. En effet, en incorporant ces compétences et capacités dans le chef du personnel, cela augmente la mobilisation et la responsabilisation. Plus de personnes en interne sont capables de gérer et mener un changement mais en plus, grâce à leur responsabilisation dans le domaine, leur adhésion serait gagnée d'avance. Le changement deviendrait alors plus facile à gérer en interne dû à moins de résistance mais également, les coûts de sa conduite en seraient significativement réduits.

Selon Lemieux et Beauregard (2015), bien que les managers ne soient pas forcément des experts du changement, ils doivent maîtriser, et ce de plus en plus aujourd'hui, certaines pratiques de gestion et de conduite de projets de ce fait, « accepter le rôle de porteur de changement » (Lemieux et Beauregard, 2015, p.69). Les auteurs expliquent, comme cité précédemment, que la gestion du changement suit un processus d'internalisation et par conséquent, nous assisterions à une diminution de l'utilisation de consultant externes.

2.3. Conclusion

Au terme de ce chapitre traitant de l'entreprise et de son environnement, il a été possible de dégager que :

- L'organisation est composée et dépend des décisions de ses parties prenantes.
- Les parties prenantes ont leurs propres intérêts et des relations de pouvoir existent en organisation.
- Le manager est chargé de la gestion des parties prenantes internes et du changement.
- L'objectif d'un projet de changement est d'allier les intérêts des salariés.
- Le consultant externe est également un acteur accompagnateur du changement en entreprise : la gestion du changement peut donc être conduite en interne et/ou par un externe.
- Les entreprises favoriseraient de plus en plus le développement des compétences en gestion du changement en interne au détriment de l'utilisation de consultants pour plus de succès et moins de coûts.

3. Le Management du changement

Voyons à présent plus en détails au point suivant ce qu'est le Change Management et les compétences théoriques requises pour sa gestion.

3.1. Définitions

Je souhaite commencer cette partie par une définition complète du Change Management désignant « l'approche qui prépare, équipe et soutient les individus, les équipes et les organisations dans la réalisation de changements organisationnelles. Il comprend les méthodes qui redirigent ou redéfinissent l'utilisation des ressources, les processus opérationnels, les affectations budgétaires ou d'autres modes de fonctionnement qui modifient considérablement une entreprise ou une organisation. Le changement est un processus qui prend du temps et qui se confronte à des résistances. Gérer le changement de manière structurée et contrôlée est donc essentiel pour aboutir à une rentabilité concrète et efficace » (Oracle, 2020, para.2).

Il y a une multitude de changements qui peuvent intervenir. Citons à titre d'exemple :

- Un changement de nom de marque
- Un changement de culture d'entreprise
- Un changement de direction
- Un changement dans les processus
- Un changement comprenant l'introduction d'une nouvelle technologie
- ...

Capgemini, l'un des leaders mondiaux du secteur de la consultance et spécialisé dans le conseil aux entreprises sur les sujets digitaux, a publié un rapport en 2019 traitant de l'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur la qualité de vie et de santé au travail. Il en ressort que l'utilisation des nouvelles technologies en organisation à de multiples impacts, positifs comme négatifs sur les travailleurs. Le changement lié à la digitalisation fera l'objet d'une attention plus particulière dans ce mémoire et ce pour différentes raisons :

- Le monde dans lequel nous vivons aujourd'hui, qui se digitalise de manière exponentielle, ne fait qu'augmenter et rendre indispensable la nécessité pour la grande majorité des entreprises de s'adapter aux nouvelles technologies.
- La transformation digitale et l'utilisation de nouvelles technologies comme l'Intelligence Artificielle et le Big Data, changent de façon drastique les modes de communication au sein des entreprises.
- La technologie a de nombreux avantages comme la réduction des risques et accidents professionnels, l'augmentation du professionnalisme grâce à un traitement plus rapide de la clientèle, l'émergence de l'intelligence collective...

- La technologie a également changé les attentes concernant les objectifs à atteindre qui sont de plus en plus élevés ainsi que les modes d'évaluation des performances.
- La technologie a de nombreux impacts sociaux, et ce, surtout au niveau du bien-être des individus qui sont de plus en plus exposés à des problèmes de santé dû, entre autres, à une augmentation du rythme de travail et une surcharge informationnelle. (Capgemini, 2019)

En effet, l'émergence et le développement constant des technologies provoquent un bouleversement général de notre société. Au niveau des organisations, cela est d'autant plus impactant : traitement de l'information toujours plus rapide et massif, changement hiérarchique, nouvelles compétences requises, engendrant un bouleversement au niveau du travail, de la communication et du relationnel. La numérisation provoque en effet l'émergence de nouvelles pratiques communicationnelles.

Les questions que l'on se pose aujourd'hui sont : est-ce viable à long-terme ? Va-t-on un jour se laisser dépasser par celle-ci et par ce qui est appelé l' « info-obésité » ? Où est la limite du « toujours plus rapide » ? Quels sont les impacts au niveau sociétal (burn-out, chômage, ...) ?

« La systématisation de la recherche de gains de productivité à travers le développement des processus conduit à l'effet inverse : la perte de contrôle de sa propre activité, la solitude, l'ennui et le sentiment de ne pas être reconnu. Tout cela peut conduire à la démotivation, mais aussi et c'est plus préoccupant, au développement du stress et à la recrudescence des risques psycho-sociaux » (Silva, 2017, p.30). Nous avions en effet déjà évoqué les risques psycho-sociaux au point traitant des parties prenantes internes (cf. supra pp.6-8). Nous voyons ici que la transformation digitale peut en être un déclencheur important.

Selon Silva (2017), c'est aux managers RH qu'incombe la responsabilité de s'emparer de cette question sociétale en entreprise et de jouer le rôle d'architecte de ces nouvelles organisations du travail, d'accompagnateur et de facilitateur de changement. « Les équipes RH et managériales doivent être au cœur des démarches pour faire entrer l'entreprise dans une culture collaborative et virtuelle » (Silva, 2017, p.31). Il s'agirait de l'un des défis principaux du management postmoderne.

Au point suivant, je retrace brièvement l'évolution du management du changement au cours des dernières décennies.

3.2. L'évolution historique du concept

Commençons ce point avec un peu de théorie et d'histoire afin de comprendre la façon avec laquelle le changement a été appréhendé au fil de ces dernières décennies. Le changement en entreprise est un concept étudié depuis le milieu du siècle dernier mais depuis ces dernières années, et ce dû à l'évolution de notre société, son ancrage dans la stratégie des organisations est devenu plus que primordial. En effet, selon les auteurs Autissier, Johnson et

Metais-Wiersch (2018), nous assistons depuis 2012 à une augmentation exponentielle des changements due à la révolution digitale, comme évoqué au point précédent.

3.2.1. Kurt Lewin

Kurt Lewin, auteur phare de l'école des relations humaines au IXème siècle, a défini le changement organisationnel : « comme un projet (un début, une fin, des actions dédiées) visant à modifier les pratiques, outils, organisations et/ou comportements d'un système social en vue de leur remplacement » (Autissier *et al.*, 2018, p. 47). Ce dernier avait une approche sociologique du changement se focalisant sur l'individu et sur la résistance au changement que l'individu exprime, lors d'une transformation, en réponse à la perte de repères (routines, inconnu, perte de connaissances).

Kurt Lewin a mis en avant, dans les années 50, au travers de sa technique de « focus groupe », le fait que communiquer avec les individus sur le projet de changement était une façon d'augmenter leur adhésion de manière spectaculaire. Par conséquent, dès les années 50, la nécessité de convaincre les parties prenantes pour atténuer la résistance au changement et augmenter l'adhésion est apparue primordiale. En ce sens, Lewin préconisait, entre autres, de :

- Identifier la ou les cibles du changement ainsi que les acteurs.
- Mettre en place un argumentaire du changement afin d'en expliquer les raisons et les modalités.
- Choisir les bons canaux et médias de communication (privilégier l'interaction).
- Avoir des intermédiaires légitimes ayant pour rôle de relayer l'information concernant le changement au jour le jour. Ici, nous pouvons imaginer qu'il s'agit du rôle du manager de proximité qui sera développé plus loin dans la théorie.
- Mettre en place des mises en situation afin de permettre l'expérimentation du changement et faciliter la transition.
- Utiliser la technique des « Focus groupes ».

De plus, Manager GO. (2020) ajoute que la méthodologie développée par Kurt Lewin est une méthodologie du changement appelée « Unfreeze-Change-Refreeze » vue comme la métaphore du bloc de glace, qui inspirera probablement par la suite l'auteur emblématique du changement, John Paul Kotter (cf. infra p.21-23).

En effet, la métaphore symbolise le changement de forme d'un bloc de glace : le faire fondre, changer sa forme et enfin le recongeler. Lewin a appliqué cela aux organisations de la façon suivante : lors du premier stade “Unfreeze”, l’objectif est de faire comprendre aux membres de l’organisation que la nécessité du changement est inéluctable. Il s’agit même de présenter le changement comme une urgence pour la survie de l’organisation. A ce stade-ci, des oppositions au changement appelées résistances aux changements font déjà leur apparition. Ensuite, vient le stade “change”, le changement est lancé et les nouvelles pratiques sont mises en œuvre grâce à l’état d’urgence créé au premier stade qui a préparé les individus à l’arrivée

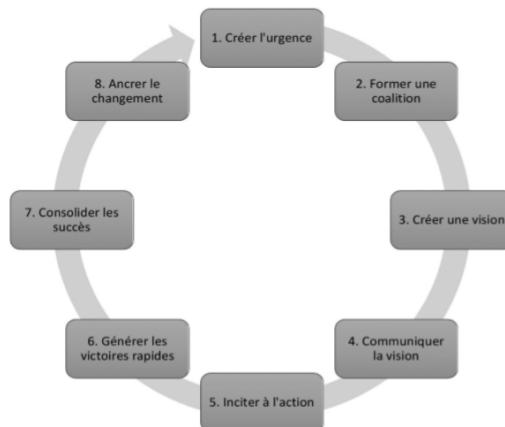
du changement. Finalement, l'étape "refreeze", étant la dernière, consiste à consolider et ancrer le changement dans l'organisation afin que les anciennes pratiques, routines (etc.) ne fassent pas leur réapparition.

Ensuite, à la fin des années 70, les entreprises ont dû faire face à une grande récession et un renforcement accru de la concurrence avec, entre autres, l'émergence de la Chine. Par conséquent, les organisations ont été amenées à opérer des changements assez radicaux, dits « révolutionnaires », afin de se doter d'une organisation pouvant faire face à la concurrence et aux évolutions continues de l'environnement.

3.2.2. John P. Kotter

A la fin des années 80, le célèbre auteur et professeur spécialiste du Leadership et du changement, John Paul Kotter a développé une méthodologie de la conduite du changement. En effet, les nombreux cas d'échecs de projets de changement dont l'auteur a eu écho l'ont poussé à mettre en place une méthodologie qui place l'attitude du manager au centre de la réussite du changement. Nous remarquons que Kurt Lewin avait en premier lieu mis en lumière le rôle des parties prenantes dans le changement et John P. Kotter, par la suite, celui du manager. Les 2 auteurs se sont en effet complétés. John P. Kotter développe pour cela sa propre théorie du changement expliquée ci-dessous (Harvard Business School, s.d.).

Figure 2: Les 8 étapes de John P. Kotter



Source : Autissier, Johnson et Metais-Wiersch (2018). Du changement à la transformation.
« *Question(s) de management* », 2 (21), 47. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2018-2-page-45.htm>

John P. Kotter est l'auteur du livre connu mondialement, « *Leading change* » paru en 1988, qui est un livre de référence dans le monde des entreprises et des théories du Management. Il expose une méthodologie basée sur 8 étapes permettant aux organisations de mener à bien leurs projets de transformation.

Les 8 étapes sont les suivantes :

1. Crée l'urgence

La première étape consiste à communiquer efficacement et intelligemment aux membres de son organisation la nécessité du changement qui doit être comprise comme indispensable et urgente. Le but est de mettre les collaborateurs en mouvement (Letourmy *et al.*, 2016). Pour cela, Kotter préconise de s'appuyer sur des preuves tangibles comme, entre autres, des études marketing et des analyses de marché afin de créer ce sentiment d'urgence et d'atténuer la résistance au changement.

2. Former une coalition

Cette étape consiste à monter une équipe suffisamment influente et inspirante pour mener le changement. Le pouvoir d'influence n'est que peu lié à la hiérarchie dans ce cas-ci. Le pouvoir repose sur différentes sources comme expliqué au point sur les relations de pouvoir (cf. supra pp. 11-13), dont l'expertise et la capacité de communication.

3. Crée une vision future

Il s'agit d'une étape décisive permettant de pallier l'incertitude que génère un changement en exposant le résultat futur du projet grâce à diverses analyses. Les analyses doivent permettre de décrire de manière précise l'état futur.

4. Communiquer l'action

Cet état futur doit être abondamment communiqué afin de rassurer les parties prenantes mais également dans le but de rappeler l'état d'urgence dans lequel se situe l'organisation face à la nécessité du changement. Kotter a fortement insisté sur le rôle de la communication à l'étape numéro 4 qu'est la communication de la vision future comme devant être utilisée en permanence pour accompagner les collaborateurs en leur expliquant régulièrement la raison et l'objectif du changement. En outre, le manager doit également inciter les collaborateurs à l'action, en d'autres termes à expérimenter le changement afin de s'y accommoder, de moins le redouter mais surtout de détecter suffisamment tôt les éventuels obstacles, sources de résistance chez les individus.

5. Inciter à l'action

Grâce aux étapes précédentes, il est plus simple d'inciter les collaborateurs à l'action mais pour cela il faut encourager une véritable participation des parties prenantes afin que ces dernières se sentent responsabilisées dans le changement. Elles penseront alors au changement et à la manière de le réaliser, devenant alors de vrais acteurs du changement (Letourmy *et al.*, 2016).

6. Générer des victoires à court-terme

Un projet de changement s'il est colossal s'étale en général sur une longue période. Néanmoins, il est important de ne pas avoir comme seul objectif la réussite du changement final mais de fixer des objectifs intermédiaires permettant de fêter des victoires tout au long du projet. Sans cela, l'implication des acteurs du changement viendrait à s'essouffler avec le temps. L'étape numéro 6 est donc importante dans l'engagement des collaborateurs car faire de certaines réalisations des petites victoires implique les salariés dans le changement.

7. Consolider les succès

En consolidant les succès, une réelle dynamique de changement est créée.

8. Ancrer les changements dans la culture d'entreprise

Le changement n'est que la transition d'un état vers un autre escompté. Une fois cet état atteint, il devient la réalité de l'organisation et doit être intégré dans la culture d'entreprise.

3.2.3. L'agilité

Depuis les années 2000 et la place prépondérante que prend la technologie dans la vie des entreprises mais également dans toute la société, nous avons basculé d'une approche descendante du changement vers ce qu'on appelle la *co-construction*.

La gestion du changement est, avant d'avoir trait plus spécifiquement à une transformation, plus globalement une gestion de projets. Au travers de mon stage dans le cabinet de咨询 UpWider, j'ai pu en découvrir un peu plus sur cette approche. De nombreuses méthodes de gestion de projets existent. Parmi celles-ci, nous pouvons en citer 3 : la méthode Agile (développée ci-dessous), PRINCE2, PMBOK que je ne vais pas développer davantage dans le cadre de ce mémoire car cela nous éloignerait de la question à ce stade-ci.

Grâce au stage, j'ai pu mieux comprendre la manière avec laquelle les disciplines s'articulent. Ce qui est surtout important à garder en tête est que le Change Management n'est pas dissociable du Project Management : sans projet pas de changement, et sans changement un projet ne peut se concrétiser. Les 2 disciplines, bien que différentes, sont complémentaires. Le Project Management a trait au côté que l'on appelle plutôt « hard » à savoir technique : design, conception et implémentation et le Change Management couvre plutôt le côté « soft » avec la communication, le training et le coaching qui font partie intégrante de l'accompagnement et de la gestion des parties prenantes. Un projet doit donc être conçu, traduit en business aux agents gestionnaires du changement qui à leur tour s'occupent de porter le projet aux équipes opérationnelles chargées de mettre en œuvre les transformations dans leurs tâches quotidiennes.

Aujourd'hui, la conduite du changement s'internalise de plus en plus comme évoqué précédemment (cf. supra p.15-17). Il est courant que des ateliers en interne soient organisés

afin de pouvoir brainstormer, explorer et décider en discutant avec les parties prenantes ce qui augmente leur engagement et leur adhésion. Il s'agit de ce qu'on appelle la méthode agile du changement qui « permet de répondre à ce nouvel enjeu d'une organisation en mouvement permanent. Il s'appuie sur des dispositifs collaboratifs pour faire vivre aux acteurs des expériences de changement. (...). Leur objectif est avant tout de « plonger » les membres de l'organisation dans différentes expériences de changement. C'est par l'accumulation successive de ces expériences que les acteurs seront alors en mesure d'intégrer, de s'approprier le changement qu'ils auront expérimenté, mais aussi de construire des connaissances nouvelles sur le changement et sa gestion au quotidien, c'est-à-dire de construire une capacité à changer » (Autissier, Johnson et Metais-Wiersch, 2018, p.52).

En effet, aujourd'hui et de plus en plus, les échanges horizontaux sont préférés à la communication descendante (ou unilatérale). Cela a été impulsé par l'émergence du modèle de changement agile qui prône le fait que les 3 étapes classiques de la mise en place d'un projet, à savoir : la conception, la programmation et le déploiement, ne soient plus séparées mais qu'elles s'entre-mêlent et que les parties prenantes soient en permanence poussées à communiquer entre elles, à expérimenter et à s'ajuster (Autissier, Johnson et Moutot, 2017).

Pour information et selon Agile Alliance (2020) qui s'inspire du célèbre Agile Manifesto paru en 2001 et reprenant l'ensemble de la théorie de la méthode agile, l'agilité se résume en douze principes :

1. Satisfaire le client est la priorité numéro 1
2. Accueillir et exploiter les changements tout au long du processus afin d'en faire un avantage compétitif pour le client
3. Déliver ce qu'on appelle un « working software » fréquemment afin d'encourager les feedbacks et par ce biais, le processus itératif sur lequel est basé la méthodologie
4. L'équipe Business et les développeurs collaborent quotidiennement
5. S'entourer d'une équipe de travailleurs motivés
6. Favoriser la communication face à face
7. Le « working software », étant l'unité de mesure de l'agilité et une représentation du produit à livrer au client, permet de mesurer le progrès
8. Promouvoir le développement de projets durables
9. Prêter attention à l'excellence technique et au design
10. Simplifier le processus de développement
11. Organiser des équipes indépendantes
12. S'interroger régulièrement sur la manière d'être plus efficace et s'ajuster en conséquence

Les principes de l'agilité peuvent se résumer de la façon suivante : « Ils privilégient la mobilisation de la compétence d'équipes autonomes autour d'un processus itératif et incrémental, à partir d'une méthode, tout en donnant la primauté au développement de pratiques » (Gentil et Chédotel, 2018, p. 102). Les auteurs avancent également que l'agilité,

bien que développée au début des années 1990, n'est pas encore la réalité de la majorité des organisations. En effet, la méthodologie de gestion de projets demande le développement d'une compétence collective ainsi que de l'adoption de nouvelles pratiques et d'outils encore trop « en cascade » en entreprise.

A l'origine, le changement organisationnel était composé de 3 paramètres dans la littérature : les outils, le leader et les cibles vues comme les « victimes » du changement. Aujourd'hui, les salariés ne sont plus vus ou du moins, ne devraient en pratique plus être vus comme de simples destinataires du changement qu'il faudrait seulement convaincre par un discours bien rôdé, comme développé par Mintzberg dans les années 1990. Sa logique du changement comme étant « top down » et planifiée est dorénavant considérée comme obsolète. Les destinataires du changement sont aujourd'hui des acteurs clés et actifs de la réussite du changement (Oivry et Vignal, 2016). De ce fait, dès le début du processus de changement et avant même que le plan du projet ne soit finalisé, ces derniers doivent être consultés, engagés, impliqués, afin de contribuer de manière continue au processus de changement.

Par conséquent, le Change Management est aujourd'hui empreint de la méthode agile qui s'est développée ces 20 dernières années. A l'origine, la méthode agile était appliquée au développement des systèmes d'information mais aujourd'hui son usage a été étendu à tout type de projets organisationnels et même à la structure de l'organisation qui tend à devenir une organisation agile. La méthode agile s'est développée en réponse à l'environnement changeant et dynamique auquel les organisations doivent faire face depuis de nombreuses décennies, requérant une capacité d'adaptation dans la stratégie même de l'entité.

Comme expliqué précédemment, l'agilité préconise de faire intervenir les clients dans le processus afin de pouvoir en permanence s'ajuster à leurs besoins en termes de changement. C'est un processus non linéaire empreint d'itérations grâce à l'intervention des clients et la collaboration avec les parties prenantes de manière générale. De plus, pour assurer la collaboration et l'efficacité du processus d'itération, il est nécessaire d'assurer des conditions de travail favorables aux collaborateurs. Cela également dans le but de favoriser la communication au travers de discussions informelles et horizontales. C'est en tout somme un style de management soutenant le travail d'équipe, l'autonomie, la collaboration, l'apprentissage, etc. L'agilité conduit à un changement de culture d'entreprise mais également au développement continu des compétences au sein de l'entreprise (Autissier, Johnson et Metais-Wiersch, 2018).

Pour accroître l'agilité en organisation, il faudrait, selon les auteurs, internaliser la gestion du changement afin que l'accueil et l'adaptation au changement soient davantage inscrits dans l'ADN même de l'entreprise. L'agilité et la manière de traiter le changement aujourd'hui amèneraient alors une évolution des rôles des managers et des consultants externes. Par ailleurs, il est également parfois tentant de simplifier la démarche pour des raisons d'optimisation de coûts, en n'utilisant que des agents internes et en favorisant une approche

et une communication « top down », ce qui n'est pas optimale selon les auteurs dans un projet de transformation (Oivry et Vignal, 2016).

Depuis la digitalisation, le changement est en effet vu différemment. Il n'est plus un événement extraordinaire et occasionnel dans la vie d'une organisation. Au contraire, il est permanent, continu, multiple et c'est l'état de stabilité qui est devenu rare. Il s'agit aujourd'hui de faire de l'innovation la stratégie de l'entreprise et de l'ancrer dans son business model afin de développer une capacité de changement rapide et permanente. « Chaque modification de pratiques crée les conditions de changement à venir, qui en retour entraînent de nouvelles modifications des pratiques. C'est dans cette lignée de travaux que s'inscrit l'idée de capacité à changer. Le changement n'est plus abordé comme un événement à part de la vie de l'organisation, mais comme un processus continu sans début ni fin » (Autissier *et al.*, 2017, p.38).

Pour conclure ce point, Gallot et La Moënne (2015) expliquent que les mutations permanentes auxquelles doivent faire face les organisations aujourd'hui provoquent « une profonde crise des modalités managériales antérieures » (Gallot et La Moënne, 2015, p.5) et ce, depuis les années 70. Nous avons évoqué la tendance d'internalisation grandissante de la gestion du changement. Néanmoins, nous savons que l'internalisation des activités de manière générale n'est pas le choix stratégique que prennent les entreprises aujourd'hui, au contraire. Les auteurs expliquent que de formes organisationnelles dites « territorialisées/internalisantes », nous sommes passés à des formes organisationnelles « externalisées ». La forme première consistait à maîtriser toutes les ressources de l'entreprise : humaines, matérielles et financières. Aujourd'hui, au regard de l'émergence de la technologie, de la globalisation et de la conception des marchés, les entreprises ont subi d'importantes mutations dans leurs formes organisationnelles. L'externalisation concerne tant les services que les données. De plus, la montée en puissance des normes et des règles (internes et externes comme les normes ISO ou la RSE) et l'apparition de nouveaux métiers conduisent les entreprises à repenser leur management organisationnel. L'internalisation du changement suivrait-elle le chemin inverse ?

3.2.4. ADKAR

Ce chapitre se terminera par quelques mots sur une méthodologie de gestion du changement largement diffusée aujourd'hui au sein des organisations, ADKAR. La méthodologie ADKAR a été créée il y a 2 décennies par Jeff Hiatt, fondateur de Prosci (leader mondial en Change Management), et met en avant les 5 résultats ou états que les individus impliqués dans et par la transformation doivent atteindre afin de faire perdurer le changement sur le long-terme (Prosci, s.d). Les 5 objectifs sont représentés sous l'acronyme ADKAR :

Tableau 2: ADKAR

Awareness	La conscience de la nécessité du changement
Desire	Le désir de vouloir soutenir le changement
Knowledge	La connaissance sur la manière de changer
Action	L'habileté de démontrer les capacités, compétences et comportements
Reinforcement	Le renforcement afin d'ancrer et de faire perdurer le changement

Source : Gas, J. (2020). *ADKAR*. ICHEC Brussels Management School, Bruxelles. Tableau fait à partir de <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model>

Le modèle ADKAR a été construit sur base du modèle de Kurt Lewin, « “Unfreeze-Change-Refreeze” » (cf. supra pp.20-21). Effectivement, cette métaphore du bloc de glace symbolise les étapes ou états du changement à savoir : l'état actuel, la transition et l'état futur.

Pour passer de l'étude actuel à l'état actuel à la transition, il faut éveiller de l'« Awareness » et du « Desire » chez l'individu afin qu'il prenne conscience de la nécessité et de la légitimité de la transformation. Ensuite, pour mettre en place le changement de manière effective et opérer de ce fait la transition, il est impératif d'avoir la connaissance (« Knowledge) sur la manière d'opérer la transformation ainsi que l'habileté au niveau des capacités, des compétences et de la gestion des comportements organisationnels. Finalement, pour que la transition amène à l'état futur escompté, il faut renforcer le changement dans le temps afin qu'il perdure. Ce modèle de gestion de projets est spécifiquement conçu pour gérer et accompagner le(s) changement(s) que le projet occasionn(ent).

3.3. Conclusion

Au terme de ce chapitre traitant plus spécifiquement du concept de Change Management, ou Management du changement en français, et de son évolution, les éléments suivants sont ressortis :

- Le Management du changement fait l'objet d'études depuis le milieu du 20ème siècle : Lewin et Kotter en sont deux auteurs emblématiques.
- Depuis plusieurs années, les entreprises opèrent de plus en plus de transformations et ce, dû à la transformation digitale.
- La digitalisation et l'agilité ont changé la manière d'appréhender le changement qui est aujourd'hui intégré dans la culture et la stratégie d'une entreprise et n'est plus vu comme un événement extraordinaire de la vie des organisations.
- L'agilité induirait une internalisation de la gestion du changement.

4. Les défis du projet de changement

Au regard de ce qui a été exposé jusqu'à présent, nous comprenons que le management du changement n'est pas une pratique simple à gérer et qu'elle demande de nombreuses compétences de la part des acteurs chargés de sa conduite. Nous avons également identifié 2 acteurs accompagnateurs du changement : le manager de proximité et le consultant en change Management. Quels sont les paramètres que les acteurs du changement doivent pouvoir gérer ? Comme exposé précédemment, il faut garder à l'esprit que les acteurs d'une organisation ont leurs propres intérêts et enjeux.

4.1. La gestion des parties prenantes

Le mémoire se centre sur la gestion et l'accompagnement des parties prenantes comme source de réussite du changement. En effet, j'aimerais découvrir et comprendre comment l'aspect humain doit être appréhendé et géré par les accompagnateurs du changement étant donné l'importance immense qu'à l'adhésion des parties prenantes, surtout des salariés, dans la réussite d'une transformation en entreprise.

4.1.2. Le comportement organisationnel

Nous avons vu que le manager de proximité a pour rôle de diriger les actions et les comportements des membres de l'organisation vers la réalisation des objectifs de l'entreprise. Il est alors nécessaire, en ce sens, de comprendre le comportement des individus et comment ces derniers fonctionnent afin de pouvoir prévoir leurs réactions et les influencer en conséquence. Le comportement organisationnel désigne les : « comportements spécifiques au contexte organisationnel, c'est-à-dire ceux que l'on observe dans une

entreprise (la reconnaissance au travail, le sentiment de justice par rapport à un processus d'évaluation, ce qui nous amène à nous engager dans l'entreprise, à soutenir nos collègues...) » (Taskin et Dietrich, p.17, 2020). Le comportement organisationnel est composé du comportement individuel, à savoir la motivation, l'apprentissage et la personnalité de l'individu, et du comportement de groupe qui englobe les rôles, les règles, les conflits, ...

C'est grâce à l'étude des 4 facteurs psychologiques suivants, l'attitude, la personnalité, l'apprentissage et la perception que le manager va être capable de comprendre, de prévoir et d'influer sur les comportements professionnels des collaborateurs afin de les mener vers la réussite d'un projet. Parmi les 4 composantes du comportement professionnel, j'ai décidé de développer les composantes « attitude » et « apprentissage » qui me semblent, au regard de l'apport des auteurs sur le sujet, les plus pertinentes concernant le comportement professionnel des employés face au changement.

a. L'attitude

Selon Buxant (2017), l'attitude intègre 3 composantes :

- Cognitive (croyances)
- Affective (émotions)
- Conative (pré-intention comportementale)

Je ne vais pas davantage développer cette idée car cela demanderait d'évoquer différentes théories issues de la psychologie sociale.

Retenons simplement que l'attitude amène au comportement au même titre que le comportement d'un individu est prédict par son attitude. Dans ce cas, le comportement organisationnel d'un travailleur dépendra de son attitude envers l'organisation ou le projet en question et pour pouvoir prédire et gérer ce comportement afin qu'il soit favorable à l'objectif à atteindre, il est nécessaire d'agir sur les paramètres qui composent l'attitude de l'employé qui sont la satisfaction au travail, l'implication et l'engagement.

La satisfaction, l'implication et l'engagement professionnels sont 3 concepts essentiels à la réussite de tout projet organisationnel, et plus précisément d'un projet de changement en organisation qui ne peut se faire avec succès sans la satisfaction, l'implication et l'engagement des salariés. Une fois l'attitude envers le projet fixée, il faut encore engager le travailleur dans un processus d'apprentissage afin d'intégrer les changements nécessaires.

b. L'apprentissage

L'apprentissage organisationnel est défini comme : « un processus d'amélioration des performances dans la durée, mené par des collectifs se livrant à une démarche d'investigation de problèmes, tant sur les connaissances latentes que sur ce qu'incarne l'organisation » (Stimec, 2018, p.21). Il y a 2 modèles qui expliquent la façon dont les individus acquièrent leur comportement :

- Le conditionnement opérant : ce modèle expose que le comportement d'une personne est dépendant des conséquences de son comportement. En d'autres termes, un certain comportement sera adopté en fonction des intérêts d'une personne, selon qu'elle souhaite obtenir ou éviter quelque chose. Une fois encore, il relève du domaine de la psychologie sociale.
- L'apprentissage social : ce modèle explique que c'est grâce à l'observation et à l'expérience direct qu'un individu apprend. Nous pouvons y associer les notions de formation et de coaching pratiqués en entreprise.

Il y a ensuite 4 manières de modifier ou d'orienter le comportement professionnel par le conditionnement (Buxant, 2017) :

- Le renforcement positif : lorsque l'individu adopte le comportement souhaité, ce dernier est félicité de sorte à renforcer son comportement favorable aux objectifs de l'entreprise.
- Le renforcement négatif : à l'inverse, un comportement défavorable sera suivi d'une remarque négative afin de l'affaiblir et d'éviter qu'il ne se répète.
- La punition : il s'agit de la sanction d'un comportement jugé indésirable.
- L'extinction : elle demande de ne plus tenir compte du comportement d'un individu afin de mener à son extinction (exemple : un manager qui ne répond plus aux questions déplacées lors d'une réunion mènera, in fine, les individus posant ces questions à « éteindre » leur comportement).

Cette théorie est issue du behaviorisme, en d'autres termes de la science du comportement dont Frederic Skinner est l'un des fondateurs et auteur de la notion de conditionnement opérant (emarketing.fr, 2020).

Aujourd'hui, lorsqu'on parle d'apprentissage en organisation, les termes de formation et de coaching, qui sont un accompagnement professionnel dans l'apprentissage d'un employé, nous viennent spontanément en tête. En outre, avec la technologie qui a envahi les espaces de travail, il n'est plus rare que des formations se donnent en ligne ou sous la forme d'e-learning. L'employé se voit de plus en plus responsabilisé et autonome dans son évolution professionnelle.

4.1.3. La motivation et l'implication

a. La motivation

De nombreuses théories ont traité et traitent encore du concept central de la motivation. Maslow est l'auteur le plus souvent cité grâce à « La pyramide des besoins de Maslow » largement diffusée. Afin de pouvoir orienter les comportements des salariés dans la bonne direction, il est primordial de savoir ce qui les motive et comment motiver ses troupes afin d'atteindre un objectif. Plus un employé fournit des efforts de qualité dans la direction

souhaitée par l'organisation et avec persévérance face aux obstacles, plus sa motivation est grande.

Abraham Maslow, psychologue du 20^{ème} siècle, a développé la théorie de la pyramide des besoins qui est la théorie, ou du moins l'une des théories, les plus connues sur la motivation. La pyramide se compose de 5 étages qui équivalent à 5 besoins : les besoins physiologiques (primaires tels que se nourrir et se loger), les besoins de sécurité, les besoins d'appartenance (amitié, affection), les besoins d'estime (estime de soi, indépendance mais aussi attention et considération de l'extérieur) et enfin les besoins d'accomplissement qui sont le niveau le plus élevé de la pyramide (développement et réalisation personnels). Les besoins doivent être remplis hiérarchiquement, c'est-à-dire que tant que les besoins physiologiques et de sécurité considérés comme des besoins de base ne sont pas satisfaits, il est impossible de satisfaire le besoin de niveau supérieur. Par conséquent, afin de savoir comment motiver un individu, il faut comprendre à quel niveau de la pyramide il se situe en vue de satisfaire les besoins de ce niveau ou ceux du niveau supérieur (Zedini *et al.*, 2016 ; Fall et Roussel, 2016).

Herzberg a quant à lui, au travers de sa théorie, fait la distinction entre les formes de motivations intrinsèques et extrinsèques. La motivation intrinsèque se définit comme étant « l'engagement spontané d'un individu dans une activité par intérêt personnel et pour la satisfaction que l'activité elle-même lui procure » et la motivation extrinsèque « correspond à un engagement de l'individu pour obtenir une sorte de récompense au sens large. Elle est guidée par les bénéfices tangibles ou intangibles obtenus par l'individu une fois l'activité réalisée » (Tsoni, 2017, p.10). La motivation intrinsèque serait alors vue comme une forme de motivation plus « authentique » alors que la motivation extrinsèque peut-être qualifiée « d'instrumentalisée ».

Fall et Roussel (2016) introduisent également une autre théorie, celle de la théorie des attentes de Victor Vroom. Vroom atteste du fait que l'action d'une personne dépend en premier lieu de l'attente d'un résultat et de l'intérêt qu'elle y attribue. Chaque individu passerait donc par cette réflexion qui lui permettrait de situer sa motivation qui guidera, in fine, son comportement.

Parmi d'autres théories, nous pouvons également citer la théorie du design qui met l'accent sur le contenu du travail comme facteur motivationnel clé. La valorisation sociale, la reconnaissance et le feedback sur les accomplissements du salarié sont des éléments primordiaux à sa motivation. En ce sens, a été développé ce qu'on appelle le « PME » à savoir le « Potentiel de Motivation d'un Emploi » comprenant les 3 caractéristiques nécessaires à la motivation : « la responsabilité envers son travail, le sens qu'a le travail et la connaissance des résultats de ce travail » (Andry, 2016, p. 182).

b. L'implication

L'implication, d'après la définition reprise de Peoc'h et Ceaux (2012), est « un attachement affectif ou émotionnel envers l'organisation tel qu'un individu fortement impliqué s'identifie, s'engage et prend plaisir à être membre de l'organisation qui l'emploie » (Andry, 2016, 182). L'auteure s'est surtout penchée sur la motivation et l'implication affective. Elle identifie 2 formes d'implication : l'implication affective (le salarié a un réel sentiment d'attachement envers son organisation et d'appartenance) et l'implication calculée (elle résulte d'une implication du salarié proportionnelle aux investissements de l'entreprise). On peut rapprocher cela à la distinction communément faite entre motivation intrinsèque et extrinsèque (cf. supra p.31). L'implication calculée induit le fait que l'employé n'a que des attentes matérielles contrairement à l'implication affective qui s'inscrit davantage dans une relation à long-terme avec l'organisation.

Les concepts de motivation et d'implication sont tous deux générés par ce que Andry (2016) appelle des « antécédents » qui, stimulés, renforcent ces 2 dimensions du comportement organisationnel. Nous pouvons rapprocher cela au conditionnement abordé au point traitant de l'attitude et de l'apprentissage en organisation (cf. supra pp.28-30). En effet, pour orienter un comportement dans la direction souhaitée, il est nécessaire de le stimuler grâce à ce que l'auteur appelle des antécédents. Chacun des 2 concepts, la motivation et l'implication, à ses antécédents qui sont en réalité partagés :

Les antécédents de la **motivation** sont :

- « L'organisation au travail (variété du travail, autonomie, feedback sur le travail réalisé, variété des tâches, sens au travail...) »
- Les relations interpersonnelles (comportement du leader, relations groupales positives)
- La rémunération (salaires, bonus, récompenses) »

Les antécédents de l'**implication affective** sont, entre autres :

- « La stimulation au travail
- La clarté du rôle
- Le niveau de difficultés des buts à atteindre
- La réceptivité du management
- La cohésion entre collègues
- La participation des travailleurs à la prise de décision
- Le sentiment de justice
- (...) »

Les antécédents de l'**implication calculée** sont :

- « Les compétences détenues par le travailleur
- L'éducation du travailleur

- L'expérience du travailleur
- La localisation de l'organisation par rapport au domicile »

(Andry, 2016, pp.185-186)

Nous voyons donc qu'il y a de nombreux paramètres auxquels l'organisation et les managers doivent prêter attention quand il s'agit d'influer sur l'implication et la motivation des salariés.

4.1.4. L'engagement

Nous avons déjà brièvement évoqué l'importance que revêt la notion d'engagement chez les salariés. En ce qui concerne l'engagement, l'objectif qu'une organisation doit avoir devrait être, selon les auteurs, le développement chez les salariés d'un engagement affectif qui est « l'attachement émotionnel des employés, leur identification et leur implication dans leur organisation » (Valéau et Llosa, 2019, p.7). Cela est possible grâce aux pratiques managériales participatives qui visent à développer parallèlement le bien-être et la performance des travailleurs. Valéau et Llosa (2019) font référence à la théorie des échanges sociaux de Mauss qui instituait que la relation entre l'entreprise et le salarié pouvait se résumer en une relation sous forme de « don ». L'entreprise, au travers des conditions de travail favorables qu'elle offre au travailleur, attend une forme de réciprocité de ce dernier en termes d'engagement et d'implication. Il s'agit alors de « contre-dons » de la part des salariés qui se traduisent par l'adoption de comportements qui dépassent le minimum contractuel attendu.

Andry (2016) fait quant à lui référence au concept de justice organisationnelle dont Adams (1963) est le pionnier. Plus précisément, Andry (2016) identifie une forme de justice appelée « justice distributive » qui stipule qu'une personne adapte son comportement, dans son environnement de travail, en fonction de du sentiment d'(in)équité. Il faut donc également de la justice organisationnelle si l'on veut de l'engagement. L'engagement affectif va alors plus loin que la simple satisfaction qui est ponctuelle et qui ne s'inscrit pas forcément sur le long-terme.

Les auteurs expliquent que ces pratiques managériales affectives sont aujourd'hui devenues une norme et sont par conséquent exigées par les salariés car la reconnaissance a pris une place centrale dans le bien-être au travail au sein de notre société.

Une autre idée intéressante évoquée par Méreaux et Feige (2015) est qu'il faudrait trouver dans l'organisation le juste milieu entre la liberté au niveau du travail individuel (à condition d'avoir les ressources nécessaires à disposition) et le collectif via un partage d'informations entre les collaborateurs et les managers sur la perception même du travail de chacun. « C'est seulement en réunissant ces 2 facteurs que sont la liberté de décider et d'agir et les moyens de l'autonomie que peut se développer un processus de motivation » (Comtet et Chassaigneux, 2017, p.13). En fin de compte, c'est surtout le concept de reconnaissance qui ressort comme l'élément clé dans une stratégie d'engagement des salariés. Ces pratiques sont aujourd'hui, selon les auteurs, délégués au manager de proximité.

Valéau et Llosa (2019) soulignent également que la reconnaissance et la gestion des carrières sont des paramètres indispensables au développement de l'engagement des salariés. En ce sens, l'autonomie donnée aux salariés leur permettant une plus grande responsabilisation et une plus grande participation est une pratique également encouragée par Comtet et Chassigneux (2017).

Nous voyons que les concepts de motivation, d'implication et d'engagement sont fortement liés. Il s'agit des 3 paramètres les plus importants du comportement organisationnel que les accompagnateurs du changement doivent pouvoir favoriser afin d'acquérir le soutien des salariés dont la réussite du projet dépend.

Dans le cas où les salariés ne sont pas ou manquent, entre autres, de motivation, d'implication et d'engagement envers leur organisation ou un projet particulier, se développe ce qui est communément appelé « la résistance au changement ». Il s'agit d'un concept central qui doit pouvoir être géré par les accompagnateurs du changement. Voyons au point suivant ce que la littérature nous apprend sur le concept.

4.1.5. La résistance au changement

La résistance au changement « traduit la capacité des individus d'entraver les projets de réforme dans lesquels s'engage l'entreprise. Elle renvoie à une variété de comportements comme le déni, l'indifférence, le rejet, la rumeur, l'obéissance aveugle, le refus, l'argumentation, la contestation, l'opposition, la répression, la grève, le sabotage... » (Soparnot, 2013, p.26). Le concept de résistance est souvent perçu comme négatif, source de conflits, contre-productif et coûteux. Néanmoins, il peut être également positif.

Comme expliqué précédemment, les parties prenantes possèdent chacune leurs propres intérêts qui peuvent être contradictoires voire même conflictuels. Elles détiennent également, selon différents critères un pouvoir d'influence plus ou moins fort sur les décisions de l'entreprise. De plus, chaque acteur possède une zone d'incertitude, qui est sa propre participation. Un changement est alors révélateur des conflits, des enjeux et des relations de pouvoir entre les acteurs d'une organisation. « Le changement est un processus complexe qui nécessite l'effort collectif de parties prenantes dont l'hétérogénéité est porteuse de tensions » (Komi, 2019, p.34).

Selon Komi (2019), il y a 3 manières différentes d'appréhender les conflits en entreprise :

- La vision traditionnelle qui voit le conflit comme négatif, nuisible à l'organisation et à éviter par conséquent.
- La vision des relations humaines qui considèrent le conflit comme inévitable et comme source possible d'amélioration des performances.
- La vision des interactionnistes qui jugent le conflit nécessaire voire bénéfique car il peut permettre, dans certains cas par exemple, l'interruption d'un changement injustifié.

Le réel défi, selon Komi (2019), est de faire la différence entre les conflits constructifs et les conflits destructeurs, les derniers devant être éliminés. Les conflits constructifs doivent mener à une coopération et à une convergence des objectifs afin d'atteindre une situation gagnant-gagnant permettant d'évoluer collectivement. Il s'agit alors de créer une culture collaborative et ouverte qui laisse place aux conflits constructifs, ayant un impact positif sur les objectifs organisationnels car ils permettent de faire converger les intérêts des parties prenantes. Tout cela dans une vision du changement dite "co-constructive".

Le changement doit donc être appréhendé dans une dynamique participative qui inclut l'ensemble des parties prenantes afin de concourir à sa réussite. Néanmoins, cela n'empêche guère l'apparition de blocages en interne ou de situations de statu quo comme mentionné précédemment.

Lorsque l'organisation se trouve face à une situation de blocage interne, il est impératif de comprendre ce qui freine les acteurs à adhérer au changement. Le changement est une décision émanant de la direction et il est important de comprendre les conditions dans lesquelles il a été décidé et communiqué. Pour ce faire, comprendre la perception qu'ont les acteurs de leur travail et de la manière dont ces derniers le vivent au quotidien est une condition sine qua non. Une fois l'état des lieux dressé, l'auteur encourage à solliciter les acteurs dans l'identification des problèmes et leur résolution. En effet, ces propositions auront d'autant plus de chances d'être réalisées que si elles venaient de la direction ou d'un externe. « L'intervenant s'étant engagé à faire produire des idées de changement, le résultat devra être considéré comme la production réelle. Si aucune idée de changement n'est proposée, il faudra en conclure qu'il n'y a pas de nécessité à changer quoi que ce soit du point de vue des personnes concernées » (Duterme, 2019, p.17). Dès lors, les collaborateurs ont la responsabilité des actions de changement. Les acteurs ayant participé à la réalisation de la transformation par leurs idées, seront moins enclins à être résistants et ce, même si le changement apporte quelques désavantages.

Le changement est perçu comme déstabilisateur à première vue. Néanmoins, Duterme (2019) explique que ce dernier peut être introduit soit dans le but de maintenir un équilibre soit d'y apporter des modifications. L'auteur indique que « d'un point de vue systémique, l'homéostasie a toujours été centrale dans la question du changement. Ce concept définit, en première analyse, la capacité des ensembles structurés d'interactions (systèmes) à se maintenir relativement stables » (Duterme, 2019, p.14). L'homéostasie est ce qui permet de maintenir une stabilité mais également de procéder à un changement. En effet, lorsque l'environnement est bouleversé, il est nécessaire de modifier les normes qui régissent l'équilibre antérieur. Le contexte dans lequel évolue le changement est une condition nécessaire à la qualité d'un changement. Il faudra donc d'abord déterminer le contexte dans lequel on souhaite faire évoluer le changement et les différentes perceptions de ce contexte.

Dans la même idée, Autissier *et al.* (2018) expliquent que le changement est un événement bouleversant l'équilibre de l'organisation pour l'amener vers un nouvel état d'équilibre en

suivant 3 étapes : « la prise de conscience, la mise en mouvement de l'organisation (ou mouvement) et la stabilisation de la nouvelle organisation » (Autissier *et al.*, 2018, p.47). Cette théorie est issue du courant de l'Organization Development qui s'est inspiré de Kurt Lewin et de sa métaphore du bloc de glace (cf. supra p.20-21).

Reydet (2019) s'est inspiré des travaux et théories de Soparnot (2013) concernant la résistance au changement qu'il reprend dans son article. Il y a 6 formes de résistance au changement qui peuvent se manifester, parfois de manière simultanée. Nous pouvons citer :

- **La résistance psychologique** : le changement affecte les repères de l'individu.
- **La résistance politique** : cela fait référence à la marge de liberté qu'ont les individus et qui se nomme la « zone d'incertitude ». « Les acteurs cherchent à contrôler les zones d'incertitude autour desquelles se développent des relations de pouvoir. Tout acteur contrôle au moins une zone d'incertitude : sa propre participation » (Ruwet, 2017).
- **La résistance collective** : cela renvoie à l'effet de groupe, aux normes (etc.) qui peuvent créer une résistance face à un changement.
- **La résistance culturelle** : elle apparaît lorsque le changement induit une modification des valeurs et de la culture d'entreprise.
- **La résistance identitaire** : cette forme de résistance se manifeste quand la relation qu'une personne entretient avec l'entreprise dans laquelle elle travaille est modifiée. L'individu peut, par exemple, ne plus se reconnaître au sein de son organisation lorsqu'un changement de nom intervient tant l'attachement envers la marque précédente était fort et symbolique.
- **La résistance cognitive** : elle se manifeste lorsque le changement induit un travail cognitif chez l'individu, c'est-à-dire l'acquisition de compétences nouvelles, la maîtrise de nouvelles techniques et outils de travail.

L'entreprise a le choix d'imposer ou d'introduire le changement au travers de différentes stratégies. Parmi celles-ci, Soparnot (2013) cite la stratégie hiérarchique (imposition du changement), la stratégie de développement organisationnel (prenant en compte la participation des parties prenantes), la stratégie politique, symbolique ou encore historique. Ces différentes stratégies diminuent et/ou accentuent les différentes formes de résistance au changement. C'est donc à l'entreprise et aux accompagnateurs du changement que revient la décision de choisir une certaine stratégie en fonction des formes de résistance au changement que celle-ci va faire apparaître et/ou atténuer.

Pour s'assurer du soutien des salariés au changement et limiter leur résistance, il faut, nous le voyons une fois de plus, que ces derniers soient motivés, impliqués et engagés dans le projet.

4.1.6. L'accompagnement des collaborateurs

La résistance au changement est néanmoins inévitable. Il est en effet impossible qu'une transformation ne provoque aucune résistance, aussi petite qu'elle soit. La courbe de deuil, présentée ci-dessous, est régulièrement utilisée en entreprise afin d'accompagner les collaborateurs dans le changement.

Figure 3: La courbe de deuil



Source : Granger, R. (2020). *Comprendre la courbe de deuil pour gérer efficacement le changement*. Récupéré le 10 février 2020 de <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/courbe-du-changement.htm>

L'explication de la courbe de deuil se base sur celle développée par Granger (2020). Tout changement passe forcément par un deuil de la situation précédente et ce, dû à une modification des pratiques ou à un bouleversement des repères par exemple. La courbe de deuil est le processus par lequel tout individu, qu'il soit employé ou manager, passe inévitablement lors d'un changement. Le manager doit donc prendre en compte toutes ces étapes par lesquelles les collaborateurs passeront après que lui-même les aura vécues. L'accompagnement des employés par le manager lors d'un changement ne pourra être efficace que si ce dernier a pu franchir ces étapes rapidement jusqu'à la situation escomptée, l'acceptation du changement. L'objectif de l'accompagnement est de favoriser la performance individuelle et globale au sein de l'organisation.

La courbe du deuil n'est pas linéaire, c'est-à-dire que la trajectoire que les individus vont suivre tout au long de la courbe ne se fait pas forcément au même rythme et il est possible que certaines étapes soient très rapidement franchies chez certains. D'autres peuvent également se trouver bloqués à certains stades. Le travail du manager consiste à identifier où se trouvent les collaborateurs sur la courbe du deuil afin de les accompagner de manière adaptée en tenant compte du fait que chaque individu a des réactions et un temps d'adaptation différents compte tenu de son identité et de ses expériences passées.

La première **phase** est celle **du choc et du déni**. Une fois l'annonce du changement faite aux employés n'étant pas préparés au changement, ces derniers sont tout d'abord étonnés, choqués voire parfois stupéfaits et sidérés en cas de changement totalement inattendu et extrême dans la vie de l'organisation et par conséquent, de la leur également. Cela peut rendre le changement difficilement réalisable jusqu'à pousser à une forme de déni chez certains travailleurs. Lors de la première étape de la courbe de deuil, ce sont surtout les individus paralysés par le choc de l'annonce qui devront être accompagnés par le(s) manager(s) ou par une personne externe grâce à une empathie et une écoute attentive. Néanmoins, la décision d'opérer le changement doit rester irrévocabile.

Ensuite, le choc et le déni laissent place à **la colère de la perte et la peur de l'inconnu**. Par nature, aucun individu n'aime le changement. C'est à ce stade-ci que les employés les plus réticents vont développer de la résistance au changement. Cette étape nécessite un échange et une écoute accrue de ses collaborateurs afin qu'ils puissent exprimer leur colère et leurs craintes et que l'accompagnateur du changement puisse y répondre et les rassurer. Il faut faire preuve de solidarité en montrant une compréhension des craintes des individus.

La troisième phase est **la tristesse et la dépression**. La réalité du projet de changement devient tangible pour les individus ce qui les pousse à une nostalgie du passé et à un repli sur eux-mêmes face à cette situation qu'ils ne peuvent pas changer. Les émotions ressenties aux 2 premières étapes ont été très fortes, ce qui mène à présent à une certaine fatigue et tristesse. L'accompagnement à cette étape est d'autant plus crucial car une fois franchie, elle laissera place au cheminement vers l'acceptation. C'est la dernière étape négative de la courbe de deuil. Les individus qui y restent bloqués ne comprennent pas les avantages du changement. Il s'agit également de l'étape la plus longue à franchir.

Une fois la tristesse et la dépression passées, place à **la quête du sens, de l'essai et de l'acceptation du changement**. La nostalgie du passé quitte peu à peu les individus qui se tournent vers le nouvel avenir qui les attend au sein de l'organisation et aspirent ainsi à s'y adapter. Le travail des accompagnateurs du changement doit alors encourager et impliquer les individus dans le changement en rappelant les aspects positifs du changement afin de préserver leur motivation au travail.

Finalement, les individus arrivent à la dernière étape de la courbe de deuil qui est **la sérénité, les nouvelles forces**. Le changement est pleinement accepté, compris et intégré dans l'esprit et le comportement des individus. L'adaptation s'est faite avec succès.

L'accompagnement, au travers des différentes étapes que traversent les individus durant la transformation, nécessite la maîtrise de la communication. En effet, il s'agit d'une condition sine qua non à l'adhésion des parties prenantes au projet et aux changements qu'il amène. Des premiers messages annonçant le projet de changement à l'accompagnement jusqu'à son incorporation effective dans le chef des salariés, la communication est l'élément clé qui

permettra d'allier les parties prenantes. Voyons au point suivant le rôle de cet outil indispensable.

4.2. La communication interne

La communication interne, comme son nom le sous-entend, est dirigée aux employés d'une entreprise au travers de la diffusion des valeurs organisationnelles dont les salariés doivent se faire les ambassadeurs en interne comme en externe (Brulais et Robert-Tanguy, 2015). De plus, selon Ely et Metge (2016), la communication interne est « un ensemble de principes d'actions et de pratiques visant à donner du sens et favoriser l'appropriation, à donner de l'âme pour favoriser la cohésion et inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun » (Ely et Metge, 2016, p.219).

Une autre définition de la communication interne ajoute que cette dernière est : « un ensemble des actions de communication à destination des employés de l'entreprise. Elle doit permettre de développer un flux d'informations multidirectionnel permanent au sein de l'entreprise, afin d'entretenir la motivation du personnel » (Lehu, 2012, p.172). Plus précisément, Autissier, Johnson et Moulot (2015) définissent quant à eux le rôle de la communication dans un projet de changement comme étant la définition « d'un positionnement pour le projet avec les arguments clés et un slogan décliné dans différents supports qui seront adressés aux bénéficiaires tout au long du projet » (Autissier *et al.*, 2017, p.41).

Cependant, il existerait un énorme fossé entre ces définitions et la réalité dans les organisations. Nous serions même confrontés à ce que les auteurs nomment « l'incommunication » ce qui induit des conséquences inverses aux vertus assignées à la communication interne. La communication serait souvent perçue comme une communication descendante, une simple transmission d'informations de la direction vers les salariés.

En effet, Brulais et Robert-Tanguy (2015) expliquent que la communication possède « deux visages ». Tout d'abord, il y a celui de la communication interne ayant pour fonction de donner la meilleure image possible de l'entreprise en toutes circonstances et ce, dirigée à toutes les parties prenantes vues comme des « cibles ». Les salariés en seraient les « cibles internes ». Ensuite, il y a l'autre représentation de la communication interne qui répond davantage au rôle qu'elle devrait avoir, c'est-à-dire de discuter, échanger, partager sur la réalité des salariés et de les fédérer dans une optique de collaboration. De plus, les auteurs rappellent bien, tout comme Andry (2016) le mentionnait, que la communication n'a pas un rôle de « support » aux projets de l'entreprise mais qu'elle doit faire partie intégrante des projets, une composante nécessaire à leur réussite.

Au même titre que la fonction RH (cf. supra p.15), la communication s'est également numérisée ces dernières années et compte une panoplie d'outils à sa disposition. Brulais et Robert-Tanguy (2015) avancent même que le communicant serait trop outillé aujourd'hui et qu'il est tenu responsable de la diffusion et de l'enrichissement des outils qu'il introduit, actions dont il tirerait sa légitimité. Néanmoins, « plus il y a de dispositifs numériques, plus leur usage se banalise (...) augmentant ainsi leur appropriation mais les rendant de plus en plus invisibles aux yeux des utilisateurs » (Brulais et Robert-Tanguy, 2015, p.4). Cela pose un réel problème aux communicants qui ont besoin que ces outils soient valorisés, sources de leur légitimité en tant qu'acteur de l'organisation. La légitimité est en effet un moyen d'atténuer la résistance au changement.

Andry (2016) indique bien que l'un des bienfaits majeurs recherché dans la mise en place d'une communication interne efficace est une augmentation de la motivation et de l'implication organisationnelles. Néanmoins, toutes les organisations ne saisissent pas la vertu d'une communication interne solide et considèrent celle-ci plutôt comme une fonction de « support » alors qu'elle est hautement stratégique et doit favoriser un management participatif. Le manager de proximité est un acteur clé de la communication interne et pourtant, beaucoup d'organisations ne se sont pas encore rendues compte du pouvoir qu'il pouvait avoir et du rôle qu'il pouvait jouer sur les concepts d'implication et de motivation des salariés.

Pour information, Desmoulins et Le Moing-Maas (2019) nous rappellent que le management participatif s'est développé au cours du temps parallèlement à l'évolution des droits des travailleurs et ce, dans une perspective d'implication des collaborateurs dans les projets de l'entreprise. « La communication est désormais censée permettre l'engagement des « collaborateurs » au service de l'organisation, ré-enchanter le travail, donner du sens, contribuer à forger ou orienter une culture d'entreprise de manière à faire accepter des rythmes de travail accrus et des conditions de travail difficiles » (Desmoulins et Le Moing-Maas, 2019, p.53). La communication a comme objectif de favoriser l'engagement au travail ainsi que de créer un environnement de confiance entre les collaborateurs. L'engagement et l'adhésion doivent être, dans le meilleur des cas, volontaires et spontanés.

Ce nouveau type de management dit également « compréhensif » se base sur une communication interne affective, permanente et individualisée avec les collaborateurs de l'organisation afin de favoriser un management de proximité. Le résultat final est l'intégration et l'implication sociales des collaborateurs par la mobilisation d'une intelligence et d'une innovation collective. Cela augmente le sentiment d'émancipation des individus. « La dynamique relèverait de stratégies managériales plus globales, de compétences en termes de pilotage socio-culturel du changement, de compétences info-communicationnelles et surtout d'une pensée du management et de la communication autour, dans et pour des projets collectifs dans un contexte territorial, avec le numérique » (Gallot et La Moënne, 2015, p.9).

Il est impératif de garder en tête que s'adresser aux salariés est l'un des exercices les plus difficiles en entreprise car ces derniers « sont toujours en capacité de mesurer l'écart entre la promesse du discours interne et la réalité des situations de travail, mais aussi celui entre le discours extérieur de l'entreprise (commercial, promotionnel ou institutionnel) et le discours en interne. C'est en ce sens que la communication interne a toute sa raison d'être » (Brulot et Robert-Tanguy, 2015, p.7).

Ensuite, Blanc (2016) présente dans son article le rôle de la communication interne comme facteur de protection des risques psycho-sociaux face à un changement numérique. Le numérique est un type de changement organisationnel particulier car l'acculturation au numérique a également une utilité en dehors de l'entreprise. Le numérique ou l'introduction des nouvelles technologies en entreprise est une source de stress dans le bon nombre de salariés qui ne sont pas accoutumés aux outils numériques et dont ils se méfient pour des raisons d'emploi en majorité. Il s'agit alors, d'après ce que l'auteur appelle, de « dédramatiser l'usage des innovations technologique » (Blanc, 2016, p.193).

La communication est également un outil clé permettant de véhiculer la culture d'entreprise. La culture d'entreprise a aussi son rôle à jouer dans le changement. Voyons au point suivant dans quelle mesure la culture d'entreprise influe lorsqu'une transformation intervient.

4.3. La culture d'entreprise

La culture d'entreprise, appelée organisational culture en anglais, est : « the taken-for-granted assumptions and behaviours of an organisation's members » (Johnson *et al.*, 2014). La culture d'entreprise est non seulement dictée par la direction mais également perçue quotidiennement par les membres de l'organisation. Elle se ressent dans les interactions des individus membres. Le fait que la culture d'entreprise soit une « chose » perçue implique que cette perception doit être partagée par l'ensemble des membres de l'entreprise.

Selon le professeur Edgar Schein (Letourmy *et al.*, 2016), il y a 3 niveaux interdépendants qui constituent la culture d'entreprise et qui peuvent rendre le changement difficile :

1. Les **artefacts** qui sont des actions, manifestations concrètes de la culture d'entreprise (comportements, objets, langage, code vestimentaire...). Il ne s'agit pas de la culture en elle-même, selon Schein, mais plutôt des aspects les plus visibles de la culture.
2. Les **valeurs** qui sont moins visibles que les artefacts. Les valeurs reposent sur ce que l'auteur appelle les hypothèses de base qui constituent le troisième niveau de la culture d'entreprise. Lorsqu'un membre adhère à une valeur, cela est fait de manière consciente.

3. **Les hypothèses de base** sont des croyances plus enfouies dans le chef des individus.

Il est également important de noter que dans la pratique, malgré le fait que les individus d'une organisation adhèrent et partagent les valeurs de l'organisation, cela ne signifie pas que tous les membres partagent les mêmes valeurs et hypothèses de base. La culture d'entreprise est donc plutôt fragmentée qu'homogène. La raison est simple : il est impossible d'avoir une emprise totale sur l'identité des individus d'une organisation étant donné le fait que tout membre n'est pas seulement membre de l'organisation mais à ses propres expériences, formations, cultures, etc. qui constituent son identité personnelle et unique. Une entreprise est donc autant un groupe collectif qu'une structure composée de membres à part entière.

Ensuite, l'influence qu'a la culture d'entreprise sur les employés dépend de son intensité car certaines cultures d'entreprise sont plus fortes que d'autres. Une culture forte aura davantage d'influence sur les employés car ses valeurs sont largement diffusées et ancrées dans le chef des membres de l'organisation. L'avantage d'une culture forte est que son ancrage est si profond que l'établissement de règles formelles devient presque inutile tant la culture d'entreprise transparaît dans le comportement quotidien des individus membres. De ce fait, cela facilite le travail de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des managers. Cependant, une culture d'entreprise trop forte induisant une identification très forte des employés à leur organisation, rend la conduite et l'acceptation du changement très difficiles dans ce type d'organisations beaucoup moins flexibles et aptes à accueillir un changement. En effet, reconstruire une culture commune prendra énormément de temps (Johnson *et al.*, 2014). C'est donc un obstacle au changement. Rappelons également qu'aujourd'hui, de plus en plus d'organisations deviennent agiles. La culture agile préconise d'être flexible et rapide dans l'intégration des transformations.

Comme évoqué précédemment, la conduite d'un changement s'opère par la communication interne car cette dernière est chargée de développer et entretenir une dynamique collective ainsi que la culture interne. Un changement organisationnel passe forcément par un changement de culture plus ou moins intense. Le problème est que les salariés n'adhèrent pas toujours à la culture d'entreprise dans le cas où ils discernent ou sentent un certain décalage entre le message qu'ils considèrent comme « top down » transmis par la communication et leur réalité. Ils considèrent que la culture d'entreprise est instrumentalisée par la communication interne et les discours managériaux. Cela peut nourrir une vraie résistance au changement. « Il apparaît qu'une culture, processus social complexe et dynamique, ne se décrète pas, ne se cascade pas de haut en bas de l'organisation, mais qu'elle émerge d'une construction des acteurs » (Blanc, 2016, p.196).

Pour terminer, il y a également lieu de faire la distinction entre ce que l'on appelle « culture managériale » et « culture en action ». « La culture en action » est issue des expériences et des actions collectives et se pratique dans l'interaction tandis que la « culture managériale » qui est dite « déterministe » et utilisée comme outil de performance de l'organisation. Elle

est « (...) figée et est souvent réduite à des valeurs, apprises, permettant de guider les comportements des « collaborateurs » (Maas, 2015, p.83-84)

Maas (2015) indique que les communicants font usage de « la culture managériale » dans leur communication afin de se construire une image de marque (en interne comme en externe). L'objectif en interne est de mobiliser les salariés et de les convaincre de prendre part aux projets. Pour cela, des normes comportementales sont édictées. Il s'agit donc de contrôler les comportements en les rationalisant. Nous voyons bien le rôle de la communication interne aujourd'hui : en plus de la dimension informative traditionnelle, il s'agit de faire agir, d'influencer sur les comportements des individus. La « culture en action » est la traduction de la « culture managériale » dans la réalité de l'organisation, elle est le comportement et la représentation que se font les individus de l'organisation. Il s'agit de l'adoption et l'adaptation quotidiennes par les salariés des normes et des règles édictées par la « culture managériale ».

4.4. Conclusion

- La conduite d'un changement nécessite de pouvoir maîtriser et influencer le comportement organisationnel d'un salarié afin d'encourager une attitude et un apprentissage permettant de garantir sa motivation, son implication et son engagement dans le changement.
- Cependant, la résistance au changement est inévitable. L'humain n'aime guère le changement par nature. La nécessité d'accompagner les salariés tout au long du projet afin d'atténuer les résistances relève de l'indispensable.
- La communication interne est outil clé pour accompagner et engager les salariés. Elle connaît par ailleurs de nombreux obstacles : son usage est souvent remis en cause.
- La culture d'entreprise peut également faire barrière au changement car elle institue des valeurs, modes de travail et comportements souvent très ancrés.

5. Quel futur pour le Change Management ?

Maintenant que la théorie sur la gestion du changement a été abordée et que les défis de la discipline ont été mis en lumière, voyons voir ce que certains auteurs ont écrit sur le futur du Change Management. 3 idées principales seront développées afin de mettre des mots et des faits plus concrets sur des thématiques que nous avons déjà abordés auparavant. Cela nous permettra de dégager les hypothèses de la question de recherche et d'entamer, par la suite, les enquêtes auprès des acteurs du terrain. A noter que peu de littérature existe aujourd'hui sur la thématique.

En la matière, Christopher Smith (2019) a identifié plusieurs tendances dépeignant le futur du management du changement et ce, sur un horizon des 10 prochaines années. Il met en avant le fait que les pratiques de management seront amenées à changer ainsi que le lieu de travail

et la culture d'entreprise, que de nouvelles technologies feront surface et qu'il faudra investir dans le « digital skills gap » à savoir l'écart des compétences digitales. Finalement, les rôles et responsabilités dans la gestion du changement connaîtront une évolution en réponse à ces transformations.

5.1. Changement des pratiques de management

La méthode agile est mentionnée, comme évoquée précédemment (cf. supra p.25), comme étant un vecteur de transformation de la manière dont le changement s'effectue et s'effectuera les prochaines années. « This approach to Change Management can help companies stay responsive, reactive, and flexible » (Smith, 2019, para.2).

La méthode Lean est également évoquée par l'auteur comme étant « a team-based effort of continuous improvement in identifying and eliminating “waste” centred on making obvious what adds value (to the customer) by reducing everything else » (Grisay, 2019) et est également déjà utilisée par certains professionnels du changement. Son adoption semble poursuivre une évolution exponentielle. Nous voyons qu'autant Lean qu'Agile sont des méthodologies basées sur un processus itératif et non linéaire, permettant à l'entreprise de pouvoir en permanence s'évaluer, revenir en arrière et s'adapter. Cela répond à la complexité de l'environnement changeant et dynamique tel qu'il est aujourd'hui. Nous avions en effet également déjà évoqué la méthode agile au point comme vecteur de transformation de la conduite du changement.

De plus, l'environnement changeant dans lequel nous évoluons et les **méthodes de travail privilégiant l'itération** amènent les entreprises à fixer des **objectifs à court-terme** voire à moyen-terme au détriment des projets et objectifs à long-terme comme cela était d'application depuis longtemps (Blake, 2020). En outre, l'aplatissement de la hiérarchie dans les entreprises pousse les organisations à développer une culture centrée sur la contribution individuelle des travailleurs et la confiance. « The era of ‘expert’ managers is over and successful change will depend on releasing the change capability of employees and resolving associated challenges while maintaining the strategic direction of the business » (Blake, 2020, p.7). En effet, « today, many change managers have yet to integrate these ideas into their everyday workflows » (Smith, 2019, para.7).

5.2. L'impact de la technologie

D'après Main (2015), en charge de Deloitte Digital's US practice, d'ici 2030, les « millennials » ou la génération des « digital natives » représentera 75% des effectifs en entreprise. « Businesses today have little choice but to become great **digital workplaces**. It's a matter of survival » (Main, 2015, para.11). Smith explique que la « digital workplace » de demain sera gouvernée par la collaboration en ligne, le télétravail et les meetings virtuels (Smith, 2018).

Nous remarquons qu'aujourd'hui la crise sanitaire et mondiale sans précédent que nous traversons nous a propulsés de manière brutale dans cette direction.

De nos jours, il devient presque impossible de passer à côté de la thématique de l'**Intelligence Artificielle** lorsqu'on aborde le future proche des entreprises et de la société de manière générale. Un rapport du groupe Allianz traitant de l'Intelligence Artificielle publié en 2018 définit le concept de la manière suivante : « *AI is a software that exhibits analytical, decision-making and learning abilities similar to those of humans. It is also a field in computer science that studies intelligent entities, not only from an engineering perspective, but also from a philosophical and psychological perspective* » (Allianz Global Corporate and Speciality, 2018, p.8).

Le but de l'introduction des technologies liées à l'Intelligence Artificielle en entreprise est de booster la performance et l'efficacité ainsi que de diminuer l'exécution de tâches répétitives. « *According to the Allianz Risk Barometer 2018, impact of AI and other forms of new technology already rank as the seventh top business risk, ahead of political risk and climate change* » (Allianz Global Corporate and Speciality, 2018, p.6).

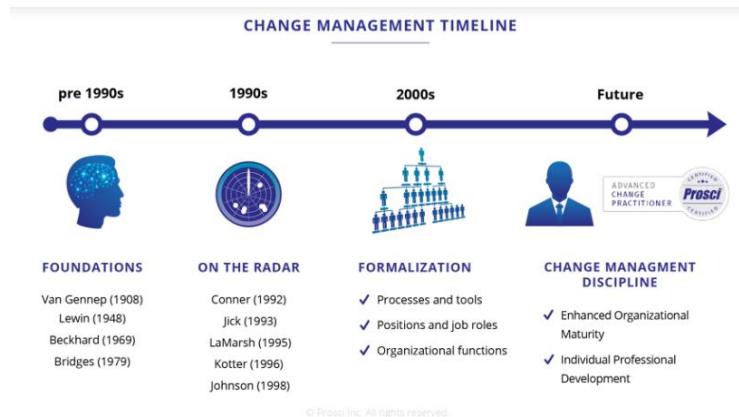
Les défenseurs de l'Intelligence Artificielle avancent le fait que ces nouvelles technologies sont une réponse à la population vieillissante et sont un moyen plus efficace d'effectuer certaines tâches. Néanmoins, il y a de grands risques et incertitudes au niveau de l'emploi que l'automatisation ne fait qu'augmenter. Ensuite, l'Intelligence Artificielle permet de traiter un nombre impressionnant de données avec une rapidité accrue. Cela n'est pas sans danger car les risques de cyber-attaques sont de plus en plus importants et leurs conséquences pourraient être désastreuses quand on voit l'importance que prennent les technologies aujourd'hui dans les activités des entreprises.

De plus, le rapport avance que 67% des CEO interrogés pensent que l'investissement et l'utilisation de l'Intelligence Artificielle auront un impact négatif sur la confiance des parties prenantes envers leur organisation. Cela éveille également des inquiétudes en termes de protection des données et soulève la question de la responsabilité : s'il y a un problème, qui en est responsable, l'homme ou la machine ? Ces questions sont aujourd'hui encore sans réponse. « *We are just seeing the beginning of a larger wave. Employees will be affected by automation, advancements in digital skills training, improvements to data and analytics applications, and more* » (Smith, 2019, para.9).

Finalement, Smith (2019) cite également l'**automatisation** et ses impacts sur l'organisation et ses employés qui fera d'autant plus l'objet d'un focus dans le chef des professionnels en charge du changement. Aujourd'hui, de nombreux outils et software liés à la data se développent de jour en jour, changeant également la manière dont les données sont traitées et analysées en entreprise et demandent, en réponse à leur introduction, la gestion de leur adoption. Finalement, le développement constant des technologies de l'information a comme danger que la résistance au changement pourrait s'accentuer dû à une « info-obésité » de

plus en plus présente en organisation. « Disengaging from change may be a capacity issue and not necessarily a cognitive or emotional reaction” (Blake, 2020, para.3).

Figure 4: Evolution de la gestion du changement



Source: Prosci (s.d). *The history and future of Change Management*. Récupéré de <https://www.prosci.com/resources/articles/change-management-history-and-future>

Prosci, fondateur de la méthodologie ADKAR (cf. supra p.26-27), a mis en lumière, sur la ligne du temps ci-dessus, l'évolution qu'a connu le management du changement depuis le siècle dernier ainsi qu'une perspective de l'évolution future de la discipline les prochaines années. Je vais m'attarder un peu plus longuement sur les années 2000 et le développement futur de la gestion du changement.

Le début des années 2000 a été caractérisé par le développement et la formalisation de processus et outils du changement comme ADKAR. De plus, des rôles comme celui de « Change manager » ont fait leur apparition dans les organisations alors qu'auparavant ils n'existaient pas. Les membres des organisations ont commencé à se voir attribuer des fonctions ainsi que des rôles spécifiques à la gestion du changement. Le management du changement se voit être structuré et devient une discipline à part entière.

En ce qui concerne le développement des années à venir, Prosci prévoit une intégration et collaboration renforcée entre le Project Management et le Change Management ainsi qu'une intégration des technologies nouvelles dans la discipline. « **Enterprise Change Management** – the term we use to describe embedding change capability into the organization – will become a central focus for many organizations and change leaders » (Prosci, 2020, para.20). Une explication plus détaillée du concept est consacrée au point suivant.

5.3. L'Enterprise Change Management

L'Enterprise Change Management, ou ECM, est un outil développé par Prosci (2020) et s'explique de la manière suivante : il s'agit d'une approche consistant à switcher d'une conduite du changement par projet à une institutionnalisation des pratiques, processus et compétences de la gestion du changement au sein d'une organisation. « L'institutionnalisation est un processus par lequel une réalité sociale, quelle qu'elle soit, est en train de se faire jour au sein d'une société ou de l'un de ses groupes » (Fretel, 2020, para.2). Selon Prosci (2020), le leader en solutions de gestion du changement sur le marché international et fondateur du célèbre outil ADKAR, l'Enterprise Change Management amène les entreprises qui le développent à investir dans le déploiement de leurs capacités et de leurs compétences organisationnelles en management du changement.

Par conséquent, la gestion des parties prenantes et l'aspect humain plus globalement, devient une compétence à part entière et un avantage compétitif pour l'organisation. « People from the very top of the organization to the front line have the individual competencies in leading change » (Prosci, 2020, para.6). L'objectif ultime est de faire du Change Management une compétence organisationnelle clé. La gestion effective du changement est un vecteur de réussite des projets grâce à une gestion plus efficiente du timing et du budget. De plus, les transformations en entreprise se faisant de plus en plus fréquentes et à un rythme grandissant, demandent une capacité de réponse robuste de la part des entreprises afin de pouvoir adopter et intégrer ces transformations de manière effective.

L'institutionnalisation du changement prend d'autant plus son sens face à l'environnement « VUCA » dans lequel nous évolutions aujourd'hui et qui a été évoqué au point traitant de l'entreprise et de son environnement (cf. supra p.5). D'après Hohmann (s.d), auteur de divers ouvrages en management, l'accronyme « VUCA » désigne le monde actuel sous les 4 mots anglais suivants : Volatility, Uncertainty, Complexity et Ambiguity. Selon l'auteur, « dans un monde VUCA, les projets, les priorités, et stratégies changent rapidement afin de tenter de s'adapter à la volatilité des situations. La visibilité se réduit et au-delà du court terme règne l'incertitude et l'inconnu » (Hohmann, s.d, para.7).

6. Problématique

Au regard de toutes ces informations issues de la littérature, je me pose diverses questions. Il y a 2 acteurs majeurs identifiés dans la conduite du changement : le manager de proximité et le consultant. L'un est interne, l'autre externe. Je viens alors à me poser plusieurs questions :

- Parmi les évolutions du management du changement dépeintes dans la littérature, les consultants externes en Change Management parlent-ils également d'une évolution du management du changement ?
- Sur quels critères l'entreprise se base-t-elle pour faire appel à un ou des managers de proximité ou à des consultants lors d'un projet de changement ?
- Ils travaillent également souvent en tandem alors qu'elles sont leurs places et rôles respectifs ? Comment s'entendent-ils ? Et comment ces rôles évoluent-ils ?
- Face aux problématiques actuelles que connaît la communication, étant perçue aux yeux des salariés souvent comme la propagation d'un discours « top down » servant les intérêts de la haute hiérarchie au détriment de son objectif premier qui est l'engagement interne, quel est alors le rôle des accompagnateurs du changement sous l'angle de la communication interne et de l'engagement des collaborateurs ?
- La gestion du changement suivrait un processus d'internalisation. Y a-t-il un shift des compétences en change management vers l'interne au détriment de l'expertise du consultant spécialiste en Change Management ?
- Comment les compétences des acteurs internes et externes évoluent-elles au regard des différentes tendances ?

6.1. Question de recherche

Au regard des enjeux de la gestion du changement, la question de recherche retenue est la suivante :

Quelles sont les attentes des entreprises en termes de développement des compétences des accompagnateurs du changement ?

Ce mémoire traitera de la gestion des projets de transformation par les accompagnateurs du changement et le développement de leurs compétences en la matière. Je me centrerai sur la gestion de l'humain et plus précisément, la manière avec laquelle, aujourd'hui et demain, les

managers et les consultants motivent, impliquent et engagent les collaborateurs lors d'un projet de changement et ce, avec un focus sur l'outil qu'est la communication interne. L'objectif sera de comprendre comment le métier évolue et quelles attentes ont les entreprises à ce sujet étant donné le fait qu'elles sont maîtresses de choisir l'intervention d'un externe, de capitaliser sur l'interne ou encore d'organiser le travail en tandem. La question sera étudiée dans l'œil des accompagnateurs du changement.

Ensuite, le rôle du consultant est peu abordé dans la littérature. Pourtant, en tant qu'acteur externe, il est très intéressant de se demander comment un accompagnateur externe et provisoire peut engager des acteurs internes membres de l'organisation. Quelle est sa légitimité lorsque que les acteurs internes font blocage au changement ? Je souhaite en effet découvrir tout au long de la rédaction de ce mémoire, de mes analyses et de mon stage, quelles sont les transformations actuelles impactant les compétences des consultants en Change Management ainsi que celles des managers de proximité. En effet, il s'agit d'un métier rencontrant de nombreux défis et tendances dont une internalisation dépeinte comme grandissante. Il me semble alors que cela questionne le développement des compétences des accompagnateurs du changement.

Ayant effectué un stage dans un cabinet de consultance en management accompagnant ses clients dans leur transformation digitale au travers de l'expertise de consultants aux compétences diverses en IT et en management, je pourrais effectivement étudier la question dans le chef du consultant en Change Management concernant sa propre perception des changements de son métier ainsi que du métier de manager de proximité, avec lequel il n'a pas toujours collaboré. De plus, l'avis de managers d'entreprises diverses en charge du changement sera sollicité.

Afin de pouvoir répondre à la question de recherche, dressons tout d'abord des hypothèses grâce aux recherches littéraires. Ensuite, nous mettrons en place la méthodologie de récolte de données afin d'entamer les enquêtes sur le terrain.

6.2. Hypothèses

Au terme de la recherche documentaire, il est à présent possible de dégager 3 hypothèses en réponse à la question de recherche qui est, pour rappel, la suivante :

Quelles sont les attentes des entreprises en termes de développement des compétences des accompagnateurs du changement ?

- 1) L'institutionnalisation du Change Management (Enterprise Change Management) se développant en entreprise et consistant à investir dans les pratiques, processus et compétences organisationnels en la matière, les accompagnateurs

du changement internes voient leurs compétences en changement se renforcer et se développer.

- 2) Le changement, devenant de plus en plus rapide et incertain, requiert des accompagnateurs du changement l'adoption de la méthode agile dans leurs approches et compétences.
- 3) La conduite du changement sera de plus en plus en « digitale » dû entre autres, à la digitalisation de nombreux process et projets demandant des compétences pour maîtriser ces outils, les introduire et les faire adopter.

Les hypothèses permettront alors d'aborder le thème de l'internalisation de la gestion du changement et l'investissement des entreprises en ce sens, l'agilité et la digitalisation afin de découvrir si ces 3 tendances demandent un développement des compétences en changement en entreprise.

Pour information, une hypothèse permet de proposer une réponse anticipée à une question de recherche. Dans ce cas-ci, elle découle de recherches purement théoriques. Elle définit l'orientation que prendra la recherche sur le terrain car elle détermine le type de données à récolter (Paquet, Schrooten, et Wattier, 2015).

Dans ce sens, dressons à présent au point suivant la méthodologie de récolte de données qui permettra de confirmer et/ou d'inflimer les différentes hypothèses sur le terrain et de tenter, in fine, de répondre à la question de recherche.

7. Méthodologie de récolte de données

La récolte de données se basant sur des hypothèses théoriques émises à la suite de la recherche littéraire, la démarche entreprise est hypothético-déductive (Paquet, Schrooten et Simon, 2018).

Dans la cadre de la réalisation de ce mémoire, j'ai fait le choix de conduire ma recherche sur les 2 accompagnateurs du changement que sont les managers et les consultants et ce, afin de tenter de répondre à la question de recherche suivante :

Quelles sont les attentes des entreprises en termes de développement des compétences des accompagnateurs du changement ?

Par ailleurs, j'aurais pu centrer me concentrer sur l'un des 2 acteurs et approfondir mon étude sur ce dernier. Cependant, l'intérêt que je porte à la gestion du changement m'a poussée à considérer l'évolution des 2 acteurs et cela pour 2 raisons. La première est qu'ils travaillent souvent en tandem. Il paraît alors tout-à-fait opportun et plus complet de considérer les 2 accompagnateurs, d'autant plus s'il en ressort qu'ils sont complémentaires. L'évolution de leurs compétences devraient à priori aller dans le même sens. Ensuite, l'un est interne et l'autre est externe. Il est alors très intéressant de comprendre où se situent leurs différences et leur valeur ajoutée respective et cela d'autant plus concernant les consultants car leur rôle est très peu abordé dans la littérature. Grâce au stage que j'ai effectué durant un total de 4 mois au cours de mon année de Master 2 dans le cabinet de consultance en management UpWider, j'ai également eu l'occasion de découvrir le monde de la consultance.

Ensuite, concernant les professionnels que j'ai approchés, j'ai naturellement visé les consultants en Change Management et les managers d'entreprise. Concernant les derniers acteurs, je suis entrée en contact avec des managers de différents niveaux hiérarchiques et de différentes dénominations. En effet, la gestion du changement et plus spécifiquement de l'accompagnement dans le changement en interne est tantôt confiée à des Change managers, tantôt à des managers de première ligne appelés Line managers, Team leaders ou encore People managers. Il a donc fallu tout d'abord approcher des acteurs d'entreprises diverses afin de comprendre comment et par qui le changement était mené en leur sein. Concernant le choix des entreprises et de leur taille, il n'y a pas eu de stratégie pensée à ce sujet. En effet, toutes les entreprises, qu'elles soient de petite ou de grande taille, subissent indéniablement des changements et ce, dans tout secteur confondu. Les experts ont été contactés en premier lieu via LinkedIn ou par e-mail lorsque l'adresse e-mail était communiquée. Il a fallu envoyer une quarantaine de demandes pour décrocher les 10 entretiens qui ont été menés.

La récolte de données qualitative effectuée auprès de 10 professionnels permet d'étudier la question de recherche et d'explorer les hypothèses dans l'œil des accompagnateurs du changement par le biais de l'analyse du contenu des discussions menées avec les experts. De plus, en rencontrant des managers de diverses organisations, il est aisément de poser des

questions sur les entreprises même afin de comprendre comme celles-ci développent le Change Management en leur sein. Concernant les consultants, les entretiens seront analysés en 2 temps : l'état présent du métier reprenant, entre autres, les compétences, approches, outils et méthodologies utilisés par les experts à l'heure actuelle et le futur des compétences en Change Management au regard de différentes tendances et phénomènes (digitalisation, agilité, internalisation, crise sanitaire). Finalement, les données recueillies au travers des entretiens avec les managers de chez Orange Belgique, AXA Belgique ainsi que Bpost seront analysées par entreprise afin de faire l'état des lieux de l'organisation et du développement du Change Management au sein de ces 3 sociétés.

En premier lieu, je vais commencer par présenter les consultants interrogés moyennant leur accord. J'ai eu l'occasion d'interroger par téléphone durant 45 minutes en date du 28 mars 2020, Madame **Diane De Haan**, consultante experte en Change Management depuis 25 ans. Elle a mené des missions de transformation durant toute sa carrière et ce, dans différentes industries en Belgique et en France. Madame de Haan est spécialisée dans la digitalisation des processus et procédures et dans leur implémentation ainsi qu'experte en conduite de changement organisationnel. Sa solide expertise dû à ses nombreuses années d'expérience est utile quant à mes questions sur l'évolution de sa profession. En effet, un professionnel exerçant depuis un grand nombre d'années et ayant vu son métier évoluer dans le passé a, je pense, une meilleure vue et idée sur l'évolution future de son métier. Il s'agit en effet de la stratégie menée pour contacter les professionnels. Une plus grande expérience permet, selon moi, une meilleure projection de l'évolution professionnelle dans son domaine.

Ensuite, le deuxième consultant interrogé a été Monsieur **Edwin Birnbaum**, également contacté par téléphone en date du 31 mars 2020. Monsieur Birnbaum est un consultant indépendant depuis 17 ans et est d'origine irlandaise. Il y vit actuellement et a passé de nombreuses années en Belgique, ce qui lui a permis d'apprendre le français et le néerlandais. L'entretien s'est déroulé en français pour une durée d'un peu de plus de 40 minutes. Edwin Birnbaum est Senior Level International Transformation Officer.

De plus, je suis également entrée en contact avec Madame **Ilse Rasschaert**, experte dans les projets de transformation digitale en entreprise. Madame Rasschaert, en plus d'être consultante indépendante, est également professeure chargée du cours de Change & Innovation à l'Université néerlandophone d'Arteveld. L'entretien s'est déroulé le 24 avril 2020 par téléphone et a également duré 45 minutes.

L'avant-dernière consultante interrogée a été **Evi Van Riet** en date du 4 juin 2020. L'échange s'est déroulé en anglais via Teams durant une trentaine de minutes. Evi Van Riet est consultante depuis 15 ans et est actuellement employée au sein du cabinet de咨询 EFESO offrant un accompagnement aux entreprises dans de nombreux domaines dont le « Business Transformation and Progression », « Leadership & Change Management » ou encore en « Digital Transformation ». Evi Van Riet est spécialisée dans les missions de Change Management.

Le dernier entretien a été mené le 15 juin 2020 avec Monsieur **Pierre-Alain Scharff**, consultant indépendant en stratégie depuis 3 ans. Monsieur Scharff a mené une carrière de 27 ans au sein de divers groupes internationaux dans lesquels il a été impliqué dans un grand nombre de transformations stratégiques. Il est également chargé du cours de Stratégies en Ressources Humaines et du cours de Communication Interne donnés à l'ICHEC Brussels Management School en Formation Continue. Pierre-Alain Scharff dispense également des cours de stratégies et de Business Model à Solvay Brussels Management School ainsi qu'à l'EPHEC. Son expérience dans le changement en entreprise ainsi que son expertise sur les sujets de la stratégie et de la communication interne seront l'occasion d'aborder en profondeur tous les enjeux de la gestion du changement aujourd'hui.

Afin de pouvoir relier plus étroitement les attentes des entreprises avec l'évolution des compétences des consultants, je me suis également entretenue via Teams avec **Michael Rozenfeld**, Business Development Manager chez Upwider le 10 avril 2020. UpWider est un cabinet de conseil en management situé à Uccle et spécialisé dans la transformation digitale des entreprises. Il s'agit également, comme dit en début de ce point concernant la méthodologie de récolte de données, de l'entreprise dans laquelle j'ai effectué mon stage de fin d'études. Le rôle de Monsieur Rozenfeld et le « core business » de l'entreprise lui permettent d'avoir un œil avisé sur l'évolution du métier de la consultance. En effet, Monsieur Rozenfeld est en contact direct avec les clients du cabinet de consultance. Il connaît alors mieux que quiconque les besoins actuels des entreprises concernant les compétences des consultants. Sa connaissance du rôle et des compétences du consultant de manière globale mais également en Change Management, les attentes des entreprises à ce sujet et l'évolution dont il peut attester me permettront d'apporter des éléments de réponses à ma problématique.

Ensuite concernant l'étude de l'évolution des compétences en gestion du changement dans le chef des managers, j'ai eu l'occasion de m'entretenir avec plusieurs managers et cadres. Tout d'abord, Monsieur A. en date du 13 mars 2020, **Business Process manager** au sein de la filiale belge du groupe de télécommunications Français Orange et souhaitant que son nom ne soit pas mentionné dans le mémoire. Il s'agit du premier entretien mené dans le cadre des enquêtes, entretien mené en face à face dans les bureaux d'Orange Belgique situés Avenue du Bourget à Bruxelles dans la commune d'Evere. Après cela, les entretiens en face à face n'ont plus été possible en raison du confinement que nous avons connu dû à la crise sanitaire liée au COVID-19. Monsieur A., est employé chez Orange Belgique depuis 22 ans maintenant et est en charge des projets d'amélioration des processus et des opérations de l'entreprise. Son rôle est crucial dans la gestion des changements car il est, avec son équipe, l'initiateur même des changements. La nécessité, la nature et la fréquence des transformations ainsi que leurs impacts et gestion ont été discutés en détails durant l'échange d'une heure.

Le deuxième manager interrogé, Monsieur **Bart Lekeu**, est **Team leader** également au sein d'Orange Belgique. L'entretien téléphonique a eu lieu en date du 29 avril 2020 et a duré une trentaine de minutes. Monsieur Lekeu est, de par son rôle de Team leader, ce qu'on appelle

un accompagnateur du changement en entreprise. Il est en effet chargé de communiquer et de faire adopter les changements initiés par le Top management dont fait partie Monsieur A., aux équipes opérationnelles. Les témoignages de Monsieur A. et de Monsieur Bart Lekeu me permettront de comprendre leurs compétences respectives sur le terrain quant à la conduite des projets de changement qu'ils mènent régulièrement. J'aurai également l'opportunité de les questionner sur l'évolution de leur métier et sur leur opinion concernant le rôle de la consultance.

Ensuite, en date du 08 mai 2020, j'ai pu m'entretenir avec Madame **Fabiola Ceraj, Senior Manager Employee Benefit** chez AXA Belgique. Madame Ceraj avait été contactée à l'origine en avril 2019 lors des premières étapes du parcours stage mémoire commençant en Master 1 à l'ICHEC Brussels Management School. Elle m'avait en effet fait part de l'expérience d'AXA Belgique avec le changement lors d'un échange par e-mail. Afin de discuter plus en détails, elle a été recontactée en mai 2020 et a accepté un entretien téléphonique d'une demi-heure dans le but d'aborder plus amplement son rôle et le changement au sein d'AXA. Fabiola Ceraj est une ancienne élève diplômée de l'ICHEC et travaille chez AXA Belgique depuis 9 ans maintenant.

Ensuite, en date du 20 mai 2020, un entretien Teams s'est déroulé avec Madame **Heidi De Maeyer, Change manager** chez Bpost depuis 5 ans. Madame de Maeyer travaille chez Bpost depuis 12 ans et a été chef de projets les 7 premières années. Madame de Maeyer est Change manager au sein du département « Operations » représentant plus de 20.000 facteurs et agents des centres de tri. Il est également à noter que l'entretien avec la consultante Evi de Reit s'est déroulé grâce à Madame De Maeyer qui a proposé de nous mettre en contact à la suite de notre entretien.

Finalement, un sondage a également été adressé aux salariés de tout type d'entreprise afin de recueillir leurs ressentis et perceptions de la notion de changement aujourd'hui. Selon Paquet, Schrooten et Wattier (2015), le sondage est un « outil qui permet d'interroger sur les opinions/intentions, les comportements et les conditions objectives d'existence » (Paquet, Schrooten et Wattier, 2015, p.62). Le sondage permet de cibler une population plus large que l'étude qualitative et permet également d'analyser, entre autres, les conditions, modes de vie, comportements et pratiques de la population en question.

Ayant choisi de centrer ce mémoire sur le rôle des accompagnateurs du changement et plus précisément sur leur rôle dans la gestion des parties prenantes internes, il a semblé intéressant de sonder les salariés au travers de 14 questions portant sur la manière dont le changement se gère au sein de leur entreprise et ce qui pourrait changer dans le futur dû à la crise sanitaire. En effet, la crise a entraîné un bouleversement énorme dans la vie des entreprises et des salariés et ce changement marquera les esprits. Ce point sera détaillé lors de l'analyse des données récoltées. Les questions du sondage ainsi que les résultats se trouvent en annexes (Voir ANNEXE 3 : Sondage « Le changement en entreprise).

Concernant les cibles choisies dans l'étude, rappelons que l'objectif du sondage est de faire ressortir une tendance, de caractériser une perception générale du concept de changement en organisation ainsi que du rôle des accompagnateurs du changement. Par le biais de cette récolte de données, il me sera possible de dégager une tendance, qui ne restera bien sûr qu'une hypothèse, sur l'évolution des compétences des accompagnateurs du changement. En effet, le sondage est adressé aux salariés d'entreprises. Nous avons vu dans la littérature que les salariés sont des destinataires du changement et acteurs clés et actifs dans la conduite et la réussite d'un tel projet. Il me paraît alors plus qu'opportun dans ma démarche d'interroger les accompagnateurs du changement, au travers d'entretiens, dont le rôle principal est la gestion des parties prenantes ainsi que de recueillir l'avis des parties prenantes sur le rôle des accompagnateurs du changement via un sondage. L'objectif est de pouvoir répondre à la question de manière complète dans les limites méthodologiques auxquels nous faisons face et qui seront abordées en fin de mémoire (cf. infra p.86-88).

Les entretiens ainsi que l'étude quantitative me semblent complémentaires pour la raison suivante : les entretiens visent à récolter des données qualitatives auprès des accompagnateurs du changement et des entreprises. Discuter avec eux de leurs métiers, de leur rôle et de l'évolution de leurs compétences me permet également, tout comme le sondage, d'interroger les opinions et comportements des répondants mais en plus, l'entretien est un outil de récolte de données permettant de procéder à une « analyse du sens que les acteurs donnent à leur pratique et aux événements auxquels ils sont confrontés » (Paquet, Schrooten et Wattier, 2015, p.61). L'entretien apporte une profondeur et une richesse aux informations ainsi récoltées. Le sondage viendra compléter les entretiens car il apportera la perception du métier d'accompagnateurs du changement dans le chef des salariés.

Tableau 3: Récapitulatif des entretiens

✓ **Management**

Monsieur A	Business Process Manager	13 mars 2020
Fabiola Ceraj	Senior Manager Employee Benefits	08 mai 2020
Heidi de Maeyer	Change Manager	20 mai 2020
Bart Lekeu	Team Leader	29 avril 2020

✓ **Consultance**

Diane De Haan	Consultante indépendante	28 mars 2020
Edwin Birnbaum	Consultante indépendant	31 mars 2020
Michael Rozenfeld	Business Developer Manager	24 avril 2020
Ilse Rasschaert	Consultant indépendant	10 avril 2020
Evi Van Riet	Consultante employée	04 juin 2020
Pierre-Alain Scharff	Consultant indépendant & Professeur	15 juin 2020

Source : Gas, J. (2020). *Récapitulatif des entretiens*. ICHEC Brussels Management School, Bruxelles.

8. Partie pratique : analyse des données récoltées

Dans cette section, je vais m'atteler à exposer et analyser les informations récoltées au travers des différentes études. Tout d'abord, j'expose les données récoltées lors de mon étude qualitative en résumant et en analysant le contenu des différents entretiens menés avec les experts du terrain : consultants et managers en entreprise.

Ensuite, la deuxième partie de la section 8, plus petite, sera consacrée à l'analyse des résultats du sondage portant sur la perception qu'ont les salariés du changement en entreprise. Ce dernier a en effet été mené dans le but d'apporter des pistes exploitables supplémentaires quant à la potentielle évolution de la gestion du changement grâce à l'avis de ses principaux destinataires internes. Finalement, une conclusion générale sera dressée afin de mettre en lumière les informations récoltées et de confirmer/inflimer les hypothèses dressées.

8.1. Analyse des données qualitatives : entretiens

Avant toute chose, il est important de résister la démarche et de justifier la manière dont les entretiens ont été menés. La question de recherche à laquelle j'aspire à répondre est la suivante :

Quelles sont les attentes des entreprises en termes de développement des compétences des accompagnateurs du changement ?

Il s'agit, comme mentionné dans la section 7 relative à la méthodologie (cf. supra p.51), d'une démarche hypothético-déductive. De plus, l'enquête a trait à un état futur. Les personnes interrogées ont sans doute leurs idées sur la question mais n'ont aucune certitude ou vérité avérée. Il est en effet difficile et ce, pour n'importe quel métier, de savoir précisément comment ce dernier va évoluer. De plus, la crise sanitaire actuelle liée au COVID-19 a bouleversé l'horizon professionnel futur d'un grand nombre de personnes. La crise amène déjà et amènera et cela, sans aucun doute, des changements dans la manière de travailler en entreprise. A ce stade-ci, il est encore difficile de prédire exactement quels seront ces changements. Il faudra attendre un certain temps après que la crise sanitaire se soit apaisée afin de dégager des constatations sur les changements et la manière dont ils ont été opérés en organisation ainsi que la façon avec laquelle les entreprises s'y sont adaptées. Les entretiens se sont donc déroulés dans une période de crise et d'incertitudes, entre mars et en juin 2020. Cela sera traité plus en détails dans l'analyse des informations récoltées.

Ensuite, afin de pouvoir recueillir des informations et des pistes sur la question de recherche, j'ai tout d'abord commencé par poser quelques questions concernant ce qu'on peut appeler « l'état présent ». Quelles sont les compétences des accompagnateurs du changement en pratique/sur le terrain ? Cela, dans le but de confronter et d'enrichir les informations étudiées dans la théorie et de rendre potentiellement compte d'une évolution par rapport à ce qui est

dépeint dans la littérature. J'ai également interrogé les experts sur les problèmes qu'ils rencontrent aujourd'hui dans la gestion du changement : sont-ils différents de ceux mentionnés dans la théorie ? Y a-t-il de nouveaux obstacles qui surgissent aujourd'hui et qui demandent une nouvelle réponse et par conséquent, potentiellement le développement de nouvelles compétences ?

Lorsque les accompagnateurs interrogés étaient des managers et non des consultants, des questions sur la manière dont les transformations sont menées en interne dans l'entreprise en question ont également été posées. En effet, chaque entreprise a sa propre organisation : certaines ont des départements dédiés aux changements mais ce n'est pas la majorité. Il est donc intéressant de comprendre qui s'occupe du changement et à quel niveau afin d'avoir une idée des fonctions concernées et impliquées dans le changement au sein de l'organisation.

En plus de cela, il m'a semblé opportun d'interroger les accompagnateurs du changement sur les outils et les méthodes qu'ils utilisent dans la pratique, ce qu'ils en pensent et leur évolution. Puis, la question de la différence entre le rôle du consultant et du manager dans la gestion du changement a été abordée. Quelle est telle ? Quel est l'avantage/l'inconvénient de mener un projet de changement avec un externe ? Et inversement ?

Toutes ces questions ont été posées afin de pouvoir amener plus facilement les dernières questions portant sur les hypothèses qui ont pu être dégagées au terme de la recherche théorique. L'avis des experts a été sollicité sur ces différents points. Au vu des hypothèses retenues, j'ai tenté de recueillir l'avis des experts sur ces sujets afin de tester les hypothèses quant à l'évolution des compétences des accompagnateurs du changement.

En conclusion de ce premier point, j'aimerais ajouter que les questions/sujets de questionnement énoncés ci-dessus ont été le socle de base des entretiens. Cependant, au fil des entretiens et des réponses recueillies, les questions ont évolué et/ou été reformulées afin de creuser certains sujets plus en profondeur. Les guides d'entretien complets se trouvent en annexes (Voir ANNEXE 1 : Guide d'entretien).

Je vais à présent entamer l'analyse des entretiens par thématique en agrégeant les témoignages récoltés auprès des 5 consultants interrogés. 4 d'entre eux sont des consultants indépendants et l'un est employé dans un cabinet de consultance, 2 des 5 consultants sont également professeurs d'universités et hautes écoles. A noter également, qu'un manager d'un cabinet de consultance a également été interrogé, ce qui a d'autant plus renforcé les informations recueillies provenant du secteur de la consultance.

8.1.1. Les compétences du consultant en change management

Quelles sont les compétences d'un consultant en change management ?

Quelle approche les consultants adoptent-ils ?

Diane de Haan, consultante indépendante, a tout d'abord affirmé que la question était « très intéressante car c'est très difficile à définir » (De Haan, 2020). En effet, elle a été posée car la littérature ne traite que très peu de la consultance de manière globale et encore plus rarement, du consultant en Change Management. Il a fallu alors tout d'abord comprendre le rôle et les compétences de cet accompagnateur du changement externe. Voyons à présent comment les consultants interrogés se positionnent sur la question.

« On va parler de « **soft skills** » et de « **hard skills** ». Au niveau des « **hard skills** » et en ce qui concerne le consultant, on a un besoin d'**un côté business analyst extrêmement élevé**, donc être capable d'analyser une situation rapidement, de poser les bonnes questions, d'aller chercher les bonnes informations et ce, en se basant sur les faits et non les ressentis. Cette capacité d'analyser une situation, des gens, c'est très important » (De Haan, 2020).

Ilse Rasschaert, consultante indépendante et professeure chargée du cours de Change & Innovation à l'Université Arteveld, évoque également la compétence analytique du consultant comme facteur primordial dans la conduite d'un projet de changement. « Je donne forme aux processus de changement donc c'est-à-dire qu'avec le client, il faut d'abord se pencher sur la vraie question. Le pourquoi est très important : "Pourquoi veulent-ils changer ceci ou cela ?", "Qu'est-ce qu'ils souhaitent atteindre ?". La deuxième chose (...), c'est d'aller voir qui est concerné. Je vais donc faire un mapping de l'ensemble des stakeholders pour bien saisir qui est impliqué, qui est impacté, qui est concerné et qui a envie de participer aussi » (Rasschaert, 2020).

En effet, Monsieur Pierre-Alain Scharff (2020), consultant indépendant et également professeur au sein de différentes universités et hautes écoles francophones, explique que le travail d'analyse et d'interviews à mener en interne sert à identifier les personnes dites « **Leaders** » qui, par leurs attitudes et non forcément leurs positions dans l'organigramme, vont être porteuses de ce changement. Leur rôle sera de montrer l'exemple et de créer une réelle impulsion pour inspirer et mobiliser les équipes dans le changement. « Cela veut dire qu'il faut une certaine empathie pour repérer ces gens et pour détecter chez eux les craintes ou réserves qu'ils ont sur leur transformation. Il faut être capable de se synchroniser avec ces avant-gardistes pour faire bouger les choses » (Scharff, 2020).

Ensuite, selon Edwin Birnbaum, tous les business sont complexes et le rôle principal du consultant, qu'ils soient appelés pour une transformation ou pas, est la simplification du problème. « Il faut surtout être un "active listener". Il faut saisir l'opportunité de poser toutes ses questions. (...), analyser les personnes. Quand je commence une nouvelle mission, je

prends note et j'écris beaucoup. Il faut faire plein d'interviews de personnes internes et ces discussions-là te permettent d'apprendre énormément » (Birnbaum, 2020).

Nous nous rendons compte que les consultants ont fortement mis en avant la capacité d'analyse que l'expert externe doit avoir et mettre en œuvre en premier lieu dès qu'il rejoint une entreprise pour une mission de transformation. L'analyse concerne aussi bien l'organisation même que les parties prenantes la composant et étant concernées, impliquées et impactées par le projet de changement. La partie analyse est d'autant plus importante car grâce à elle, le consultant pourra comprendre quel type de communication est approprié et fonctionne selon l'organisation.

Dans ce sens, concernant les « **soft skills** », Diane De Haan explique que les consultants doivent avoir : « une grande qualité de communication. 80% du changement voire plus, c'est avant tout de la communication. (...). On a donc aussi un côté diplomate, d'intelligence émotionnelle très élevée. Vous devez pouvoir apprécier la situation émotionnelle dans laquelle est l'entreprise pour pouvoir acheminer un message qui soit objectivement bien ressenti » (De Haan, 2020). Pierre-Alain Scharff (2020) rejoints entièrement les propos de Diane De Haan sur l'utilité incontestable de la communication. Cependant, le concept de « partage » lui semble plus pertinent que celui de « communication ». En ce sens, il faudrait aller plus loin que simplement « communiquer » un message car le problème de la communication est qu'elle est souvent « top down » et « one-way ». Pour éviter cela, il faudrait parler de partage du projet de transformation avec les équipes opérationnelles. « L'histoire montre aussi que plus on en parle, plus on crée d'attentes. Si le changement n'est pas aussi visible que ce que l'on dit, un moment donné il y a une déconnexion entre le discours véhiculé et l'expérience vécue. Cela abime la confiance que les équipes ont dans la transformation » (Scharff, 2020).

En conclusion de ce premier aspect étudié concernant l'approche et le rôle des consultants dans un projet de changement, il est ressorti que les approches des consultants se rejoignent sensiblement et peuvent être nommées d'approches « participatives, multi-stakeholders, de co-construction » (Rasschaert, 2020). Pierre-Alain Scharff, Diane De Haan, Evi Van Riet et Ilse Rasschaert révèlent également que la gestion du changement est encore appréhendée de manière trop mécanique en entreprise au détriment des « **soft skills** » qui sont en réalité la base des compétences et de la réussite d'un projet de transformation. Cette idée est investiguée plus en détails ci-dessous.

Quels sont les méthodes et outils utilisés ?

A cette question, Diane De Haan et Ilse Rasschaert ont toutes les deux affirmé que les outils avaient peu d'importance et qu'aujourd'hui, ces dernières constatent même qu' « encore beaucoup d'entreprises entendent Change Management comme l'accompagnement d'un projet de changement de par les outils et de façon très procédurale. Il y en a très peu qui

l'entendent par accompagnement des interactions des individus, de faciliter cette dynamique. C'est une grande différence » (Rasschaert, 2020). En effet, cela rejoint la vision de Pierre-Alain Scharff qui indiquait déplorer une approche souvent trop mécanique du changement au détriment du déploiement des « **soft skills** » dont nécessitent un projet de transformation.

La méthodologie de gestion du changement très connue ADKAR (cf. supra p.26-27) est nécessaire pour structurer une démarche ou un mettre en perspective les objectifs à atteindre mais elle n'est pas perçue comme une boîte à outils par les expertes interrogées. De plus, des méthodologies de gestion de projets ont été citées au cours des entretiens comme la méthode Lean, Six Sigma, Prince2 ou même agile. La dernière fera l'objet d'une discussion plus détaillée. « All change methodologies help you to get the necessary information to have the pieces of puzzle together, but you still need, based on your own experience, to develop your own approach » (Van Riet, 2020). Il y a sur le marché un nombre incalculables d'experts certifiés en méthodologie ADKAR, Green Belt, Black Belt, etc. Cependant, Pierre-Alain Scharff (2020) nous rappelle que 70% des projets de transformation sont un échec, c'est-à-dire qu'ils n'atteignent pas ou que partiellement les objectifs escomptés. Il y a donc là une vraie problématique qui démontre qu'au-delà de la maîtrise courante des outils et méthodologies liés au changement, de vraies lacunes subsistent dans sa conduite.

Cela a été confirmé par Michael Rozenfeld, Business Developer au sein du cabinet de consultance UpWider, chargé de la relation client. En effet, Monsieur Rozenfeld est en contact direct avec les clients du cabinet avec lesquels ils discutent de leurs besoins au niveau des différents projets pour lesquels l'intervention et l'expertise d'un consultant sont demandées. Lorsque qu'il a été interrogé sur les compétences en Change Management demandées par les sociétés, Monsieur Rozenfeld a indiqué qu'il n'a pas vu d'évolution depuis 2016, année de son arrivée chez UpWider. « En « change », c'est souvent la même chose qui est demandé en fait. Le principal ce sont les compétences, les étapes à suivre et l'approche du consultant. Il y a des « framework » comme ADKAR qui sont de bons « framework » à maîtriser et qui fonctionnent bien de base. Ce qui est très important c'est surtout la personnalité du consultant et au niveau des compétences, ce sont les « **soft skills** » car le « change » c'est surtout quelque chose d'humain. Il y a l'expérience aussi qui est très importante bien sûr » (Rozenfeld, 2020).

Pour information, j'ai eu l'opportunité de recevoir certaines « job descriptions » des clients du cabinet de consultance UpWider à l'issue d'un échange informel avec Madame Flora Ledoux, Business Development Recruiter Manager afin d'avoir une vue factuelle sur les exigences des entreprises concernant les profils des consultants pour leurs projets de transformation. En voici un exemple illustrant l'importance accordée à la maîtrise de l'outil ADKAR se situant en première position dans les compétences demandées. Le document est rédigé en néerlandais. D'autres job descriptions se trouvent également en annexes (Voir ANNEXE 4 : UpWider Job Descriptions). Le nom de l'entreprise a été supprimé afin de préserver la confidentialité des clients du cabinet.

Figure 5: Change Management Job description

Professionele vaardigheden en persoonlijk profiel

- **Je kent de ADKAR-methodologie en hebt deze al in de praktijk toegepast**
- Je hebt een vlotte pen en kan deze aanspreken voor het opstellen van projectcommunicaties en eindgebruikersmateriaal
- Je hebt de wil om te slagen in een project gedreven omgeving
- Je hecht belang aan procedures en handelt daar ook naar in je dagelijks werk
- Je hebt een resultaatgeoriënteerde instelling met een praktische aanpak.
- Je kunt op professionele wijze interne contacten onderhouden, communiceert vlot en bent een teamspeler.
- Je bent vlot tweetalig NL/FR, zowel schriftelijk als mondeling.

Source : Ledoux, F. (2020). Job Descriptions UpWider. [Document interne]. UpWider : Bruxelles.

Pour conclure, Ilse Rasschaert résume l'opinion partagée par l'ensemble des répondants du secteur de la consultance de la manière suivante : « le vrai métier, c'est de pouvoir réunir les différents acteurs, accompagner pour arriver à un résultat. Pour moi, ce n'est pas l'outil qui est important. L'outil changera avec les années, les époques, les modes » (Rasschaert, 2020). Les consultants partagent en effet la même opinion sur le fait que les outils et les méthodologies sont nécessaires afin de structurer la manière dont le changement va être géré mais en aucun cas, leur seule maîtrise est suffisante pour la réussite d'un projet. Cependant, il est courant que dans la littérature ainsi qu'au sein de certaines entreprises, la capacité à changer soit en grande partie réduite à la maîtrise et l'adoption d'outils et méthodologies. « We can often see that ADKAR was very much pushed in some companies. They think that If they can get everyone ADKAR certified, they will manage change perfectly inside. It doesn't work like this » (Van Riet, 2020).

Qu'est-ce qui différencie un consultant d'un manager dans la gestion du changement ?

A cette question, les consultants ont, comme nous pouvons nous l'imaginer, défendu leur rôle. « Quand on fait un changement et que vous avez quelqu'un en interne qui s'en charge, vous avez une valeur ajoutée mais comme toutes les situations, il y a un plus et un moins. Quand ce sont les gens en interne qui s'occupent du changement, vous avez des gens qui ont un historique et donc qui connaissent la boîte et l'organisation. Vous avez un bagage émotionnel avec les personnes de l'entreprise. Ils ont donc laissé des traces dans l'évolution qu'ils ont eu dans la société, soit positives soit négatives » (De Haan, 2020). En effet, la consultante explique que selon elle, si un consultant veut engager les parties prenantes internes dans le changement, il doit le faire en se basant sur des faits et non sur des faits émotionnels. « L'énorme avantage du consultant, c'est qu'il n'a pas de bagage émotionnel dans la société » (De Haan, 2020). En outre, Ilse Rasschaert (2020) explique que sa vision neutre de consultante est un avantage lors des missions de changement. Cela permet

d'entendre et de valoriser les perspectives des différentes parties prenantes de manière juste afin de créer une vision collective.

De plus, selon Edwin Birnbaum (2020) : « en tant qu'externe, je me soucie très peu voire pas du tout de la politique interne de l'entreprise dans laquelle j'effectue ma mission. L'autre avantage, c'est notre expérience. Un manager ne peut avoir la même expérience qu'un consultant spécialisé en Change Management » (Birnbaum, 2020). En effet, le consultant contrairement au manager est un expert en méthodologie du changement mais n'est pas expert de l'entreprise en question, ce qui demande un grand travail d'écoute active et passive de la part du consultant.

Cependant, Pierre Alain-Scharff (2020) affirme que le rôle du consultant, bien que nécessaire, n'est pas le plus indispensable. En effet, d'après ses propos et sa vision, un projet de transformation ne peut se déléguer. « Le message de transformation ne sera jamais aussi crédible porté par un consultant que porté par un directeur des départements. C'est normal que la crédibilité d'un interne soit supérieure à celle d'un externe. Le contraire serait totalement anormal » (Scharff, 2020). Néanmoins, bien qu'une entreprise devrait être en premier plan dans la conduite du changement, la présence en entreprise des compétences nécessaires pour mener à bien les transformations est encore un problème aujourd'hui (Scharff, 2020).

Finalement, la différence entre le consultant expert en changement et le manager interne est la maîtrise des compétences de gestion du changement. En effet, il semble que les 2 acteurs soient indispensables à tout projet de transformation. Le consultant en tant qu'acteur neutre et expert de la théorie du changement et le manager en tant que spécialiste de l'entreprise. Ils apparaissent alors complémentaires. Néanmoins, il ressort que selon les consultants, la maîtrise de la gestion du changement en interne est encore faible et demanderait à être développée.

8.1.2. Le développement des compétences en changement vu par les consultants

Quelles sont les tendances concernant les projets de transformation aujourd'hui ?

Différents thèmes ont été abordés pour répondre plus globalement à l'évolution du métier d'accompagnateurs du changement dans l'œil des consultants.

La transformation digitale est ressortie comme étant le type de projets le plus fréquent aujourd'hui et cela, comme nous pouvions nous l'imaginer. « Il y a pas mal de choses actuellement au niveau de la transformation. Le grand truc actuellement c'est de faire de la transformation digitale, c'est-à-dire d'essayer de sortir un maximum du papier et de pouvoir optimiser les processus au travers des ordinateurs ou de manière digitale. L'autre grand type de transformation est la transformation culturelle. Dans la transformation culturelle, il y a

cette tendance à dire que l'on va "devenir agile", etc. » (Diane De Haan, consultante indépendante, 2020).

Ilse Rasschaert (2020) confirme également les dires de Diane De Haan (2020) sur le fait qu'actuellement la grande tendance des projets de transformation concerne : « tout ce qui est lié à la transformation digitale : intelligence artificielle, processus d'optimisation des opérations logistiques, tous les concepts d'agile par exemple » (Rasschaert, 2020).

Cependant, le concept de « transformation digitale » très en vogue aujourd'hui est à prendre avec des pincettes selon Pierre-Alain Scharff (2020). « Je me méfie un petit peu du tampon ou du cachet transformation digitale car tout peut être appelé transformation digitale aujourd'hui. On n'envisage pas de changer de processus sans le digitaliser. Ça ne veut pas dire qu'on essaye de digitaliser, on emploie simplement les technologies d'aujourd'hui » (Scharff, 2020). En effet, les consultants considèrent que bien que le changement puisse avoir trait à différents types de transformation, qu'elles soient nommées digitales, organisationnelles ou encore culturelles, cela ne change fondamentalement en rien leur travail ni les compétences à mettre en pratique. « J'aurai toujours des humains en face de moins. Le jour où je n'aurai plus que des robots, là effectivement j'aurai un problème » (De Haan, 2020).

« Au final, que ça tourne autour de la digitalisation ou des projets agiles, mon rôle est de développer avec les personnes une vision collective sur le changement qu'ils ont envie de mettre en place et de faciliter cette démarche. En soi, ça ne change pas beaucoup si ce n'est que je m'intéresse aux nouveaux sujets » (Rasschaert, 2020). En plus de cela, Evi Van Riet (2020) ajoute que la digitalisation croissante en entreprise, ne changeant pas l'objectif de leur métier ni leur façon de procéder, rend au contraire la gestion de l'humain encore plus importante.

Le concept de l'agilité est dépeint dans la littérature comme étant une méthodologie de gestion de projets et une culture d'entreprise qui change aujourd'hui la manière d'appréhender et de conduire le changement. Cependant, les consultants n'ont pas été d'accord sur la question. « Je ne pense pas qu'une méthode puisse changer une culture d'entreprise » (De Haan, 2020).

« Quand il y a un changement, je vais rassembler les acteurs qui sont touchés directement ou indirectement par le changement pour être sûr que mon idée tienne la route. On est en plein dans l'agilité. La façon de travailler de l'agilité qui est de dire qu'on va travailler par petit morceau, ça a toujours été ma façon de faire » (De Haan, 2020). Il apparaît alors que l'agilité, tantôt présentée comme vecteur de l'internalisation de la gestion du changement, ne semble pas diminuer l'utilisation de consultants. En effet, ces derniers l'utilisent eux-mêmes dans leur approche car celle-ci étant participative colle à la philosophie de la méthode agile prônant la collaboration des parties prenantes. En ce sens, Pierre-Alain Scharff (2020) considère également suivre une approche du changement agile. En effet, lors de notre échange, le consultant et professeur a mis en avant l'importance de commencer le projet de changement en entreprise par l'indication aux équipes d'une direction à suivre et non d'une destination. « C'est très important de ne pas faire cette erreur. Dans une transformation, on sait vers

quelle région on va aller mais on ne sait pas dans quelle rue on va arriver dès le départ. On verra en chemin. Quand on parle d'une vraie transformation, il y a trop d'incertitudes. C'est la philosophie de la méthodologie agile entièrement » (Scharff, 2020).

Evi Van Riet (2020), consultante employée au sein du cabinet de conseil EFESO, a relevé le fait que l'agilité et la rapidité dont doivent faire preuve les entreprises aujourd'hui et ce, de plus en plus, dans la manière d'intégrer et de s'adapter aux changements, a changé l'horizon de la planification des projets. En effet, aujourd'hui il n'est plus possible de prévoir un programme s'étendant sur 10, 15 voire 20 ans comme il en était de mise auparavant. L'environnement imprévisible et les nombreux changements dont il fait preuve, ne permet plus aux organisations de mettre en place une stratégie sur un horizon de plus d'un an. « *Nowadays, we just look ahead 2/3 years just to say, "ok that's the point where we would like to go". This is a direction but the plans we make are mainly based on 6 months to maybe 1 year ahead because everything is changing so quickly that you need to be able to respond more quickly* » (Evi Van Riet, 2020).

Ensuite, l'internalisation de la gestion du changement a été discutée. En effet, nombreux articles ont évoqué la question en mettant en avant une tendance dans le chef des entreprises à internaliser la gestion du changement en la confiant à des internes et en développant leurs compétences en conséquence. Qu'en est-il du rôle des consultants et du développement de leurs compétences ? A noter, que l'Enterprise Change Management, résumant l'idée développée dans ce paragraphe, n'est pas apparu être un terme familier ou connu des consultants interrogés. Néanmoins, sa signification et la réalité qu'il représente aujourd'hui dans les organisations ont été discutés.

« *Le fait d'internaliser le processus du changement, moi ça ne me parle pas du tout parce qu'il y a des changements qu'on ne peut pas faire en interne. Surtout ceux qui ne sont pas plaisants comme des processus difficiles à changer, quand on a un historique ou un type d'organisations qui est très hiérarchique* » (De Haan, 2020).

Cependant, Ilse Rasschaert (2020) a affirmé que l'internalisation est : « une évolution qu'on voit, c'est vrai. Il y a des change managers car il y a une prise de conscience que ce n'est pas l'outil (comme agile par exemple ou six sigma) qui fait réussir le projet de changement. Il y en a encore beaucoup qui pensent que si mais alors à un moment donné ils se demandent pourquoi ça ne marche pas » (Rasschaert, 2020). Les consultants ont avancé que malgré la tendance ou possible tendance d'internalisation du changement, ces derniers ne croient pas qu'il soit possible de mener de tels projets sans aucun consultant. « *Se servir d'un consultant externe est très important pour garder cette distance avec le changement* » (De Haan, 2020).

« *Je ne pense pas que le fait que la gestion du changement s'internalise de plus en plus soit correcte car il y a de plus en plus de consultants indépendants sur le marché. Ca augmente même exponentiellement. C'est au contraire tellement plus facile d'aller à l'externe prendre quelqu'un pour faire une transformation temporairement que d'aller recruter en interne une personne qui n'a aucunement ces compétences-là* » (Birnbaum, 2020). En outre, Michael Rozenfeld, Business Developer chez UpWider, également interrogé sur la question, a constaté

la même tendance sur le marché de la consultance. Former et développer les capacités et compétences des internes en gestion du changement afin de faire de l'organisation une entité flexible et « responsive » face aux nombreux changements de l'environnement actuel et complexe, semble être un investissement non crucial en entreprise selon les experts interrogés.

Cependant, 2 consultants sur les 6 professionnels du monde de la consultance interrogés, ont nuancé leurs propos. Evi Van Riet (2020) a affirmé quant à elle que « *indeed, there is more and more intention to change as a real competence and as a real added value. (...). More and more, people are convinced that Change Management is relevant and important to ensure that changes happen more quickly and are more sustainable (...)* » (Van Riet, 2020). Elle constate en effet que de plus en plus d'entreprises dédient des fonctions à la gestion du changement et investissent dans leurs capacités internes à gérer le changement. Cela dépend en premier lieu des ressources de chaque organisation. Les consultants sont tantôt appelés au sein d'organisations ne disposant pas des ressources internes pour gérer le changement tantôt par des entreprises disposant de ces ressources mais nécessitant l'intervention et l'expertise d'un externe. Selon Evi Van Riet (2020), il n'y a pas moins de projets pour les consultants. Au contraire, les possibilités d'interventions sont mêmes multipliées.

Ensuite, Pierre-Alain Scharff (2020) a indiqué que, selon lui, il était même indispensable qu'une entreprise soit capable de gérer le changement en interne grâce aux compétences d'internes en la matière. Être capable de mobiliser, d'inspirer, être empathique et pédagogue sont les qualités et compétences nécessaires à la réussite d'une transformation. Néanmoins, aujourd'hui en entreprise trouver les personnes qui possèdent ces qualités, appelées « **soft skills** », est un véritable enjeu. Pierre-Alain Scharff (2020) déplore le fait que les formations académiques ne soient pas assez orientées sur le développement des « soft skills » des managers d'aujourd'hui et de demain. « *Le véritable problème aujourd'hui est que les managers qui sont aux commandes et ceux qui seront aux commandes demain, ont appris très peu de choses en « soft skills » dans leur cursus académique* » (Scharff, 2020). Le consultant considère primordiale la nécessité d'être formé à construire un message fort basé sur les préférences cognitives des individus de sorte que chaque message, quels qu'en soient ses destinataires, puissent toucher l'ensemble de son audience. Cela relève d'une véritable maîtrise, trop souvent absente.

A l'issue de cette première analyse des interviews menées avec les consultants, il apparaît qu'il n'y a pas de réelles évolutions de leurs compétences à caractériser en relation avec les tendances de la gestion du changement identifiées en entreprise. En effet, la transformation digitale, l'agilité croissante de nombreuses entreprises, l'internalisation des compétences en gestion du changement pas forcément avérée par les consultants, ne semblent pas bousculer leur métier ni demander une évolution ou une adaptation de leur rôle et/ou compétences au sein des organisations. Retenons que Scharff (2020) explique qu'une procédure ne peut et ne pourra jamais mobiliser des individus. « *Des gens qui gèrent des process et des transformations, ça ne va jamais manquer. Il y a quand même ce taux d'échecs énorme. C'est*

la preuve que ce ne sont pas les « hard skills » mais les « soft skills » qui font le succès d'une transformation » (Scharff, 2020).

Pour conclure, le problème encore de nombreuses fois abordé, ce tant dans littérature que lors des entretiens, est la communication. En effet, la compétence communicationnelle, relationnelle et le côté humain de manière plus générale apparaît comme la compétence clé et le défi majeur de tout projet de transformation que les outils ou méthodologies comme ADKAR ou Lean, pour n'en citer que 2, ne peuvent résoudre à eux seuls. « Il y a des développements c'est vrai mais une organisation reste une organisation étant une somme de beaucoup d'interactions et d'humains finalement » (Rasschaert, 2020).

« J'espère qu'on se rendra compte qu'on cherche tous des outils de contrôle comme avec la pandémie qu'on voit et en fait on est désemparé. Il n'y a plus aucun outil mathématique de contrôle qui sache gérer, contrôler ce qu'il manque. On a quelque part que le langage, l'interaction entre les personnes (...). Ce n'est pas un outil mathématique qui va nous aider et c'est justement si on arrive à changer la façon dont on communique, coopère et travaille ensemble entre plusieurs parties qui fera la différence » (Rasschaert, 2020). Il semble alors, que malgré la digitalisation grandissante des processus et outils en organisation, les consultants n'attestent pas de développement de leurs compétences en la matière. Le cœur de leur métier est et reste l'accompagnement des parties prenantes.

Le consultant, premier accompagnateur du changement évoqué, ne semble pas connaître de développements significatifs de ses compétences. Les 5 consultants ainsi que le Business Developer du cabinet de consultance semblent se rejoindre sur leur vision du marché de la consultance au regard du Change Management. La raison de l'échec important des projets de transformation est le manque de maîtrise des « soft skills ». Cela semble surtout être une lacune et un développement nécessaire dans le chef des internes. De ce fait, il y a un second accompagnateur du changement à interroger : le manager. Voyons à présent, ce qu'il en est de la question dans l'œil des managers ou change manager responsables du changement et de l'entreprise dans laquelle ils travaillent. Pour cela, je me suis tournée vers différentes organisations afin d'apporter des éléments nouveaux à la question de recherche.

8.1.3. L'évolution de la gestion du changement en entreprise

J'ai choisi d'entrer en contact avec des entreprises de différents secteurs afin de pouvoir récolter des avis d'organisations diverses et variées. Aucun secteur particulier n'a été ciblé car d'après les dires de Michael Rozenfeld (2020), Business Developer au sein du cabinet de consultance UpWider, « toutes les sociétés aujourd'hui sont en pleine transformation digitale. Tout le monde a ses challenges et tout le monde est en train de se transformer vers le digital. Il y a des sociétés ou des départements qui peuvent mettre plus de moyens que d'autres mais en dehors de cela, c'est assez égal » (Michael Rozenfeld, Business Developer, UpWider, 2020). Ses propos font suite à une question posée concernant la possibilité que certains secteurs ou certaines sociétés soient plus concernées ou propices à conduire des changements actuellement.

8.1. Orange Belgique

La première organisation approchée a été Orange Belgique. Il s'agit de la filiale belge du groupe de télécommunications français, Orange. Au sein de la société, j'ai pu en premier lieu rencontrer dans les bureaux d'Orange situés à Evere, le 13 mars 2020, Monsieur A., Business Process Manager souhaitant que son nom ne soit pas cité dans le mémoire. L'entretien d'une heure a été très intéressant pour comprendre la manière dont l'entreprise est organisée hiérarchiquement. Cela m'a permis d'avoir une vue sur la façon dont les projets et le changement sont conduits au sein de l'organisation. Grâce à cela, j'ai ensuite eu la chance de m'entretenir par téléphone le 29 avril 2020 avec Bart Lekeu, Team Leader (rôle pouvant être associé à la fonction de People manager ou de manager de proximité). Monsieur A. ainsi que Bart Lekeu sont tous deux des acteurs du changement dans l'entreprise : le premier intervient sur le côté technique (appelé « hard ») en « désignant » les projets qui vont améliorer et indéniablement changer les process, communique et convainc les Teams leaders de la nécessité du changement que ces derniers, en première ligne avec les équipes opérationnelles, doivent porter grâce à leurs compétences d'accompagnateurs.

Orange est une entreprise au sein de laquelle le changement, dans sa partie accompagnement, est totalement géré en interne. Cependant, l'entreprise ne dispose pas d'un département « Change Management » contrairement à certaines autres sociétés. J'ai été dirigée vers le département « Business Process » qui est le département engendrant le plus de changements et ce, de manière régulière dans la vie de l'organisation. En effet, les process sont amenés à changer et à s'automatiser de manière fréquente et ce, afin de gagner en efficacité dans le but, par exemple, de réduire certaines tâches répétitives dans le chef des équipes opérationnelles (Monsieur A., 2020). En effet, pour rappel aujourd'hui la majorité des changements tournent autour des sujets liés à « l'intelligence artificielle, aux processus d'optimisation des opérations logistiques, tous les concepts d'agile par exemple. C'est toujours tout ce qui tourne de l'efficacité et de l'efficience » (Rasschaert, 2020).

Au sein d'Orange Belgique et comme dépeint dans la littérature, le Top management décide du projet mais n'est pas responsable de sa retranscription au niveau des équipes opérationnelles. Le management fait en sorte de « donner les consignes et les informations essentielles du projet » (Monsieur A., 2020). Les membres du Top management participent à des team meetings mensuels avec les équipes opérationnelles durant lesquelles sont spécifiés l'objectif et les impacts du projet au niveau du travail journalier.

Un changement n'arrive jamais sans raison. L'objectif final et ultime est d'augmenter la performance et les résultats de l'entreprise. Chez Orange Belgique, au sein du département Business Process, chaque changement a 3 objectifs distincts ou combinés :

- Gagner en efficacité en réduisant/éliminant les tâches répétitives sans grande valeur ajoutée grâce à plus d'automatisation/digitalisation
- Augmenter la satisfaction client ou la réponse client
- Assurer un plus grand encaissement des revenus générés

Lorsque l'entreprise communique les objectifs du changement, le management met en avant le fait que les projets ont pour but de faciliter et « rendre plus confortable la vie des équipes opérationnelles tout en augmentant l'efficacité d'un point de vue strictement commercial » (Monsieur A., 2020). Ce type de communication transparent met en avant l'avantage que le projet apporte aux équipes opérationnelles en diminuant la charge de travail et en leur permettant de monter en compétences grâce à une diminution des tâches rébarbatives sans grande valeur ajoutée au profit de tâches plus responsabilisantes et complexes. Il s'agit de la stratégie de communication utilisée par l'entreprise pour faire accepter l'automatisation grandissante des processus tout en tentant de garantir une sécurité de l'emploi aux salariés.

Ce sont les coachs qui sont chargés de retranscrire et de rédiger les méthodes de travail à destination des équipes opérationnelles. Ils sont chargés de vérifier la bonne compréhension et l'exécution correcte des méthodes de travail par les agents. Une ligne hiérarchique au-dessus de coachs, nous trouvons les Team leaders ou Line managers « chargés de motiver et engager les collaborateurs » (Monsieur A., 2020).

Le Top management dont fait partie Monsieur A., a pour mission d'expliquer le projet aux Line managers/Team leaders « qui n'en comprennent pas grand-chose au début car ils ne sont pas impliqués dans son développement » (Monsieur A., 2020). Le Line manager peut s'apparenter à ce qui est communément appelé « manager de proximité » dans la littérature, point de liaison entre le Top management et les équipes opérationnelles. Il est également un acteur à convaincre et à engager dans le changement car « il est celui qui donnera sens au projet dans le chef des équipes opérationnelles. C'est lui qui va s'assurer que les équipes suivent le changement ». (Monsieur A., 2020).

Le principal problème aujourd'hui selon mes interlocuteurs est que la communication demeure le principal problème dans les projets de transformation (Monsieur A., 2020 ; Lekeu, 2020). Cela vient confirmer les propos des consultants qui déploraient un manque de maîtrise des « **soft skills** » en entreprise. « En entreprise, nous sommes noyés par l'information qui est souvent mal rédigée et mal communiquée. La communication rencontre souvent des obstacles dans les équipes opérationnelles quand nous sommes dans un changement de direction, d'équipes, de regroupement, etc. Cela concerne plus globalement les changements organisationnels car leur utilité est plus difficile à justifier aux yeux des salariés car ça vient souvent d'un très haut niveau de l'entreprise » (Monsieur A., 2020).

Au niveau des projets de transformation, la tendance aujourd'hui dans les entreprises de services, selon les experts interrogés, est au « self-care » qui induit que c'est le client qui se charge de ses paiements, commandes, achats, abonnements et autres. C'est toute l'utilité et l'objectif de la digitalisation chez Orange Belgique : supprimer en interne des tâches répétitives sans valeur ajoutée et les confier au client lui-même sans qu'il ne s'en rende compte. En interne, des tâches sont supprimées mais pas forcément au détriment de l'emploi. En effet, il est demandé aux personnes anciennement responsables des tâches qui ont été digitalisées de monter en compétences et de prendre la responsabilité de tâches plus techniques et analytiques. Cela demande de sortir de sa zone de confort ce qui peut créer de la résistance au changement. « Il ne faut pas mettre les gens dans ce qu'on appelle une « panic zone » (...). Il faut l'intermédiaire qui est une sorte de « stress zone » dans laquelle tu

dois être capable de te remettre en question et de pouvoir modifier ton attitude, tes habitudes en fonction du contexte » (Monsieur A., 2020).

Monsieur A. (2020) ajoute qu'il y a en effet eu une évolution de la gestion du changement et de la consultance à ce sujet chez Orange Belgique. Auparavant, le consultant était appelé pour analyser l'entreprise et faire ressortir les points d'amélioration, les possibles leviers de changement. Aujourd'hui, cela est fait en interne grâce notamment au reporting qui permet au travers de statistiques et d'indicateurs de voir ce qui doit être amélioré ou changé. Le consultant intervient pour l'aspect technique d'un projet : par exemple, pour l'implémentation informatique d'une application mais n'est pas engagé dans l'accompagnement auprès des collaborateurs. « Ce sont les Project leaders, experts, coachs ou Team leaders qui sont chargés du processus d'accompagnement. Aucun externe n'intervient là-dedans » (Lekeu, 2020).

Monsieur A. (2020) et Lekeu (2020) se sont tous deux rejoints sur le fait que l'attitude, comme développée dans la partie théorique au point « comportement organisationnel » (cf. supra p.28-30), est extrêmement importante dans le changement. En interne, les agents (les équipes opérationnelles) sont notés 2 fois par an sur leur attitude vis-à-vis de l'organisation et de leur engagement dans les divers projets. Cela pousse en interne les collaborateurs à se sentir plus engagés dans le changement car ils sont conscients, par cette évaluation, que l'on attend ce type de comportements de leur part. Cela ne veut pas dire qu'ils ne peuvent pas donner leur avis explique Bart Lekeu (2020) mais plutôt que « *résister pour résister* » n'est pas accepté. Cela est considéré comme un problème d'attitude qui va au-delà de la réaction face au projet de changement en lui-même.

Ensuite, interrogé sur l'évolution de son métier de Team leader concernant son rôle dans la gestion du changement, Lekeu (2020) a répondu ceci : « au niveau du changement, très difficile à dire. Beaucoup plus de digitalisation veut dire qu'aujourd'hui et de plus en plus, il faut devenir "technique". Il y a 30 ans, si on devait contacter le client, on avait un téléphone fixe ou une lettre à envoyer. Maintenant, ça devient de plus en plus compliqué et il faut suivre en permanence : on utilise des applications pour communiquer avec les clients et non plus juste un e-mail comme il y a 20 ans. Le monde change très vite et énormément dans l'entreprise. Ce qu'on utilise aujourd'hui peut devenir obsolète le mois prochain » (Lekeu, 2020).

Orange Belgique adopte l'agilité de manière croissante dans sa gestion de projets. Néanmoins, les 2 professionnels interrogés n'ont pas relevé d'évolution de leurs compétences en gestion du changement en parallèle à l'adoption de l'agilité dans leur organisation. Ils pensent même que l'agilité n'est qu'un effet de mode qui ne perdurera pas dans le temps. Cet avis avait également été partagé par plusieurs des consultants interrogés.

La dernière formation donnée chez Orange Belgique concernant le Change Management s'est déroulée en avril 2019. J'ai eu l'opportunité de recevoir, de la part de Monsieur A., la documentation distribuée aux Team leaders lors de ce séminaire, que je vais analyser ci-dessous afin de rendre compte des attentes d'Orange Belgique. Cela permet de comprendre

les axes sur lesquels l'entreprise maintient et développe les compétences de ces Team leaders dans la gestion du changement. Le séminaire porte le nom de « *Leading your team members in time of change* » et les documents y afférents sont rédigés intégralement en langue anglaise.

La formation s'articule autour des 4 thèmes suivants :

- “Team development
- Know your team culture
- Map the team (pioneers, followers, rebels (active/passive)
- How to inform the team (type of communication style)”

Source: Monsieur A. (2020). *Leading your team members in time of change*. Rapport interne. Bruxelles : Orange Belgique.

A la lecture des documents, aucune compétence nouvelle, en plus de celles déjà discutées et communément enseignées en gestion du changement, n'est apparue. En effet, les Teams leaders sont poussés à développer l'engagement et la communication dans leurs équipes. Cependant, nous voyons, d'après les titres des 4 sections de la formation, que celle-ci s'axe entièrement sur les « **soft skills** » et le développement de la sensibilité des Leaders vis-à-vis de leurs équipes.

Finalement, il est apparu qu'au sein de l'entreprise Orange Belgique, l'organisation, bien que confiant l'accompagnement du changement à des Team leaders, ne soit pas encore engagée dans un réel investissement de ses capacités de changement en interne. Les 2 professionnels interrogés n'ont pas relevé d'attentes particulières d'Orange Belgique quant au développement de leurs compétences en gestion du changement. L'Enterprise Change Management ne semble pas encore être très développé. Néanmoins, les experts sont bien conscients des problèmes rencontrés liés aux « **soft skills** » dans le cadre de la conduite des transformations.

8.2. Bpost

Heidi de Maeyer, travaillant depuis 12 ans chez Bpost, est en charge du changement depuis le début de sa carrière dans l'entreprise. Les 7 premières années passées chez Bpost, Madame De Maeyer a été Chef de Projet. « Je réalisais des changements qui sont nécessaires pour la pérennité de la société : des changements digitaux ou process. C'est le côté « hard » du changement. En faisant ça de façon intuitive, je faisais aussi du change » (De Maeyer, 2020). Au fil des années, elle a consacré de plus en plus de temps et d'énergie dans l'accompagnement des équipes dans le changement et est, depuis 5 ans maintenant Change manager à temps plein. « Pour moi, un Change manager a pour rôle dans le cadre d'un changement dur, d'identifier les populations impactées au sein de la société et d'identifier l'ampleur de l'impact afin de savoir s'il y aura une grande résistance au changement ou pas » (De Maeyer, 2020).

Heidi de Maeyer est Change manager au sein du département « Operations » représentant plus de 20.000 facteurs et agents des centres de tri. Tout changement a un impact applicatif mais l'essentiel à gérer, selon elle, est l'impact humain. Heidi de Maeyer (2020) explique que les Change managers chez Bpost sont en charge de communiquer et de convaincre le management de ligne de la nécessité d'opérer le changement. Ensuite, les managers de ligne, en contact direct avec les équipes opérationnelles, sont chargés de communiquer, former et accompagner ces dernières dans l'adoption des nouvelles transformations.

Interrogée sur les tendances actuelles en gestion du changement, Heidi de Maeyer explique que le développement majeur dont elle atteste se situe au niveau de l'horizon de planification des projets qui se voit fortement raccourci. En effet, il était courant de fixer des projets sur des programmes de 8 à 10 ans explique Heidi de Maeyer mais la réalité du monde dans lequel nous évoluons actuellement, appelé « VUCA » (volatile, « uncertain », complexe, ambiguë, (cf. supra p.5), ne permet plus de prédire une stratégie sur un horizon à long-terme tant la réalité change rapidement. Ses propos font échos à ceux de la consultante Evi Van Reit (cf. supra p.65). De plus, cela va de pair avec la philosophie de gestion de projets agile.

En effet, l'adoption de la méthodologie de gestion de projets et de gestion du changement agile est, selon elle, une réponse à cet environnement incertain car « le change devient aussi un processus itératif. On n'a plus de plan bien figé dès le départ mais l'approche change est adaptée en cours de route. Le corona est un bon exemple du monde incertain et parfois imprévisible dans lequel nous vivons » (De Maeyer, 2020). A ce sujet, une formation a été donnée au change managers de Bpost cette année-ci, formation inspirée des apports du leader mondial en méthodologie du changement Prosci. Le document explique comment les accompagnateurs du changement doivent intégrer les principes de l'agilité dans leurs compétences et leur accompagnement par conséquent. Nous pouvons alors nous rendre compte que chez Bpost, l'adoption de l'agilité dans la gestion de projets et comme culture d'entreprise modifie et fait évoluer les attentes de l'entreprise vis-à-vis des compétences de ses Change et Line managers.

A la page suivante se trouve une image résumant comment les accompagnateurs du changement chez Bpost doivent intégrer l'agilité dans leur manière de gérer le changement qui devient, comme dit précédemment, de plus en plus itérative.

Figure 6: Gestion du changement agile

CHANGE MANAGEMENT PRACTICE AREAS	
CHANGE MANAGEMENT PRACTICE AREAS EVALUATED	To provide a framework for further evaluation of the impact of Agile on change management, participants reflected on ten change management practice areas. The full report explores challenges and adaptations made to each of the practice areas. The table below summarizes a key takeaway from the research for each:
1. Sponsorship	Sponsors must understand and embrace the Agile mindset. Sponsor participation must become more precise and efficient.
2. Structured approach	The change management approach must align to Agile process phases and must be selective regarding which activities drive value.
3. Dedicated resources	Change management resourcing needs vary across an Agile development effort and must be ready to pivot based on employee impact of a given phase.
4. Integration with project management	The change management and project teams must integrate earlier, with higher levels of communication and collaboration.
5. Employee engagement	Employees must be engaged more but also less formally (seemingly a paradox). Engagement should also promote the Agile culture.
6. Communications	Communications require precision and increased frequency aligned with the Agile process, but must also be managed well to avoid overload.
7. Manager engagement	Managers need to be equipped with resources and training on Agile and engaged with face-to-face communication. Their role changes across the project.
8. Training	Training must be focused, concise and delivered more frequently, with an emphasis on delivering just-in-time training.
9. Resistance management	A formal resistance management plan with increased communication, with an emphasis on the "why" of both Agile and the project, can build buy-in.
10. Reinforcement	Reinforcement is required early and more frequently to match the iterative approach, with an emphasis on goals and progress.

Source : De Maeyer, H. (2020, 20 mai). *Prosci Report on Change Management & Agile*. [Présentation Power Point]. Bruxelles : Bpost.

Les accompagnateurs du changement doivent, selon le Rapport du leader mondial en Change Management Prosci, :

- **Former** les destinataires du changement à « l'**agile mindset** ».
- **Aligner leur approche change** aux différentes phases de la méthode agile et sélectionner les activités à valeur ajoutée.
- **Être prêts à ajuster les ressources nécessaires** à la gestion du changement en fonction de l'évaluation itérative des différentes phases de la méthode agile.
- **Intégrer le Project Management et le Change Management** plus rapidement en augmentant la communication et la collaboration.
- **Engager les salariés dans la culture agile** et prévoir des « just-in-time » trainings selon les besoins évalués.
- **Communiquer plus fréquemment**.
- **Se concentrer sur le « Reinforcement » (ADKAR)** pour matcher avec l'approche itérative.

Quant à la question de la digitalisation, Madame de Maeyer affirme que cette dernière demande à être plus rapide qu'auparavant dans la manière de changer. « La digitalisation change la vitesse des changements mais pour moi pas l'approche change en elle-même pour l'instant » (De Maeyer, 2020). Nous voyons une fois de plus que la digitalisation ne semble pas modifier les compétences des accompagnateurs du changement.

Ensuite, une fois de plus la crise du COVID-19 a été mentionnée comme vecteur de transformation du Change Management. En effet, nous avons été contraints dans les organisations, sans réel choix, d'adopter le travail à distance. L'outil de communication virtuel Teams est à présent un outil digital, parmi d'autres, largement adopté et utilisé dans le monde du travail depuis ces derniers mois. « Je pense aussi que Corona est une « opportunité » pour que les gens aient plus envie de changer, qu'ils aient plus de « Desire » parce que cette crise maintenant on l'accepte, on n'a pas le choix. On a eu ce changement énorme qui nous a été imposé et on n'a pas eu le choix de s'y faire. Il est vraiment temps d'explorer d'autres outils pour accompagner le changement après la crise du coronavirus » (De Maeyer, 2020). Néanmoins, elle n'avait pas d'idées sur quels pourraient être ces futurs outils.

De plus, elle ajoute également que la digitalisation, menant à des changements plus fréquents, est l'une des raisons pour lesquelles, il y a de plus en plus de postes dédiés au Change Management dans les entreprises, même si cela n'est pas le cas de la majorité des sociétés. Il est devenu en effet plus fréquent de rencontrer des Change managers dans les organisations. Le grand nombre de projets de changement rend de plus en plus difficile la gestion par un seul chef de projet des délivrables et de l'accompagnement des parties prenantes. Une répartition des tâches entre ces 2 pôles devient alors primordiale.

Concernant Bpost, Heidi de Maeyer a indiqué que l'entreprise fait suivre, aux 3 Change managers de l'entreprise, une formation de 3 jours, donnée par Nexum (cabinet de consultance internationale en gestion du changement) sur les principes Prosci (fondateur, entre autres, de la méthodologie ADKAR). La formation reste très théorique d'après les dires de la Change manager. De plus, l'entreprise a pour projet de lancer des capsules d'online Learning sur les principes Prosci dans le but de donner accès aux pratiques de gestion du changement à un public plus large au sein de l'entreprise sous forme d'une combinaison d'online Learning et de Webinar. Nous pouvons faire un parallèle avec l'avis des consultants sur la manière dont le changement se développe en interne. En effet, ceux-ci déploraient la vision souvent trop mécanique du changement en entreprise souvent réduit à l'application de simples procédures. « We can often see that ADKAR was very much pushed in some companies. They think that If they can get everyone ADKAR certified, they will manage change perfectly inside. It doesn't work like this » (Van Riet, 2020). Heidi de Maeyer, Change Manager chez Bpost, a affirmé ne pas être convaincue par le projet de l'entreprise.

En conclusion, il semblerait que Bpost capitalise plus qu'Orange Belgique sur le développement de ses capacités organisationnelles en changement par la création de postes

de Change managers et la préparation de formations en Change Management pour les équipes opérationnelles. Néanmoins, il est à noter que l'entreprise fait également appel à des consultants pour soutenir ses projets de changement. L'internalisation n'est donc pas totale mais la sensibilisation et le développement des compétences des internes en la matière semble être une préoccupation de l'entreprise. L'agilité induit également un développement des compétences des accompagnateurs du changement qui doivent aligner leur approche à la philosophie de la méthodologie de gestion de projets agile. En effet, la théorie évoquait également la nécessité de rapprocher le Project Management et le Change Management (cf. supra p.46) pour une meilleure gestion des transformations, chose que l'agilité semble encourager.

8.3. AXA Belgique

Au cours de mon année de Master 1, j'ai eu l'occasion d'entrer en contact avec Fabiola Ceraj, Senior Manager Employee Benefits chez AXA. Nous avions discuté par e-mail en avril 2019 dans le cadre des prémisses de la réalisation du mémoire. En effet, il nous avait été demandé de commencer la réflexion sur notre sujet de mémoire dès la première année de Master. Ainsi, j'ai pu échanger avec Madame Ceraj qui m'avait fait part du fait que le groupe d'assurance et de gestion de portefeuille AXA est en période de grandes transformations. Je l'ai ensuite recontactée en mai 2020 afin de discuter plus en détails de la question de recherche et de son expérience.

L'un des projets de l'entreprise, Axelerate, est un programme de transformation culturelle impliquant les People managers. Ce programme s'articule autour de 4 valeurs : « Resilience », « Recognition », « Empowerment » et « Customer First ». « Ce projet est actuellement cascadé au sein de toutes les teams d'AXA afin de sensibiliser les collaborateurs à court terme » (Ceraj, 2020). Ensuite, au niveau opérationnel, il y a différents changements qui s'opèrent concernant la technologie. En effet, Fabiola Ceraj (2020) explique qu'AXA intègre de plus en plus de technologies (robotique, Intelligence Artificielle, etc.) au sein de ses opérations. Néanmoins, cela n'est pas toujours bien perçu car certains collaborateurs ont le sentiment que le travail diminue au fur et à mesure que de nouvelles technologies sont intégrées.

Fabiola Ceraj (2020) affirme qu'il est crucial que les managers impliquent les collaborateurs dans les projets de changements afin d'en faire des ambassadeurs du changement. En effet, le fait d'impliquer les collaborateurs très tôt dans le processus de changement permet de comprendre et d'intégrer leurs attentes afin que le changement se « vende » mieux et soit davantage accepté. Nous voyons bien toute l'importance des « **soft skills** ». « Le rôle du manager, en sus de son rôle d'ambassadeur, est également de bien écouter et de comprendre les craintes et d'expliquer le pourquoi en toute circonstance tout en restant transparent sur le pourquoi. (...) Mon devoir est d'impliquer les Teams managers et les teams (collaborateurs) au sein du changement : la participation à des brainstorming ou workshops est très importante » (Ceraj, 2020).

Toutefois, comme vu dans la littérature scientifique, il y aura inévitablement, dans tout projet de changement, des personnes qui seront résistantes au changement. Avec ces personnes-là, il faut, selon Fabiola Ceraj (2020), travailler de manière individuelle et les accompagner grâce aux collaborateurs soutenant le changement. En termes de méthodes managériales, Madame Ceraj (2020) indique que chez AXA, les 5 phases de la méthode ADKAR sont utilisées (Awareness, Desire, Knowledge, Action, Reinforcement). De plus, elle explique également que la méthode agile est très importante. L'objectif final est d'organiser et de faire évoluer le changement ensemble afin d'accroître les chances de réussite. Il y a encore aujourd'hui, dû aux différentes générations qui se côtoient au travail, un écart au niveau des compétences digitales.

En ce sens, AXA, au travers de sa politique de Diversité & Inclusion sur laquelle le groupe investit énormément et dont l'un des thèmes est la multi-générations, en tire profit pour gérer le changement digital en engageant ses propres salariés dans l'adoption des nouveaux outils. Actuellement, il y a 4 générations différentes qui se côtoient au travail (bearingpoint, s.d):

- Les Baby-Boomers (nés entre 1945 et 1965)
- La Génération X (née entre 1965 et 1980)
- La Génération Y (née entre 1980 et 1995)
- La Génération Z (née après 1995)

Chaque génération travaille et accueille le changement de façon différente et il est nécessaire, tout en répondait aux attentes de chacun, de fédérer et d'engager l'ensemble des travailleurs vers l'atteinte d'objectifs communs. AXA a mis en place le « reverse mentoring », une sorte de coaching ou mentorship consistant à former un employé plus âgé et élevé dans la hiérarchie par un employé plus junior sur les sujets digitaux (Ceraj, 2020).

En conclusion, au sein d'AXA Belgique il semblerait que l'entreprise soit en pleine transformation digitale et culturelle. AXA se transforme en entreprise agile et intègre les technologies et les outils digitaux au sein de ses opérations. Selon, Fabiola Ceraj (2020), il s'agit de la direction que prend le Change Management qui va devoir davantage se gérer de manière digitale et se centrer sur l'adoption de ces nouveaux outils par les salariés. Cependant, il ne semble pas que l'entreprise développe de manière visible les compétences en Change Management en interne. L'agilité et la digitalisation sont mentionnées comme vecteurs de transformation mais il ne semble pas que cela fasse appel à de nouvelles compétences pour le moment.

8.2. Analyse des données quantitatives : sondage

La recherche qualitative menée au travers des 10 entretiens analysés aux points précédents, est le cœur de la partie pratique du mémoire. En effet, afin d'apporter des éléments de réponses à la question de recherche, il est apparu primordial d'interroger de manière qualitative les acteurs du terrain, les accompagnateurs du changement, dans le but d'échanger sur leurs expériences et leurs propres ressentis quant à l'évolution de leurs compétences et les attentes des entreprises à ce sujet.

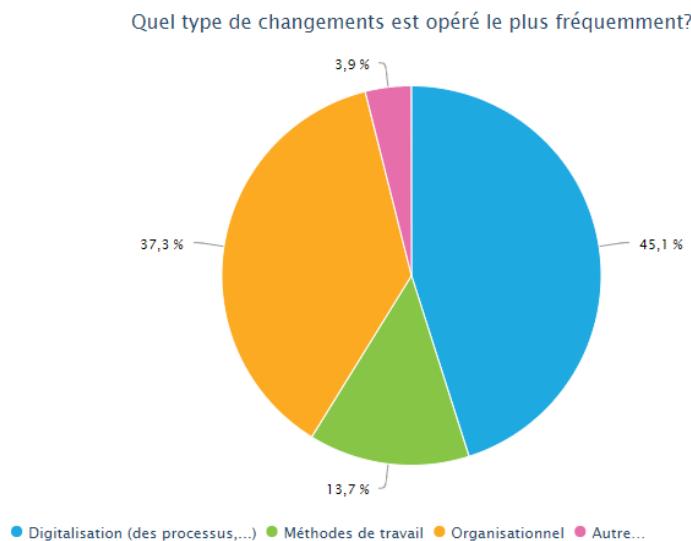
A la suite des entretiens, j'ai décidé de sonder les salariés d'entreprises via un sondage en ligne afin de recueillir, de manière quantitative, la perception du changement en organisation dans le chef des salariés, parties prenantes cruciales dans le changement car destinataires et porteurs du changement en vue de dégager des possibles pistes d'évolution du Change Management en entreprise. J'ai également voulu creuser la question de la crise sanitaire car ce point de discussion a été abordé spontanément lors de la majorité des entretiens par les professionnels eux-mêmes. Le sondage a atteint 51 réponses pour 2 raisons. Tout d'abord, il est destiné aux salariés d'entreprises, profil dont ne fait pas partie la majorité de mes connaissances étant des étudiants. En second lieu, le sondage n'est pas l'enquête principale qui permettra de répondre à la question de recherche. Au contraire, il a été initié afin d'émettre des pistes supplémentaires de recherche au terme du mémoire. L'analyse des résultats permettra seulement de faire ressortir les points potentiels sur lesquels les acteurs du changement doivent prêter attention et l'impact de la crise sanitaire dans le quotidien des travailleurs.

14 questions ont été posées. Tout d'abord, les résultats ont fait apparaître que 39,2% des répondants étaient âgés de 18 à 24 ans et 25,5% de 25 à 35 ans. La majorité des répondants (64,7%) sont donc des jeunes adultes. Poser cette question a semblé intéressant car comme évoqué dans la partie théorique au point abordant l'importance des salariés comme partie prenante interne en entreprise, la manière d'aborder le changement et la transformation digitale n'est pas la même selon les générations (cf. supra pp.7-8). En effet, il est communément dit que les jeunes générations sont plus propices et ouvertes au changement. Cela peut influencer les réponses données aux autres questions du sondage.

Ensuite, à la deuxième question qui était « Avez-vous l'impression que l'entreprise dans laquelle vous travaillez subit de plus en plus de changements ? », 70,6% des répondants ont répondu « Oui » et 15,7% ont respectivement répondu « Non » et « Je ne sais pas ». La majorité des répondants semblent être consciente de l'environnement changeant et complexe dans lequel évolue les entreprises aujourd'hui. Pour compléter la réflexion, une troisième question a été posée afin de savoir quels types de changements étaient opérés le plus fréquemment selon les salariés. Le graphique en camembert suivant montre la répartition des réponses. La digitalisation ainsi que les changements organisationnels sont les premières causes de transformation. Cependant, à la suite du dernier entretien mené avec Pierre-Alain Scharff (2020), le terme de « transformation digitale » a été remis en cause. En effet, bien que très souvent utilisé aujourd'hui, il mérite d'être nuancé. Une transformation a diverses composantes et conséquences. La qualifier de digitale car l'une de ses composantes

induit une nouvelle technologie peut sembler réducteur. De plus, aujourd’hui il est rare qu’une transformation, qu’elle que soit sa nature, ne fasse pas intervenir la technologie.

Figure 7: Nature du changement



Source : Gas, J. (2020). *La gestion du changement en entreprise*. ICHEC Brussels Management School : Bruxelles.

La sixième question interrogeait les participants sur leur perception quant à l’adaptation et la flexibilité de leur entreprise face aux changements. Les réponses ont fait ressortir que 59,2% considèrent que leur entreprise est « plutôt » flexible et s’adapte « plutôt » facilement aux changements. 25,5% ont choisi la proposition « Oui » mais 27,5% ont répondu « Pas vraiment » ce qui représente quasi 1/3 des répondants jugeant que l’organisation dans laquelle ils travaillent n’intègre pas suffisamment facilement les changements de son environnement. Le reste des répondants ont répondu « Non » (5,9%) et « Je ne sais pas » (3,9%). Il semblerait qu’une majorité d’entreprises soient agiles ou en phase de le devenir.

Ensuite, 2 questions ont été posées afin de savoir si les salariés se sentaient tout d’abord suffisamment coachés et soutenus dans les changements digitaux et s’ils jugeaient ensuite que l’organisation développait leurs compétences en la matière. Voici leurs réponses :

Figure 8: Soutien & Coaching

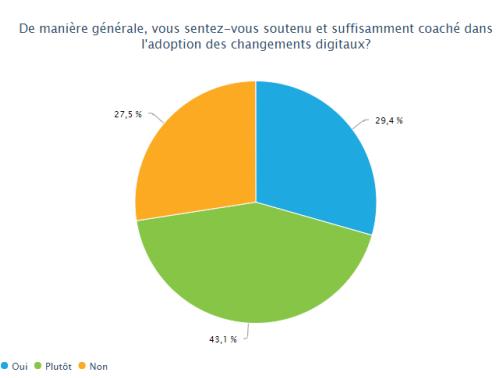
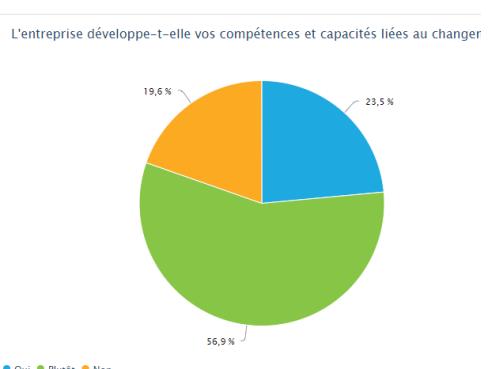


Figure 9: Investissement



Source : Gas, J. (2020). *La gestion du changement en entreprise*. ICHEC Brussels Management School : Bruxelles.

Nous pouvons constater qu'une majorité se sent « plutôt » soutenue et coachée dans l'adoption des changements digitaux à hauteur de 43,1% et que 56,9% considèrent que leur entreprise développe « plutôt » leurs compétences et capacités liées au changement. Les chiffres de ces 2 questions attestent d'une conscientisation et d'un investissement grandissant en entreprise dans l'accompagnement et le développement des compétences des internes en la matière.

La question 7, « Qui est chargé de l'accompagnement du changement dans votre entreprise ? », a fait ressortir que pour 51,4% des sondés, il s'agissait du management. 39,2% ont répondu « Les deux » faisant référence au tandem consultant(s) et manager(s). Nous voyons l'importance du management dans la gestion et l'accompagnement des parties prenantes dans le changement. En effet, à la question 9, 60,8% ont répondu qu'il était important selon eux qu'une entreprise dédie des postes internes liés à la gestion du changement (type Change manager) pour une gestion plus efficace.

Pour clôturer le sondage, 5 questions ont été posées concernant l'impact de la crise sanitaire. Sans grande surprise, 84,3% des répondants ont affirmé que la crise sanitaire liée au COVID-19 avait engendré des adaptations importantes de leurs conditions de travail. Les questions 11 et 12 interrogeaient respectivement sur la manière dont ce bouleversement avait été vécu par les salariés et sur l'impact que celui-ci aura sur leurs capacités et envies futures d'adaptation. Les graphiques ci-dessous illustrent les réponses détaillées aux questions :

Figure 11: Impact du COVID-19 (1)

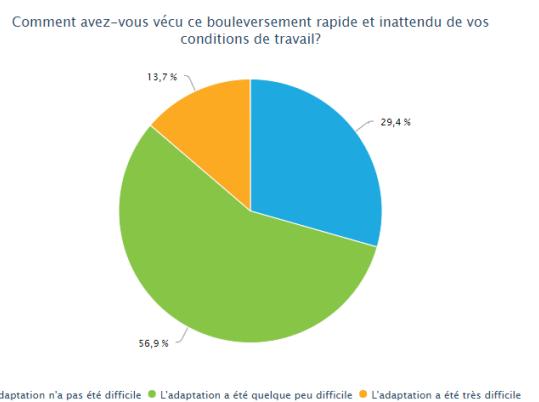
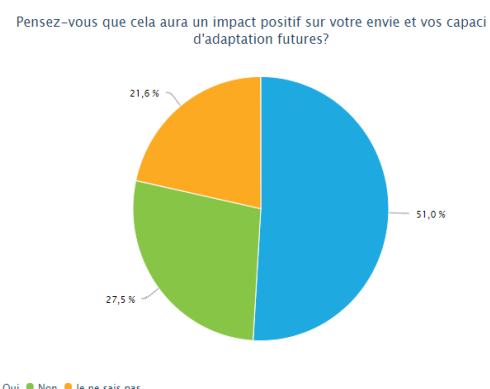


Figure 10: Impact du COVID-19



Source : Gas, J. (2020). *La gestion du changement en entreprise*. ICHEC Brussels Management School : Bruxelles.

56, 9% jugent que « l'adaptation a été quelque peu difficile » et 29,4% considèrent qu'elle « n'a pas été difficile ». Nous pouvons retenir qu'une majorité de personnes, en comptant les 13,7% ayant jugé l'adaptation « très difficile », a considéré avoir rencontré des difficultés d'adaptation de son travail à la suite du bouleversement qu'a engendré la crise. Ensuite, 51% ont répondu positivement à la question « Pensez-vous que cela aura un impact positif sur vos envies et capacités d'adaptations futures ? ». De ce fait, nous voyons que les difficultés rencontrées auxquelles les salariés n'ont pu faire résistance, ont potentiellement amélioré

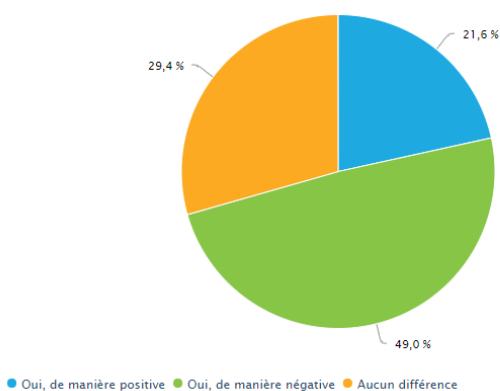
leurs envies et leurs capacités d'adaptation. Cela pourrait avoir des conséquences positives sur la conduite des changements futurs.

Cependant, Evi Van Riet (2020), consultante interrogée, a insisté sur le fait que notre condition humaine fait de nous des êtres réticents aux changements par nature. Elle ne croit alors pas à une réelle amélioration de la résistance des individus face aux changements. Selon la consultante, « It (la crise sanitaire) will not trigger any other changes unless we see the sense of urgency. (...) If there is a real opportunity or a big sense of urgency people can change very quickly » (Van Riet, 2020). Ce que la crise a engendré est le passage rapide et sans précédent au télétravail pour la grande majorité des entreprises. Evi Van Riet (2020) explique que depuis des années, ce sont des changements que les entreprises essaient d'introduire et qui font fassent à de nombreux obstacles. « That shift is made, and I believe that to some extend it will be sustainable » (Van Riet, 2020).

Finalement, la question des outils de communication à distance a été abordée car il semblerait qu'ils fassent à présent partie intégrante de notre mode de communication à distance et ce, pour encore une période indéterminée. La question du développement d'outils digitaux d'accompagnement du changement avait été évoquée lors des entretiens mais aucun des répondants n'avait de réponse sur quels pourraient être ces outils futurs. Néanmoins, Skype ou Teams, pour n'en citer que 2, sont désormais les outils de communication les plus utilisés et soulèvent des questions quant à l'influence qu'ils ont sur la qualité du travail. En effet, la dernière question posée ci-dessous, a fait ressortir que 49% des sondés considèrent que ces outils affectent leur travail de façon négative. Seuls 21,6% considèrent qu'ils ont un impact positif sur la qualité de leur travail et 19,4% ne voient aucune différence. Cela étant dit, il semblerait que la réflexion sur le développement de nouveaux outils digitaux de communication pour accompagner le changement soit nécessaire.

Figure 12: Impact des outils de communication virtuelle sur la qualité du travail

Les outils de communication virtuelle (Teams, Skype,...) affectent-ils, selon vous,
la qualité de votre travail?



Source : Gas, J. (2020). *La gestion du changement en entreprise*. ICHEC Brussels Management School : Bruxelles.

8.3. Conclusion et pistes

Les informations récoltées exposées en détails, résumons-les à présent grâce aux différents entretiens menés et au sondage réalisé afin de les mettre en perspective avec les hypothèses étudiées.

8.3.1. Hypothèse n°1

Pour rappel, la première hypothèse émise à la suite des recherches littéraires et construite comme base des entretiens menés, était la suivante :

L'institutionnalisation du Change Management (Enterprise Change Management) se développant en entreprise et consistant à investir dans les pratiques, processus et compétences organisationnels en la matière, les accompagnateurs du changement internes voient leurs compétences en changement se renforcer et se développer.

Dans le chef des consultants, il est apparu que l'Enterprise Change Management n'était pas familier. Les experts du Change Management interrogés n'ont pas remarqué de grands changements au sein des entreprises quant à leur investissement dans le développement des compétences en gestion du changement en interne. Il y a, certes, plus de Change managers aujourd'hui, fonction qui n'existe pas auparavant, mais le rôle et l'intervention des consultants semblent être encore indispensables en entreprise. Les consultants ont, comme on peut l'imaginer, défendu leur métier et leur participation jugée incontournable dans les projets de transformation. En effet, les entreprises sont encore « loin » d'avoir en interne des managers experts en changement.

Cependant, quelques propos sont venus nuancer la question. En effet, certains consultants ont jugé le développement des compétences des internes sur le sujet de la gestion du changement indispensable. En ce sens, la conduite du changement encore trop mécanique en entreprise a été pointée du doigt alors que la réussite d'un tel projet dépend en premier lieu et avant tout des « **soft skills** ». Selon les consultants, il est encore rare de retrouver en interne des personnes dotées des qualités d'un leader mobilisateur, engageant, empathique et pédagogue capable de mener avec succès les projets de transformation. De plus, contrairement à la théorie, la position du manager ne fait pas de lui un accompagnateur du changement par définition. Au-delà de la position sur l'organigramme, il s'agit avant tout de posséder les qualités d'un Leader pour mener et mobiliser les équipes dans le changement. Ces qualités peuvent se retrouver dans le chef d'une personne hors du management.

Nous pouvons déjà attester de la nécessité du développement en entreprise des compétences en Change Management des internes. Les compétences à développer sont de l'ordre des « **soft skills** ». Le taux d'échecs très élevé des projets de changement en est la preuve. Il y a une réelle problématique et un réel enjeu au niveau du développement de ces compétences en interne. Le développement des « **soft skills** » devrait se centrer sur les compétences communicationnelles qui sont encore trop souvent défaillantes dans les projets de transformations, projets pour lesquels elles sont pourtant cruciales.

Néanmoins, nous pouvons relever que le fait qu'il ne soit plus rare qu'une organisation crée un département dédié à la gestion du changement et/ou des postes y relatifs démontre que la conscientisation sur la nécessité de faire du changement une vraie « capability » en entreprise est grandissante. En réponse à l'environnement volatile, incertain, complexe et ambiguë, il est indispensable qu'une entreprise soit prête à intégrer le changement de manière très rapide, raison pour laquelle l'agilité en entreprise devient une thématique de plus en plus récurrente. Cette dernière fera l'objet d'une discussion lors de l'analyse de la deuxième hypothèse. Cependant, « je trouve que même si on a commencé à créer des fonctions autour de cela, il y a quand même encore beaucoup d'entreprises qui entendent Change Management comme l'accompagnement d'un projet de changement de par les outils et de façon très procédurale. Il y en a très peu qui l'entendent par accompagnement des interactions des individus, de faciliter cette dynamique. C'est une grande différence » (Rasschaert, 2020). En effet, Michael Rozenfeld, Business Development Manager au sein du cabinet de conseil en management UpWider, a indiqué que l'une des exigences récurrentes et principales des entreprises dans leurs recherches de consultants experts en changement, est la maîtrise de la méthode ADKAR. Il s'agirait, encore une fois, de développer les « **soft skills** » des accompagnateurs du changements en interne.

En ce qui concerne les managers interrogés, il en est ressorti que seule l'entreprise de services postaux, colis, timbres et banque, Bpost avait des Change managers en son sein. L'entreprise semble en effet, parmi les 3 organisations contactées, être celle qui investit, pour le moment, le plus dans le développement du Change Management en interne. L'entreprise projette de lancer des capsules d'online-Learning destinées aux équipes opérationnelles afin de les sensibiliser et de les former aux principes et méthodologies en Change Management (ADKAR, entre autres) (De Maeyer, 2020). En dehors de cela, Heidi de Maeyer (2020), Change manager chez Bpost, a affirmé qu'il n'y avait pas d'autre investissement ou initiative dans le but de développer les capacités et les compétences en transformation en interne.

Dans le chef d'AXA Belgique, Fabiola Ceraj (2020), Senior Manager Employee Benefit au sein de l'assureur et du gestionnaire d'actifs, a également affirmé que l'entreprise utilisait surtout la méthodologie ADKAR pour mener à bien ses transformations. En dehors de cela, il n'y a pas de développement pressenti des compétences des accompagnateurs si ce n'est qu'AXA utilise le « reverse mentoring » consistant à impliquer les employés juniors dans la formation aux changements des plus seniors sur les sujets digitaux. Cela est pratiqué dans le but de promouvoir le développement, l'engagement et compétences des internes en Change Management. Finalement, au sein d'Orange Belgique, le Business Process Manager ainsi que le Team leader interrogés ont également indiqué ne pas observer d'investissement de l'opérateur Télécom dans le développement des pratiques et compétences en transformation de ses internes (Business Process Manager, 2020 ; Lekeu, 2020).

Pour terminer, le sondage intitulé « La gestion du changement en entreprise » à l'attention des salariés, a démontré que 23,5% des 51 répondants ont estimé que leur entreprise développait leurs compétences en changement. 56,9% ont jugé que c'était « plutôt » le cas. Nous voyons alors que les deux pourcentages cumulés, donnant 80,4%, attestent d'un certain

investissement des organisations dans le développement des compétences des salariés dans le changement. Finalement, à la question « Trouvez-vous qu'il est nécessaire qu'une entreprise se dote d'un ou de poste(s) dédié(s) exclusivement à la gestion du changement ? », 60,8% ont répondu « oui ». Nous remarquons que les collaborateurs en entreprise jugent en majorité qu'il est important qu'une organisation capitalise et investisse dans ses ressources internes en gestion du changement à l'avenir.

8.3.2. Hypothèse n°2

La deuxième hypothèse qui a été exploitée est la suivante :

Le changement, devenant de plus en plus rapide et incertain, requiert des accompagnateurs du changement l'adoption de l'agilité dans leurs approches et compétences.

Les consultants interrogés ont été unanimes sur la question : une méthodologie ne change pas, selon eux, la manière dont le changement se conduit. Selon les consultants, un projet de changement qui se déroule dans le décor de l'agilité de plus en plus fréquent en entreprise, ne demande pas un développement de leurs compétences en conséquence. Selon eux, la méthodologie agile se rapproche déjà de l'approche participative qu'ils entreprennent dans l'accompagnement des transformations. Cependant, Diane De Haan (2020) a affirmé que l'agilité, évaluant le projet à la fin de chacune de ses phases et permettant de changer de point de vue à de nombreuses reprises en cours de route, pouvait être une méthode dangereuse dans la conduite d'un projet de changement

La question de l'évolution des compétences en parallèle avec l'adoption croissante de l'agilité en entreprise a pu être creusée plus en profondeur lors des entretiens réalisés avec les managers. Chez Orange Belgique, la méthode agile n'est pas vue comme un vecteur de changement dans la manière d'accompagner les transformations. La méthodologie est même vue par les 2 professionnels interrogés comme étant un effet de mode qui ne perdurera pas plus de quelques années.

Cependant, chez Bpost, l'agilité semble être perçue différemment car les accompagnateurs du changement sont poussés à intégrer la méthodologie agile dans leurs compétences. En effet, Heidi de Maeyer (2020) explique avoir reçu dernièrement une formation sur le sujet. Il est demandé aux Change managers ainsi qu'au Line managers en contact direct avec les équipes opérationnelles, d'intégrer « l'agile mindset » dans le chef des destinataires du changement et de les engager dans la culture agile, d'aligner l'approche du changement aux différentes phases de la méthodologie agile, d'aplatir la hiérarchie en rapprochant la collaboration et la communication entre le Project Management et le Change management, d'être prêts à mobiliser les ressources nécessaires en réponse aux différentes évaluations faites et ajustements demandés par l'agilité et d'être en ce sens, prêt à délivrer des « just-on-time » trainings aux employés. « Les projets prennent forme en mode agile ce qui veut dire qu'on sait vers où on veut aller mais on ne sait pas encore comment. Le « comment » on le fait de façon itérative où le change devient aussi un processus itératif. On n'a plus de plan

bien figé dès le départ mais l'approche « change » est adaptée en cours de route » (De Maeyer, 2020). C'est également l'avis partagé par le consultant et professeur Pierre-Alain Scharff (2020) qui explique que l'environnement incertain dans lequel évoluent les entreprises aujourd'hui et dans lequel les projets sont déployés, permet seulement de connaître la direction vers laquelle le projet se dirige mais non la destination. Les changements sont intégrés en cours de route et font partie intégrante de l'évolution du projet.

8.3.3. Hypothèse n°3

La dernière hypothèse qui fut investiguée stipulait que :

La conduite du changement sera de plus en plus « digitale » dû entre autres à la digitalisation de nombreux projets et processus, demandant des compétences pour maîtriser les outils digitaux, les introduire et les faire adopter.

Selon Fabiola Ceraj (2020), Manager chez AXA, il s'agit en effet de la direction que prend le Change Management qui va devoir davantage se gérer de manière digitale et se centrer sur l'adoption de nouveaux outils digitaux par les salariés. Il y a encore aujourd'hui, dû aux différentes générations qui se côtoient au travail, un écart au niveau des compétences digitales. Heidi de Maeyer confirme les propos de Madame Ceraj en ajoutant que de nouveaux outils digitaux d'accompagnement du changement verront probablement le jour assez rapidement sans avoir d'idée sur la nature de ces outils.

En effet, aucun des professionnels interrogés n'a su donner d'information sur la question. Il semblerait alors qu'il soit encore trop tôt pour le savoir et que le développement de ces outils digitaux d'accompagnement ne soit pas encore entamé ou finalisé. Il y a les outils que nous connaissons tels que Skype ou encore Teams, qui sont à présent fortement utilisés pour le travail à distance que la crise sanitaire a imposé mais sont-ils les outils d'accompagnement digitaux de demain ? A court-terme, il semblerait que la réponse soit oui. Le sondage a été effectué également dans le but d'étudier cette possibilité. Cependant, à la question « Les outils de communication virtuelle (Teams, Skype...) affectent-ils la qualité de votre travail ? », 49% des répondants ont considéré que les outils de communication à distance affectaient la qualité de leur travail de façon négative et seuls 21,6% pensent qu'ils ont un impact positif sur leur travail. Le reste des répondants ne les ont pas utilisés.

Finalement, la chose la plus importante à retenir au terme des enquêtes est que l'opinion des accompagnateurs du changement s'est rejoints concernant le fait que la transformation digitale n'aura en réalité pas de grands impacts sur la manière de mener le changement en entreprise si ce n'est qu'elle entraîne déjà plus de changements et à un rythme plus fréquent. En effet, les experts ne croient pas à une réelle « digitalisation » de leur profession tant la maîtrise de l'accompagnement humain prime avant toute chose sur la qualité de leur intervention. Qu'un changement soit digital, organisationnel ou même culturel, les

accompagnateurs du changement auront toujours le même objectif : fédérer les parties prenantes d'une organisation. De plus, l'utilisation du terme « transformation digitale » a été contesté. Est-il possible aujourd'hui qu'une transformation, quel qu'elle soit, n'ait aucune composante digitale ? Il semblerait que non tant les technologies nouvelles ont envahi l'espace de travail. Chaque transformation a une composante digitale mais cela ne permet pas pour autant de la qualifier de transformation digitale.

9. Conclusion générale

La crise sanitaire actuelle a mis en lumière les carences déjà existantes dans la gestion du changement. Elle a provoqué un bouleversement sans précédent de la vie de l'ensemble de la population mondiale. Les entreprises et les salariés, pour ne citer qu'eux, ont dû subir des adaptations importantes de leurs conditions de travail. Le travail à distance est devenu une réalité pour beaucoup d'entre eux. Le changement a été brutal et s'est vu imposé « du jour au lendemain » dans la vie des salariés. Pour rappel, 84,3% des salariés sondés ont estimé que la crise a bouleversé leurs conditions de travail brutalement.

La gestion de la pandémie a illustré d'après les experts interrogés, les défaillances que connaît la communication dans la maîtrise d'un changement. En plus de cela, la crise a mis en avant le fait que les outils et les procédures auxquels notre système et notre société sont attachés (outils mathématiques, statistiques, ...) étaient bien faibles face à l'envergure de ce nous vivons. Aucun de ces outils n'a pu gérer la crise. Une communication efficiente et la coopération de tous sont les seuls réels leviers de succès possibles pour intégrer de tels changements dans notre quotidien. Seule la période « *post COVID-19* » ou du moins la période durant laquelle nous aurons appris à vivre avec le virus tant que celui-ci sera présent, permettra de donner une réponse sur les transformations que connaîtra le métier d'accompagnateurs du changement. L'accompagnement, demandant d'importantes interactions humaines, subira plus que probablement des changements dans la manière dont il sera mené. Il est actuellement encore trop tôt pour le savoir. 51% des sondés ont estimé que la crise sanitaire aura un impact « positif » sur leurs envies et capacités futures d'adaptation. Néanmoins, les professionnels insistent sur le fait que l'être humain n'aime et n'aimera jamais le changement par nature. Aspirer arriver à changer la nature de l'homme est un leurre. L'état d'urgence dont relève la pandémie a été le déclencheur de ces adaptations sans précédent.

En conclusion, à la question de recherche « Quelles sont les attentes des entreprises en termes de développement des compétences des accompagnateurs du changement ? », il est ressorti que le développement des compétences des accompagnateurs du changement et les attentes des entreprises à ce sujet étaient assez stables. Les experts du terrain ont surtout mis en avant que le cœur du métier, **l'accompagnement humain**, gagnerait à être davantage valorisé. En ce sens, c'est en interne que le développement des compétences en la matière

semble nécessaire au travers des « **soft skills** », jugées encore trop peu présentes et maîtrisées en entreprise. Cela permettrait de pallier ou du moins d'améliorer la communication lors des projets de changement. La communication est en effet primordiale dans le processus d'engagement des parties prenantes mais sa mauvaise maîtrise est également la cause du taux d'échecs plus que considérable des transformations. La question qui se pose à présent est de savoir comment faire en sorte d'intégrer les « **soft skills** » en entreprise ? Comment former les leaders de demain à ces compétences ? Et comment s'assurer de la maîtrise des « **soft skills** », compétences dites « relationnelles » ? Il y a là un réel enjeu.

La pandémie a quoi qu'il en soit mis en lumière l'importance que revêt la gestion du changement et à quel point elle est une discipline à part entière, encore plus indispensable aujourd'hui. Le monde dans lequel nous vivons, dont l'incertitude et l'imprévisibilité ont encore une fois fait leurs preuves, démontre l'importance de renforcer les moyens et les actions dans la gestion des changements que notre société n'est pas prête de voir s'arrêter. Cela aura indéniablement des impacts sur les entreprises et la manière dont celles-ci géreront le changement à l'avenir. Suivre cette évolution de près sera de mise.

9.1 Limites et difficultés rencontrées

A la suite des recherches théoriques et de la récolte de données, je me suis confrontée à certaines obstacles et ai pu attester des limites de mon mémoire. La question de recherche est, si je peux me le permettre, audacieuse. L'objectif du travail a consisté à récolter des données sur un état futur. J'ai cherché à savoir, que ce soit auprès des consultants ou des entreprises via les managers, les attentes des organisations au niveau du développement des compétences des accompagnateurs du changement. La question n'a pas été réellement traitée auparavant dans la littérature, dans d'autres recherches ni mémoires. Je n'avais dès le départ aucune idée des réponses que j'allais pouvoir donner à la question de recherche si ce n'est les hypothèses dégagées grâce aux lectures scientifiques.

En effet, pour pouvoir répondre à la question de recherche, je dépendais fortement de la perception des personnes interrogées sur la question. Cependant, je me suis rapidement rendue compte et ce, au fil des entretiens, qu'il était en réalité très difficile d'avoir un avis précis et concret sur l'évolution de son propre métier. J'ai pu récolter des informations et dégager des pistes intéressantes que j'ai ensuite exploitées mais sans savoir s'il s'agit réellement de la direction que prendra le métier.

De plus, la majorité des hypothèses ont été infirmées et cela a probablement permis de mettre en lumière la vraie problématique des compétences en changement. Pourquoi le taux d'échecs des transformations en entreprise est-il aussi élevé ? La maîtrise des « **soft skills** » par les internes permettrait-elle d'inverser la tendance ? C'est en tout cas la thèse défendue par la majorité des experts rencontrés et la conclusion que je garderai de ce travail. Etudier cette problématique et ses enjeux semble être une réelle nécessité car au-delà de comprendre les attentes en termes développement des compétences d'un métier au regard

de tendances actuelles, il faut surtout comprendre quelles compétences doivent être développées afin de pallier les lacunes de la discipline en question. Il s'agit de l'objectif premier d'un développement. Penser qu'une profession se développe car elle répond, par exemple, aux tendances actuelles de digitalisation, bien qu'elle soit une question intéressante à creuser, ne permet peut-être pas directement de répondre aux vrais enjeux. Il semblerait qu'aujourd'hui en entreprise, malgré l'internalisation grandissante de la gestion du changement dépeinte dans la littérature, les investissements des entreprises sur le sujet ne soient pas suffisants. Cependant, je ne suis entrée en contact qu'avec 3 entreprises ainsi que des consultants qui ont de l'expérience dans un grand nombre d'organisations. Cela n'est, dans tous les cas, pas représentatif de l'ensemble du monde de l'entreprise.

Ensuite, les professionnels interrogés ont été très exhaustifs dans les explications données sur leur métier aujourd'hui et sur les compétences qu'ils jugent importantes en gestion du changement. J'ai pu en effet en apprendre beaucoup sur le métier même. Néanmoins, une fois le décor sur l'état actuel planté, lorsque je posais des questions sur les attentes futures quant au développement de leurs compétences, peu avaient une réponse exhaustive à me donner, ce qui est tout-à-fait compréhensible. Les experts ne semblent pas pouvoir se projeter très loin. Une réponse à une telle question demande, selon moi et avec le recul que j'ai aujourd'hui, un travail s'étalant sur plusieurs années permettant d'observer les évolutions et les tendances au fil du temps.

En plus de cela, la crise actuelle que nous vivons a mis leur métier au-devant de la scène et a un quelque peu remis en cause les pratiques du Change Management jugées souvent trop procédurales. La crise a en effet mis en avant la nécessité de centrer encore plus l'accompagnement sur les humains et non seulement sur l'application théorique de procédures qui, dans une situation comme celle que nous vivons aujourd'hui, se montrent bien fragiles.

En effet, les compétences des gestionnaires du changement sont des compétences caractérisées de « **soft skills** » en grande partie. La communication a en effet un rôle plus que prépondérant dans la réussite d'une transformation. Ce sont alors des compétences qui ne sont pas réellement techniques, ni tangibles et qui ne s'appuient pas, comme nous avons pu le voir lors des entretiens, sur la maîtrise et l'application d'outils et de méthodologies bien que ceux-ci fassent partie de l'expertise nécessaire. Ce n'est en aucun cas suffisant. La Leadership, la personnalité, l'approche, la sensibilité ou encore le style de communication du manager et/ou du consultant sont en réalité des éléments primordiaux qui priment sur les procédures. J'ai pu alors me rendre compte que l'évolution des compétences ne se baserait pas sur le développement d'un nouvel outil ou d'une nouvelle méthodologie. Il faut une réelle formation des décideurs de demain aux « soft skills », encore trop absentes des cursus universitaires, selon les experts. Qui en sera chargé ? Les universités et hautes écoles ? Ou est-ce du ressort des entreprises ? Comment former et s'assurer de l'acquisition de telles compétences ?

Ensuite, je dois bien avouer qu'il n'a pas été simple de trouver des professionnels à interroger. Il a fallu envoyer une quantité importante de demandes sur Linkedin pour espérer avoir quelques réponses favorables. Cela retardait à certains moments l'avancement du travail car

j'étais tributaire des entretiens que je réussissais à décrocher. En outre, cela a également été le cas pour le sondage réalisé qui s'adressait aux salariés d'entreprises. Ayant une grande majorité d'étudiants dans mes contacts personnels ainsi que réseaux sociaux et professionnels, je n'ai pu obtenir que 51 réponses à mon sondage. Cependant, le sondage a pour ma part été considéré comme un bonus au mémoire qui s'est centré surtout sur une récolte de données qualitative. Je me rends également compte au terme de ce travail qu'il aurait été judicieux d'interroger les salariés sur leurs « soft skills » afin de rendre compte de ce qu'ils pensent maîtriser et ce qu'ils considèrent nécessaire d'être développés.

Toutes ces limites ne m'ont néanmoins pas découragée dans la récolte de données. J'ai continué à rencontrer et m'entretenir avec des professionnels afin de recueillir un maximum de témoignages.

9.2 Apprentissages

J'aimerais terminer ce mémoire sur une note positive après avoir évoqué les obstacles rencontrés. Ce travail de fin d'études, ayant commencé sa réflexion en première année de master, m'a suivie tout au long de ma dernière année à l'ICHEC Brussels Management School. Bien qu'il ait été à la source de nombreux moments de stress, de doutes et parfois de découragements, il m'a surtout démontré à quel point la confiance en ses propres capacités était primordiale. A l'aube de la fin d'un parcours universitaire, il fût l'opportunité de rencontrer des professionnels du terrain, démontrant notre habileté à discuter et à comprendre le monde de l'entreprise au travers d'une problématique de notre choix.

L'une des choses que je retiendrai est tout d'abord la manière dont il a fallu s'approprier le projet. Le mémoire est, au-delà d'être un travail parmi les travaux universitaires qui ont rythmé nos 5 années d'études, un véritable projet personnel. Le choix du sujet est le nôtre ainsi que la méthodologie que nous suivons. Il est alors l'occasion d'exprimer sa créativité et de refaire surgir toutes les possibilités qui nous ont été enseignées afin de choisir ce qui nous convient au mieux pour sa réalisation. En plus de cela, il a été l'opportunité de rencontrer des professionnels du monde de l'entreprise, chose que j'ai particulièrement appréciée. En effet, les entretiens menés ont débouché sur des discussions très intéressantes et j'ai réellement apprécié pouvoir interroger les experts sur leur métier. J'ai également apprécié m'entretenir avec des professionnels qui ont toujours été très bienveillants et ouverts à la discussion. Cela a en effet été un point de motivation important.

10.Bibliographie

- Addeco (2017). Digitalisation et robotization: réinventer les métiers. Récupéré le 14 mars 2020 de <https://www.groupe-adecco.fr/digitalisation-robotisation-reinventer-les-metiers/>
- Agile Alliance. (2020). *12 Principles behind the agile Manifesto*. Récupéré le 9 mai 2020 de <https://www.agilealliance.org/agile101/12-principles-behind-the-agile-manifesto/>
- Andry, T. (2016). Le cadre de proximité, acteur clé de la motivation et de l'implication organisationnelle. *Communication & Organisation*, 50(2), 179-202. <https://ezproxy.ichec.be:2084/revue-communication-et-organisation-2016-2-page-179.htm>.
- Autissier, D., Johnson, K. & Moutot, J. (2017). Le carré du Changement. Acceptations du changement dans les cultures arabe, chinoise et occidentale. *Question(s) de management*, 17(2), 103-108. doi:10.3917/qdm.172.0103.
- Autissier, D., Johnson, K., Metais-Wiersch, E. (2018). *Du changement à la transformation : Stratégie et pilotage de transformation*. Paris : Dunod.
- Aziza-Chebil, A., Delattre, E. & Diaye, M. (2017). Les changements organisationnels augmentent-ils les risques psychosociaux des salariés ? : Une analyse sur données couplées. *Économie & prévision*, 210(1), 25-44. doi:10.3917/ecop.210.0025.
- Bearingpoint. (s.d.). *Les nouvelles générations au travail : différencier intégrer ?* Récupéré le 2 mai 2019 de <https://www.bearingpoint.com/fr-fr/notre-succes/publications/les-nouvelles-generations-au-travail-differencier-ou-integrer/>
- Birnbaum, E (2020, 31 mars). *Consultant indépendant*. [Entretien]. Bruxelles.
- Blake, I. (2020). *The future of Change and Change Management: emerging thoughts for change leaders*. Récupéré le 14 mai 2020 de <https://www.koganpage.com/article/the-future-of-change-change-management-emerging-thoughts-for-change-leaders>
- Blanc, É. (2016). Une communication des organisations comme facteur de protection des risques psychosociaux liés à l'acculturation au numérique (Groupe La Poste). *Communication & Organisation*, 49(1), 191-201. <https://ezproxy.ichec.be:2084/revue-communication-et-organisation-2016-1-page-191.htm>.

- Brulois, V. & Robert-Tanguy, P. (2015). Le communicant, force fragile : Une identité de métier en question. *Sociologies pratiques*, 30(1), 1-7. doi:10.3917/sopr.030.0001.
- Buxant, C. (2017). *Psychologie*. Slides. ICHEC, Bruxelles.
- Capgemini Consulting. (2019). *Impacts des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur la qualité de vie et la santé au travail*. Récupéré le 12 mars 2020 de https://www.capgemini.com/ca-fr/wp-content/uploads/sites/40/2019/02/impacts_des_ntic_sur_la_qualite_de_vie_et_la_sante_au_travail.pdf
- Ceraj, F. (2020, 08 mai). *Senior Manager employee benefits chez AXA*. [Entretien]. Bruxelles.
- Chaumeil, G. (2018). Face à un changement organisationnel. L'adaptation identitaire des salariés d'un groupe pétrolier. *Sociologies pratiques*, 36(1), 133-134. doi:10.3917/sopr.036.0133.
- Comtet, I. & Chassaigneux, S. (2017). Le SIRH peut-il être un outil de communication de proximité ? *Communication & management*, vol. 14(2), 9-18. doi:10.3917/comma.142.0009.
- Consulting.com (s.d). *What is consulting? Learn consulting definition and true meaning*. Récupéré le 08 février 2020 de <https://www.consulting.com/what-is-consulting-definition>
- De Haan, D. (2020, 28 mars). *Consultante indépendante*. [Entretien]. Bruxelles.
- De Maeyer, H. (2020, 20 mai). *Change Manager chez Bpost*. [Entretien]. Bruxelles.
- de Ridder, M., Taskin, L., Ajzen, M., Antoine, M. & Jacquemin, C. (2019). Le métier de manager en transformation : une démarche prospective. *Management & Avenir*, 109(3), 37-60.
- Dejoux, C. (2016). *Du Management au Leadership agile* (2^{ème} édition). Paris : Dunod.
- Desmoulins, L. & Le Moing-Maas, E. (2019). Fabrication, diffusion et normalisation de la « parole » managériale. *Communication & management*, vol. 16(1), 47-63. doi:10.3917/comma.161.0047.
- Duterme, C. (2019). Co-développement et changement : Propositions pour une conduite « écosystémique » du changement. *Communication & management*, vol. 16(1), 13-20. doi:10.3917/comma.161.0013.

- Ely, F. & Metge, M. (2016). Souffrance au travail et *incommunication interne* : quand l'orchestre devient dissonant. *Communication & Organisation*, 49(1), 219-237. <https://ezproxy.ichec.be:2084/revue-communication-et-organisation-2016-1-page-219.htm>.
- E-marketing.fr (2020). *Behaviorisme*. Récupéré le 12 juin 2020 de <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Behaviorisme-240670.htm>
- Fall, A. & Roussel, P. (2016). L'influence des primes *ex-ante* et des primes *ex-post* sur la motivation autonome au travail : le rôle médiateur de la satisfaction des besoins fondamentaux et de la justice organisationnelle perçue. *Revue de gestion des ressources humaines*, 101(3), 65-87. doi:10.3917/grhu.101.0065.
- Fayol, H. (1916). *Administration générale et industrielle* (6^{ème} édition.). Paris : Dunod.
- Francis, T. et Hoefel, F. (2018). 'True Gen': *Generation Z and its implications for companies*. Récupéré le 10 mars 2020 de <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>
- Fretel, J. (2020). *Institutionnalisation*. Récupéré le 20 mai 2020 de https://www.universalis.fr/encyclopédie/institutionnalisation/#i_0
- Frow, P. et Payne, A. (2013). *Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM*. Cambridge: Cambridge University Press
- Gallot, S. & Le Moënne, C. (2015). Informations et communications en contexte de mutations organisationnelles et de crise managériale. *Communication & management*, vol. 12(2), 5-12. doi:10.3917/comma.122.0005.
- Gas, J. (2020). *La gestion du changement en entreprise*. ICHEC : Bruxelles.
- Gentil, P. & Chédotel, F. (2018). Outils et pratiques pour une compétence collective en situation: Le cas de la méthode agile Scrum. *Revue française de gestion*, 270(1), 101-114. doi:10.3166/rfg.2017.00165.
- Granger, R. (2020). *Comprendre la courbe de deuil pour gérer efficacement le changement*. Récupéré le 03 février 2020 de <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/courbe-du-changement.htm>
- Granger, R. (2020). *Vaincre les résistances au changement*. Récupéré le 03 février 2020 de <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/vaincre-resistance-au-changement.htm>

- Grisay, F. (2019). *Supply Chain Management*. Slides ICHEC, Bruxelles.
- Harvard Business School (s.d). *Faculty & Research: John P Kotter*. Récupéré le 23 avril 2020 de <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6495>
- Hohmann, C. (s.d). *Qu'est-ce que VUCA* ? Récupéré le 10 mai 2020 de <http://christian.hohmann.free.fr/index.php/prospective/a-propos-de-prospective/587-quest-ce-que-vuca>
- Kane, S. (2018). *The common characteristics of generation X professionals*. Récupéré le 10 mars 2020 de from: <https://www.thebalancecareers.com/common-characteristics-of-generation-x-professionals-2164682>
- Komi, A. (2019). Le management des résistances à un projet d'innovation par l'intelligence artificielle dans une perspective de changement. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 36(3), 29-54. doi:10.3917/rimhe.036.0029.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. et Regnér, P. (2014). *Exploring Strategy* (10ème édition). Pearson. UK : Pearson Education Limited.
- Ledoux, F. (2020, 30 avril). *HR manager chez UpWider*. [Entretien informel]. Bruxelles.
- Ledoux, F (2020). *Job description 1-4*. [Document interne]. Bruxelles: UpWider.
- Lehu, J-M. (2012). *L'encyclopédie du Marketing commentée & illustrée*. Paris : Eyrolles.
- Lekeu, B. (2020, 29 avril). *Team Leader chez Orange Belgique*. [Entretien]. Bruxelles.
- Lemieux, N. & Beauregard, M. (2015). Parallèles entre l'évolution des pratiques de gestion du changement et le changement agile. *Question(s) de management*, 10(2), 65-76. doi:10.3917/qdm.152.0065.
- Letourmy, L., Genot, M., Tanneau, C. & Delahaie, P. (2016). Les défis d'une transformation culturelle et managériale pour faire d'une start-up française de services informatiques un acteur global du BIG DATA. *Question(s) de management*, 13(2), 35-47. doi:10.3917/qdm.162.0035.
- Livian, Y-F. (2008). *Organisation : théorie et pratiques* (4ème édition). Paris : Dunod.
- Maas, E. (2015). Culture managériale versus culture en action : les dimensions régulatrices des dynamiques culturelles dans les organisations. *Communication &*

- Main, A. (2015). *What it takes to be a great digital workplace?* Récupéré le 22 avril 2020 de <https://www.deloittedigital.com/us/en/blog-list/2015/what-it-takes-to-be-a-great-digital-workplace.html>
- Malsam, W. (2019). Top Down vs. Bottom Up Management: What's the difference? Récupéré le 10 décembre 2019 de <https://www.projectmanager.com/blog/top-down-vs-bottom-up-management>
- Manager GO ! (2020). *Managez le changement en 3 étapes selon le modèle de Lewin.* Récupéré le 03 février 2020 de <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/le-changement-par-lewin.htm>
- Manager GO ! (2020). *Mettez en œuvre les 8 étapes du changement de Kotter.* Récupéré le 03 février 2020 de <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/8-etapes-du-changement-de-kotter.htm>
- McKinsey Global Institute. (2017). *Jobs lost, Jobs gained: workforce transitions in a time of automation.* Récupéré le 15 mars 2020 de <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/Future%20of%20Organizations/What%20the%20future%20of%20work%20will%20mean%20for%20jobs%20skills%20and%20wages/MGI-Jobs-Lost-Jobs-Gained-Report-December-6-2017.ashx>
- Méreaux, J. & Feige, J. (2015). Changement organisationnel « responsable » et outils de gestion stratégique du capital humain: Enseignements d'une recherche-intervention menée au sein d'une PME. *La Revue des Sciences de Gestion*, 275-276(5), 41-48. doi:10.3917/rsg.275.0041.
- Mintzberg, H. (1984). *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre.* Paris : Les éditions d'organisation.
- Monsieur A. (2020, 13 mars). *Business Process Manager chez Orange Belgique.* [Entretien]. Bruxelles.
- Monsieur A. (2020). *Leading your team members in time of change.* Rapport interne. Bruxelles : Orange Belgique.
- Nexum (2020). *Change Management.* Récupéré le 19 mai 2020 de <https://www.nexum.eu/change-management>
- Nexum. (s.d). *Enterprise Change Management approach.* Récupéré le 19 mai 2020 de <https://www.nexum.eu/service/enterprise-change-management-approach>

- Oiry, E. & Vignal, J. (2016). Peut-on manager un changement tout en le subissant ? Le cas des managers de proximité. *Question(s) de management*, 13(2), 61-72. doi:10.3917/qdm.162.0061.
- Ollivier, D. et Tanguy, C. (2017). *Générations Y & Z : Le grand défi intergénérationnel*. Louvain-La-Neuve :Deboeck Supérieuffdr. Récupéré le 10 mars 2020 de https://books.google.be/books?id=t4w7DwAAQBAJ&pg=PT24&dq=d%C3%A9finition+et+caract%C3%A9ristiques+g%C3%A9n%C3%A9rations+x&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwj_5dGjpe7gAhUNmbQKHfeXA9kQ6AEINzAC#v=onepage&q&f=false
- Oracle (2020). *Qu'est-ce que le Change Management* ? Récupéré le 13 novembre 2019 de <https://www.oracle.com/fr/cloud/change-management-organisation.html>
- Paquet, G., Schrooten, V. et Simon, S. (2018). *Réaliser et rédiger son mémoire en gestion*. Syllabus. ICHEC, Bruxelles.
- Paquet, G., Bawin, I., Schrooten, V. et Wattier, S. (2015). *Séminaire de méthodologie et d'initiation à la démarche scientifique*. Syllabus. ICHEC, Bruxelles.
- Parent, C. & Bareil, C. (2014). Gérer une équipe de changement : illustration de pratiques appliquées au secteur de la santé et des services sociaux. *Gestion*, vol. 39(3), 75-84. doi:10.3917/riges.393.0075.
- Pauwels Delassus, V., Leclercq Vandelannoitte, A. et Mogos Descotes R. (2014). La résistance au changement de nom de marque : ses antécédents et ses conséquences sur le capital marque. *Management international* (volume 18) 3, 45-59.
- Picq, T. (2016). *Manager une équipe projet : l'humain au cœur de la performance* (4^{ème} édition). Paris : Dunod.
- Prosci (s.d). *The history and future of Change Management*. Récupéré le 30 avril 2020 de <https://www.prosci.com/resources/articles/change-management-history-and-future>
- Prosci. (2020). *What is the ADKAR model?* Récupéré le 20 février 2020 de <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model>
- Prosci. (s.d). *Enterprise Change Management*. Récupéré le 19 mai 2020 de <https://www.prosci.com/resources/articles/enterprise-change-management-overview>

- Rasschaert, I. (2020, 24 avril). *Consultante indépendante et professeure*. [Entretien]. Bruxelles.
- Reydet, S. (2019). Changement organisationnel dans une banque de détail et quête de légitimité : un processus complexe. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 137(3), 39-51. doi:10.3917/geco1.137.0039.
- Robbins, S. et al. (2014). *Management : l'essentiel des compétences* (9^{ème} édition). Pearson. Paris : Pearson Education France.
- Rozenfeld, M. (2020, 10 avril). *Business Developer Manager chez UpWider*. [Entretien]. Bruxelles.
- Ruwet, C. (2017). *Sociologie et organisations*. Slides. ICHEC, Bruxelles.
- Scharff, P-A. (2020, 15 juin). Consultant indépendant et professeur. [Entretien]. Bruxelles
- Shirck, S. (2016). *What do Change Management consultants do?* Récupéré le 08 février 2020 de <https://www.excella.com/insights/what-is-a-change-management-consultant>
- Smith, C. (2019). *The future of Change Management: 2019, 2020 and Beyond*. Récupéré le 14 mai 2020 de <https://change.walkme.com/the-future-of-change-management/>
- Taskin, L. et Dietrich A. (2019). *Management humain : une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (2^{ème} édition.). Louvain-La-Neuve : De boeck supérieur.
- Tsoni, C. (2017). L'apport des théories de la motivation pour comprendre l'appropriation des TI. *Systèmes d'information & management*, volume 22(4), 9-46. doi:10.3917/sim.174.0009.
- Valéau, P. & Llosa, S. (2019). Les contributions des pratiques managériales participatives à l'engagement organisationnel affectif des salariés. Une analyse tétraclasse. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 36(3), 55-80. doi:10.3917/rimhe.036.0055.
- Vallat, D. & Bertezen, S. (2019). Hypercontrol and hypernormalisation of the health system: proposal for a system of shared control. *Management & Avenir*, 111(5), 35-56. doi:10.3917/mav.111.0035.

- Van Reit, E. (2020, 04 juin). *Consultante employée chez EFESO*. [Entretien]. Bruxelles.
- Zedini, C., Ben Cheikh, A., Limam, M., Henrichi, Y., Mellouli, M., El Ghardallou, M., Mtiraoui, A. & Ajmi, T. (2016). Les facteurs de motivation au travail chez les cadres paramédicaux dans un hôpital tunisien. *Santé Publique*, vol. 28(5), 613-622. doi:10.3917/spub.165.0613.

10.1.Compléments bibliographiques

- Gueguen, N., Granjean, I. & Meineri, S. (2011). Adhésion de salariés à un projet d'entreprise par le biais d'actions de communication engageante. *Revue de gestion des ressources humaines*, 82(4), 19-32. doi:10.3917/grhu.082.0019.
- Rivier, P. (2015). Innover et réussir ensemble, les leçons de l'aventure Tefal. *Le journal de l'école de Paris du management*, 116(6), 16-22. doi:10.3917/jepam.116.0016.
- Abou Moussa, R., Chidiac El Hajj, M. & Chidiac, M. (2016). Change management beyond adaptability: emotional intelligence and auto learning in NGOs. *Question(s) de management*, 13(2), 87-100. doi :10.3917/qdm.162.0087.
- Jézéquel, M. (2016). Quels sont les avantages d'une politique de communication ? *Gestion*, vol. 41(2), 101-101. doi :10.3917/rges.412.0101
- Tlich, I. (2013). Mesure de l'appropriation des TIC dans les entreprises tunisiennes : analyse typologique. *La Revue des Sciences de Gestion*, 259-260(1), 163-173. doi: 10.3917/rsg.259.0163
- Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en Sciences Gestion* (volume 4, numéro 97), 23-43.
- Stimec, A. (2018). Est-ce que le Lean management est une démarche d'apprentissage organisationnel ? L'impact de l'amélioration continue. *Revue de gestion des ressources humaines*, 108(2), 19-31. doi:10.3917/grhu.108.0019.
- Fiorucci, D. (2020). *L'aberration « Gestion du changement : Le changement ne se gère pas, il s'accompagne*. Récupéré le 30 avril 2020 de <https://www.bilan.ch/opinions/david-fiorucci/laberration-gestion-du-changement-le-changement-ne-se-gere-pas-il-saccompagne>

- Gorman, B. (2020). *Change super-charged: responding to the coronavirus*. Récupéré le 12 mai 2020 de <https://www.changemanagementreview.com/change-super-charged-responding-to-the-coronavirus/>
- Poulin, L. (2020). *Le défi du leader dans le changement organisationnel*. Récupéré le 12 avril 2020 de <http://www.lafond.ca/articles/le-defi-du-leader-dans-le-changement-organisationnel.html>