



Introduction

Le changement demeure une des préoccupations majeures des dirigeants, et sa conduite une de leurs principales responsabilités. La théorie de Darwin selon laquelle ce ne sont ni les plus gros, ni les plus forts qui survivront, mais ceux qui seront capables de mieux s'adapter que les autres, trouve aujourd'hui une résonance plus forte que jamais dans le monde des entreprises. Une seule des dix premières entreprises américaines du début du vingtième siècle existe encore au début du vingt-et-unième. Plus de la moitié des entreprises répertoriées dans « Fortune 500 » entre 1979 et 1989 avait disparu au début des années deux mille. Parmi ces « grands », on comptait de nombreux constructeurs d'équipements informatiques. Quelques années plus tard, beaucoup avaient disparu, tels Digital, Control Data, Burrough, emportés par les vagues technologiques du micro-ordinateur puis du client-serveur. D'autres ont fait une apparition éphémère parmi les plus grands, tel Compaq, qui après avoir acquis et absorbé Digital a lui-même été phagocyté par Hewlett Packard. Deux grands équipementiers américains ont survécu en demeurant des acteurs très puissants : IBM et Hewlett Packard. Mais un nouvel entrant est apparu et s'est fortement développé - Dell - sur la base d'un modèle économique fondamentalement différent. En une dizaine d'années seulement, Dell a supplanté IBM et Hewlett-Packard au niveau des ventes d'équipements et affiche aujourd'hui la meilleure rentabilité parmi les grands constructeurs d'équipements. En France, des « stars » comme Elf, Paribas, l'UAP, Promodès, le Crédit Lyonnais, Aventis et Péchiney ont disparu ou sont en train de disparaître, happés par des concurrents plus ambitieux et plus agiles, alors qu'on pouvait les croire « éternelles ». La capacité à saisir les opportunités et la rapidité d'exécution s'avère de plus en plus déterminantes pour la pérennité et le succès des entreprises. Les dirigeants sont en effet confrontés à un monde qui exige une grande réactivité de leur part, et dont les évolutions sont beaucoup plus imprévisibles qu'à l'époque où des « visionnaires » reconnus et écoutés ont émis les prophéties suivantes :

- « Les avions sont des jouets intéressants mais sans aucune valeur militaire » (Maréchal Foch).
- « Je pense qu'il y a dans le monde un marché pour cinq ordinateurs » (Thomas Watson, Président IBM, 1943).
- « Il n'y a aucune raison pour qu'une personne dispose d'un ordinateur à domicile » (Ken Olson, Président, Digital Equipment, 1977).
- « 640 kilooctets, c'est bien suffisant pour tout le monde » (Bill Gates Président fondateur Microsoft, 1981).



Selon les époques, les entreprises sont confrontées à des exigences de changement différentes. Lors de la sortie de la première édition de cet ouvrage en 1993, les changements consistaient majoritairement en des restructurations et des remises à niveau du fonctionnement des entreprises ; le changement était alors synonyme de reengineering et de réduction des coûts. Puis les changements ont porté sur les vastes mouvements stratégiques : fusions et acquisitions, développement de nouvelles activités, recentrage sur les cœurs de métier... Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à la globalisation, à la délocalisation d'activités et à la révolution des technologies de l'information et de la communication (transfert des données, datawarehousing, datamining, internet et intranet, CRM, ERP, mobilité, connectivité...). Les responsables d'entreprises doivent réaliser des changements de plus en plus complexes, dont l'exécution rapide et efficace est de plus en plus déterminante pour la différenciation, le développement et la pérennité de leur entreprise. Or il est habituellement plus difficile d'atteindre le but que de le fixer. La capacité à changer vite et bien est un des actifs majeurs de l'entreprise au même titre que ses fonds propres, ses brevets, ses marques et la fidélité de ses clients. Les compétences en conduite du changement demeurent pourtant réduites et insuffisantes dans la plupart des entreprises, quelle que soit leur taille. On voit se dessiner une cassure de plus en plus marquée entre les entreprises capables de réussir rapidement et efficacement des changements complexes et celles pour lesquelles la réussite du changement est très aléatoire. Nissan et de Mitsubishi illustrent bien cette cassure et ses conséquences dramatiques pour les entreprises qui ne savent pas se transformer et gérer efficacement le changement.

Aujourd'hui, la nécessité de changer est universelle. Elle n'est pas liée à un pays ou un modèle de management (anglo-saxon, rhénan, japonais...). Les situations de départ et l'environnement varient bien entendu selon les pays et les entreprises, mais dans tous les cas, les dirigeants des entreprises et des autres organisations doivent conduire des changements majeurs. La méthode que nous décrivons répond à cette diversité d'environnements économiques, sociologiques et culturels, comme le prouve la traduction de notre ouvrage en anglais, en espagnol, en brésilien et en polonais. Les conditions d'utilisation de la méthode décrite dans le présent ouvrage doivent simplement tenir compte des spécificités de chaque projet de changement.



L’objectif de ce livre - et probablement une des raisons de son succès – est de proposer une méthode pratique pour conduire le changement et transformer l’entreprise, c’est-à-dire une démarche, des outils et des enseignements tirés de cas réels. Nous traitons de l’action de changer, de la manière de :

- concevoir un processus de changement ;
- conduire et piloter un tel processus ;
- assurer la cohérence entre les objectifs et les actions engagées à tous les niveaux ;
- gagner le soutien et la participation de tous les salariés ;
- faire cohabiter la conduite du changement avec les activités habituelles de l’entreprise ;
- accélérer le changement et en réduire les coûts humains et financiers ;
- assurer le suivi et garantir la pérennité des changements entrepris ;
- conserver un mouvement permanent.

Au-delà de la pratique de la conduite du changement et de la transformation de l’entreprise, ce livre présente également la théorie afférente à cette pratique, car la maîtrise des deux niveaux est nécessaire à une gestion efficace. La théorie fournit le cadre général permettant de comprendre et de traiter toutes les situations, tandis que la pratique permet la mise en œuvre rapide et efficace du changement sur le terrain.

Dans de la pratique de la conduite du changement et de la transformation de l’entreprise, ce livre présente également la théorie afférente à cette pratique, car la maîtrise des deux niveaux est nécessaire à une gestion efficace. La théorie fournit le cadre général permettant de comprendre et de traiter toutes les situations, tandis que la pratique permet la mise en œuvre rapide et efficace du changement sur le terrain.

Cette quatrième édition a été remaniée en profondeur, puisque l’ensemble des chapitres a été revu. Mais les principaux enrichissements portent sur :

- les chapitres un (Les entreprises et le changement), deux (Problématique, complexité et champ du changement), dix (Clé 7 : gérer les aspects émotionnels) et onze (Clé 8 : gérer les enjeux de pouvoir) qui ont été en grande partie, voire totalement réécrits ;
- le remplacement de deux cas illustrant les dix clés avec l’introduction des cas France Telecom – Orange-et Nissan.