



HAL
open science

Accompagnement du changement et incompréhensions : les consultants en accompagnement du changement face aux incompréhensions autour de leur métier

Chloé Guillon

► To cite this version:

Chloé Guillon. Accompagnement du changement et incompréhensions : les consultants en accompagnement du changement face aux incompréhensions autour de leur métier. Sciences de l'information et de la communication. 2018. dumas-02924445

HAL Id: dumas-02924445

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02924445>

Submitted on 28 Aug 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Conseil, management et organisations

Accompagnement du changement et incompréhensions

Les consultants en accompagnement du changement
face aux incompréhensions autour de leur métier

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Florian Malaterre

Nom, prénom : GUILLON Chloé

Promotion : 2017-2018

Soutenu le : 19/09/2018

Mention du mémoire : Très bien

Remerciements

Je remercie toutes les personnes qui, par leurs conseils et leur aide, m'ont permis de présenter ce mémoire, conclusion d'une expérience d'un an en apprentissage dans le conseil. Je tiens à remercier plus spécifiquement :

- Léocadie SOUBIROUS et Florian MALATERRE, respectivement ma rapporteuse professionnelle et mon rapporteur universitaire.

Je remercie Léocadie pour son enthousiasme dans mon sujet de recherche, sa disponibilité et ses remarques toujours particulièrement enrichissantes.

Je remercie également Florian qui a eu à cœur de m'accompagner dans la construction de mes réflexions en étant ouvert à mes propositions et source de suggestions et d'améliorations.

Leur disponibilité et leurs retours m'ont beaucoup aidée dans la restitution de mon travail.

- Mon entreprise et plus spécifiquement, la practice dans laquelle j'ai effectué mon année d'apprentissage

Je suis reconnaissante de l'opportunité qui m'a été donnée de m'investir dans des missions de conseil différentes et stimulantes, dans une atmosphère de travail sympathique et bienveillante.

Je remercie en particulier ma maître d'apprentissage, qui s'est assurée que je tire le maximum de cette expérience, et qui m'a aidée à prendre du recul sur mes situations de travail et a contribué à mes réflexions sur mon sujet de mémoire et mon métier.

Je tiens aussi à remercier les consultantes interviewées dans le cadre de ce mémoire. Leur regard sur leur métier et l'honnêteté de leur réflexion sur leur profession m'ont beaucoup apporté et ont guidé mes propres réflexions.

- Mon entourage pour son soutien tout au long de cette année et lors de la rédaction de ce mémoire.

Mes camarades de classe pour leur soutien, leur aide et leur sourire tout au long de cette belle année, qui n'aurait pas été la même sans elles.

Un merci particulier à Hélène et Cyrielle qui ont été présentes dans mes moments de doutes et d'enthousiasme durant toute cette année.

Mes parents, pour leur aide précieuse dans la relecture de ce document et leur œil critique et extérieur.

- Et bien sûr, toute l'équipe pédagogique du CELSA pour les enseignements et l'accompagnement de qualité délivrés pendant ces 3 années, en particulier cette année de Master 2 en apprentissage, si enrichissante. Merci pour cette prise de distance et cette réflexivité toujours encouragées, qui permettent de ressortir de ce Master avec un recul et une maturité sur notre métier.

Table des matières

INTRODUCTION	1
I. <u>LE CONSEIL EN ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT : UN METIER DIFFICILE A SAISIR ?</u>	7
1. UN FLOU DANS LA DEFINITION DU CONSEIL EN ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT	7
A. DES APPELLATIONS MULTIPLES ET NON EQUIVALENTES	7
B. DES DENOMINATIONS RENVOYANT A UNE REALITE FLOUE	12
C. UN POINT COMMUN : ACCOMPAGNER L'HUMAIN DANS L'ADOPTION D'UN CHANGEMENT	14
2. DES CONSULTANTS EN ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT CONFRONTES AUX INCOMPREHENSIONS SUR CE EN QUOI CONSISTE LEUR METIER	17
A. « JE SUIS CONSULTANT EN ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT », UNE AFFIRMATION QUI DEMANDE UN COMPLEMENT D'INFORMATION ?	17
B. COMPRENDRE LE CHANGE OU PENSER COMPRENDRE LE CHANGE ? FACE AUX COMPREHENSIONS LIMITEES DU CHANGE	19
C. CHANGE = COMMUNICATION (+ FORMATION), CONFRONTATION A UN RACCOURCI SOUVENT PRESENT	21
3. LE CONSULTANT EN ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT FACE A SES PROPRES INCERTITUDES	23
A. DES CONSULTANTS CHANGE PARFOIS EUX-MEMES PERPLEXES FACE A LA LEUR METIER OU DANS L'EMBARRAS POUR L'EXPLIQUER	23
B. DES MISSIONS MULTIPLES QUI COMPLEXIFIENT LA COMPREHENSION DU METIER	24
C. TOUTES LES MISSIONS D'UNE PRACTICE DEDIEE AU CHANGE NE SONT PAS CHANGE ?	26
4. SE PRESENTER ET PRESENTER SON METIER – STRATEGIES MISES EN PLACE.	29
A. ADAPTATION DU LANGAGE AU PUBLIC	30
B. CHOISIR UN INTITULE QUI VA PARLER – QUITTE A CE QU'IL NE CONVIENNE PAS ?	31
II. <u>D'OU LES CONSULTANTS EN ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT TIRENT-ILS LEUR SENTIMENT DE LEGITIMITE ?</u>	36
1. LES COMPETENCES SPECIFIQUES DU CONSULTANT EN ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT : UN SUJET COMPLEXE	37
A. CONSEIL EN ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT : UN METIER QUE TOUT LE MONDE PEUT FAIRE ?	37
B. LE CONSULTANT CHANGE : UN CONSULTANT SANS COMPETENCES SPECIFIQUES ?	40
C. DES QUALITES, SAVOIR-ETRE ET APPROCHES SPECIFIQUES – LA QUESTION DES SOFT SKILLS ET DES COMPETENCES DE SERVICE	44
2. UN CONSEIL SUR L'HUMAIN DONT LES RESULTATS SONT DIFFICILES A METTRE EN EVIDENCE	50
A. LE CONSEIL EN ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT : PARTIE MOLLE DU CONSEIL ?	51

B.	DES RESULTATS QUI NE SONT PAS EVIDENTS A PERCEVOIR	53
C.	UNE IMPORTANCE DONNEE AU FOND MAIS AUSSI A LA FORME, PARFOIS DECREDIBILISEE	56
D.	LE BESOIN D'APPORTER DU TANGIBLE A L'INTANGIBLE	58
3.	LES METHODES D'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT : ENTRE NECESSITE ET DISTANCIATION	60
A.	LA NECESSITE DE TRAVAILLER AVEC DES METHODES D'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT : RASSURER LE CLIENT	61
B.	UNE MULTITUDE DE METHODES CHANGE - QUI SERVENT DES OBJECTIFS DIFFERENTS	63
C.	UNE FORME D'AMBIVALENCE DU CONSULTANT EN ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT VIS-A-VIS DES METHODES CHANGE	66
D.	DES METHODES DANS LESQUELLES LES CONSULTANTS EN ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT VIENNENT PIOCHER	70
4.	FAIRE TRAVAILLER LES GENS ENSEMBLE, UNE AMBITION DU CHANGE	74
A.	DES METHODES MULTIPLES ET INNOVANTES	74
B.	UNE CERTAINE AMBIVALENCE DES CLIENTS VIS-A-VIS DE CES METHODES	78
C.	DES ATELIERS A ADAPTER ET ANIMER AVEC PRECAUTION	81

III. LE CHALLENGE DE LA COMPREHENSION DU CONSEIL EN ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

86

1.	UNE MECONNAISSANCE DES CLIENTS ENCORE NON NEGLIGEABLE VIS-A-VIS DU CONSEIL DE L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT	86
A.	LA REDONDANCE DE L'INCOMPREHENSION FACE AU CHANGE : EXPERIENCE D'UNE MISSION	86
B.	ENCORE UNE LARGE MECONNAISSANCE ?	97
C.	L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT : BRIQUE EN PLUS AUX PROJETS ?	100
2.	LE CLIENT DOIT-IL COMPRENDRE L'UTILITE DU CHANGE ?	104
A.	VENDRE – QUELLE PRESTATION ?	104
B.	LE CONSULTANT EN ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT NE PEUT PAS ASSURER LA REUSSITE DE L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT A LUI SEUL	106
C.	LE BESOIN DE L'ADHESION DU TOP MANAGEMENT ET DU SOUTIEN DE SPONSORS : CREER L'ADHESION AU PROJET	107
D.	LE CONSEIL EN ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT NE PEUT PAS SE FAIRE SEUL – ACCES AUX TEMPS ET AUX RESSOURCES, DIFFUSION DE L'IMPULSION DU CHANGEMENT	112
3.	LES CONDITIONS PREALABLES A LA COMPREHENSION DE L'UTILITE DU CHANGE	115
A.	LE BESOIN D'UNE CERTAINE SENSIBILITE : VOIR L'HUMAIN DERRIERE LE METIER	116
B.	FAIRE L'EXPERIENCE DE L'ECHEC D'UN PROJET SANS CHANGE POUR COMPRENDRE SON UTILITE	119
C.	UNE REELLE ENERGIE DES CONSULTANTS DEPLOYEE, UNE BATAILLE MENE	121
4.	STRATEGIES MISES EN PLACE POUR DEMONTRER L'UTILITE DU CHANGE	124
A.	DEMONTRER LA NECESSITE DU CHANGE EN AMONT DU PROJET	124

B.	COMMENCER PAR CONVAINCRE DE L'UTILITE DU CHANGE, PREMIERE ETAPE D'UN PROJET	129
C.	DONNER ENVIE	130
D.	DEVELOPPER UNE CONFIANCE PAR DES PROPOSITIONS PROGRESSIVES ; LE CHANGE : UNE POLITIQUE DE PETITS PAS	131
IV.	CONCLUSION	138
V.	BIBLIOGRAPHIE RAISONNEE	1
VI.	ANNEXES	1
A.	ENTRETIENS	1
	ANNEXE 0 : GUIDE D'ENTRETIEN	1
	ANNEXE 1 : ENTRETIEN 1 : LEA	3
	ANNEXE 2 : ENTRETIEN 2 : MARION	13
	ANNEXE 3 : ENTRETIEN 3 : SARAH	29
	ANNEXE 4 : ENTRETIEN 4 : FLORENCE	44
	ANNEXE 5 : ENTRETIEN 5 : CAROLINE	57
	ANNEXE 6 : ENTRETIEN 6 : JULIE	72
	ANNEXE 7 : ENTRETIEN 7 : MARINE	87
B.	GIFS ET MEMES PARTAGES SUR SLACK PAR RAPPORT AU PROJET	101
	FIGURE 1 : EXEMPLE DE GIF POSTE SUR LA CHAINE DEDIEE : « NOUS PENDANT LES 2000 ATELIERS DE LA SEMAINE PROCHAINE »	101
	FIGURE 2 : GIF – « QUAND TU VEUX DU BUDGET POUR LA CONDUITE DU CHANGEMENT »	101
	FIGURE 3 : MEME - DEMANDES DE BUDGET DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT	102
	FIGURE 4 : GIF – « QUAND CAROLINE DEBLOQUE DES UO POUR LA CONDUITE DU CHANGEMENT »	102
	FIGURE 5 : GIF – « QUAND BERTRAND DIT ENFIN QU'IL COMPREND L'UTILITE DU CHANGE »	103
	FIGURE 6 : GIF – « QUAND CHRISTOPHE SE REND COMPTE QU'IL EST LE DERNIER A PAS COMPRENDRE CE QUE FONT LES CHANGE »	103
	FIGURE 7 : ASPECTS LES PLUS IMPORTANTS DE LA REUSSITE D'UN CHANGEMENT	104
	FIGURE 8 : EVOLUTION DE LA NATURE DES ATELIERS DE TRAVAIL CHEZ [DIRECTION D'ADMINISTRATION CENTRALE], VERS PLUS DE COLLABORATIF	104
VII.	RESUME	105
	EN FRANÇAIS	105
	EN ANGLAIS	106
VIII.	MOTS CLES	107

Introduction

L'accompagnement du changement est indispensable à la réussite des projets de transformation.

Sans aller jusqu'à imaginer que ma conviction était nécessairement partagée par tous, en entreprise ou dans le conseil, je pensais, en commençant mon alternance dans un département dédié à l'accompagnement du changement, que je n'interviendrais, *a fortiori*, que sur des projets où l'utilité de l'accompagnement du changement serait perçue, puisqu'intégrée aux projets. J'ai donc commencé mon année d'apprentissage (tant en cours qu'en entreprise) avec l'idée que l'utilité de l'accompagnement du changement sur les missions de transformation ou d'installation de nouveaux systèmes d'information (SI) serait connue et reconnue, et que c'est d'ailleurs pour cela que les clients feraient appel à nous. Je me disais qu'il était possible que certaines missions s'effectuent sans accompagnement du changement, mais que les missions auxquelles je participerais, en tant que consultante en accompagnement du changement, me mettraient en contact avec des acteurs conscients de l'utilité d'une démarche d'accompagnement.

J'effectue mon apprentissage chez UPC France, filiale française d'UPC, groupe mondial leader dans le domaine des technologies de l'information. L'entité UPC Services regroupe les activités de conseil d'UPC et assiste les entreprises dans leurs processus de transformation. Au sein d'UPC Services, je suis positionnée dans la practice¹ « People & Engagement », dédiée à l'accompagnement humain des transformations, en tant que Consultante *Change Management*. Nous intervenons donc sur le volet *Change* de missions diverses, la practice étant multisectorielle et s'attachant à tous les types de projets de transformation. On peut noter qu'UPC étant connu dans le domaine des technologies de l'information, de nombreuses missions portent sur des transformations informatiques, digitales, ou encore mettant en jeu l'intelligence artificielle. Les consultants de la practice People & Engagement, dite « P&E », interviennent donc sur l'accompagnement humain de ces projets.

Or, l'une des choses qui m'a beaucoup surpris sur ma première mission, durant laquelle j'ai travaillé sur le chantier « Conduite du changement » avec ma manager, consultante senior, dans le cadre de la mise en place d'une solution informatique Achats, est la fréquence des questionnements sur ce en quoi consistait le travail des consultants en accompagnement du changement sur cette mission. Je me suis rendu compte qu'il y avait des incompréhensions ou raccourcis à propos du contenu du chantier Conduite du changement sur ce projet.

Par ailleurs, j'ai été aussi très étonnée par la remise en question des approches que ma manager souhaitait engager pour accompagner au mieux le changement sur ce projet : notamment sur la possibilité de rencontrer les acteurs, d'animer des ateliers collaboratifs, ou de

¹ Qui peut s'apparenter à un « département » en français

mettre l'utilisateur au centre des réflexions. Des approches que je pensais unanimement reconnues comme étant de bonnes pratiques et des facteurs de réussite, étaient rejetées, questionnées ou mises à distance par le client. La valeur ajoutée des outils, qui étaient à mes yeux connus et dont l'utilité était reconnue, étaient de même écartés par le client. Plus encore, les autres acteurs d'UPC présents sur la mission, semblaient eux aussi questionner le contenu et s'interroger sur la valeur ajoutée de ces approches et outils. Positionnés avec nous sur la Maîtrise d'Ouvrage, respectivement en tant que Chef de Projet et de Consultant sur le chantier « Construction Applicative » (chargé du recueil des besoins métiers), ils possèdent tous deux une séniorité et une expérience dans la conduite de projets de transformation qui rendait leurs questionnements sur l'accompagnement du changement beaucoup plus surprenants pour moi. En contact direct avec eux, j'ai noté que leurs questions étaient redondantes et amenant parfois ma manager à douter de leur compréhension de l'accompagnement du changement et son utilité.

Ces questionnements, tant sur le contenu des approches et des outils, que sur leur utilité, étaient nombreux, fréquents, venant donc à la fois indirectement du client, mais aussi plus directement d'autres consultants d'UPC.

Ces premiers étonnements, qui nourrissent l'idée d'un sujet de mémoire, sont confortés par l'observation de diverses situations et certains commentaires entendus dans ma Practice People & Engagement, anciennement People & Change, spécialisée sur « l'accompagnement humain des transformations », composée d'une cinquantaine de consultants « *Change Management* ».

J'entends par exemple une consultante en accompagnement du changement dire que c'est la première fois qu'elle est chez un client qui comprend l'utilité du *Change* et qu'elle n'a pas à convaincre. Paradoxalement, cette consultante intervient sur cette mission alors que le volet accompagnement du changement a été rajouté « en catastrophe » car le déploiement d'un nouvel outil SI s'est fait dans plusieurs pays sans accompagnement, et le projet se heurte à un rejet. Selon elle, c'est l'expérience d'un non-accompagnement qui explique que les acteurs de l'entreprise ne sont plus à convaincre de l'utilité de l'accompagnement du changement. En miroir, la situation interroge sur la pertinence de mettre en place le déploiement d'un SI dans plusieurs pays, sans accompagnement du changement au départ.

Plus encore, mes observations de terrain me donnent l'impression que le fait d'être confronté à l'incompréhension de ses interlocuteurs (clients, autres consultants, entourage...) face au conseil en accompagnement du changement n'est pas rare pour les consultants de la Practice People & Engagement.

De plus, si ce questionnement n'est pas rare, il n'est pas anecdotique car il interroge des personnes sur le cœur même de leur métier, et donc sur une part de leur identité. Cette incompréhension, en dépassant une simple méconnaissance du contenu exact du conseil en

accompagnement du changement, en allant jusqu'à questionner, remettre en question même sa crédibilité et son utilité, touche finalement à des aspects identitaires et des croyances que les consultants en accompagnement du changement peuvent avoir dans leur travail.

Finalement, si ces situations m'ont tant interrogée et si ce sont ces questionnements que j'ai voulu interroger plutôt que d'autres, c'est peut-être aussi parce que ces situations avaient des implications plus profondes que de me mettre face à une méconnaissance ou incompréhensions du contenu de mon métier, ou du moins du métier que j'aspire à exercer. En questionnant sa valeur ajoutée et son utilité, elles questionnaient mes croyances : ce que je fais est utile –voire indispensable- et accompagne les salariés dans des transformations qui les touchent directement, tout en permettant aux entreprises de mieux réussir leurs projets. Ces situations questionnaient aussi la crédibilité de mon cœur de métier, dans la façon d'aborder les projets et de proposer des approches d'accompagnement pour permettre au client de réussir au mieux son projet de changement. Et finalement, questionnaient sur tout un ensemble de choix que j'ai faits : parcours universitaire, choix du CELSA et de ce master, avec espoir ou plutôt ambition, de pouvoir apporter quelque chose de concrètement utile à des projets, tout en exerçant un métier qui me plaît.

J'ai ainsi souhaité m'interroger plus en profondeur sur la compréhension du conseil en accompagnement du changement et les expériences des consultants en accompagnement dans la perception de leur métier et de leur utilité.

Y a-t-il des éléments spécifiques au conseil en accompagnement du changement qui rendent son appréhension non immédiate, difficile ou qui échappent aux individus qui n'exercent pas ce métier ?

Comment les consultants en accompagnement du changement parlent-ils de leur métier ? Quels sont les termes qu'ils utilisent pour se décrire et expliquer leur métier à leurs différents interlocuteurs ?

Face à des questionnements voire des remises en question du contenu de leur travail et de son utilité, quels sont les éléments qui permettent aux consultants en accompagnement du changement de se sentir légitime ? Où les consultants en accompagnement trouvent-ils leur sentiment de légitimité professionnelle ?

Quelles sont les méthodes de travail des consultants en accompagnement du changement ? Et, participent-elles à la compréhension de leur métier, ou suscitent-elles des interrogations ?

Plus encore, est-il finalement problématique que leurs interlocuteurs ne comprennent pas le contenu du travail des consultants en accompagnement du changement ? ou qu'ils ne l'appréhendent pas dans sa totalité ou en aient une compréhension approximative ?

Ou est-il important pour les consultants en accompagnement du changement de s'assurer que leur métier est compris ?

Après tout, ont-ils vraiment besoin que leurs interlocuteurs comprennent l'utilité de leur démarche d'accompagnement pour que le projet soit réussi ?

L'enjeu de ce mémoire sera de questionner sur ce qui peut expliquer l'incompréhension de ce qu'est le conseil en accompagnement du changement. Quels sont les éléments d'explication à cette incompréhension sur la manière d'accompagner les individus dans des projets de transformation ? Je chercherai à analyser les expériences de consultants en accompagnement du changement dans l'expression de leur métier et la représentation qu'ils ont de sa définition, de ses spécificités, mais aussi de son utilité ou de sa nécessité.

Mon sujet d'enquête peut ainsi se résumer ainsi : les consultants en accompagnement du changement face aux incompréhensions autour de leurs activités.

J'interrogerai ainsi les incompréhensions autour du conseil en accompagnement du changement en me demandant : **Dans quelle mesure l'activité du consultant en accompagnement du changement est-elle conditionnée par la (non) compréhension que ses interlocuteurs ont de son métier ?**

Pour répondre à cette problématique, j'organiserai mon argumentation autour de 3 hypothèses :

Hypothèse 1 : les contours du métier d'accompagnement du changement sont flous.

Cette hypothèse s'attachera à explorer les éléments qui, intrinsèquement, peuvent rendre la compréhension du conseil en accompagnement du changement incertaine.

Hypothèse 2 : les méthodologies d'accompagnement du changement ne participent pas nécessairement à la reconnaissance du métier.

Cette hypothèse m'amènera à questionner le rôle des méthodologies d'accompagnement du changement, leur connaissance et leur utilisation par les consultants en accompagnement du changement.

Hypothèse 3 : la compréhension client de ce qu'est l'accompagnement du changement et de son utilité est un élément indispensable à la réussite des projets de transformation

Cette hypothèse interrogera le besoin de compréhension de l'accompagnement du changement.

Pour réfléchir à ces questions, je m'appuierai sur mes observations de terrain (notes d'observations et verbatim) récoltées tout au long de mon apprentissage. J'ai mené 7 entretiens semi-directifs avec des consultants de ma practice, spécialisée dans « l'accompagnement humain des transformations ». J'ai interrogé à la fois des profils junior et senior, avec des parcours différents, une formation relative à la conduite du changement ou non, ayant tous déjà effectué des missions chez plusieurs clients. Ces entretiens ont eu pour objectif d'accéder à plus d'expériences et étayer mes hypothèses. Je cherchais à savoir s'ils étaient souvent confrontés à ces situations d'incompréhension face à leur métier, comment ils les vivaient, les abordaient, les contournaient ou peut-être s'en affranchissaient.

Je prendrai aussi appui sur plusieurs documents internes tels que des supports de présentations de practices, des études, des échanges, ou encore des supports de présentations de méthodes d'accompagnement du changement propres à UPC.

Je prendrai également connaissance des discours produits par d'autres cabinets, sous la forme d'études ou de méthodes par exemple.

Enfin, plusieurs lectures spécialisées (ouvrages et articles de référence) apporteront un éclairage supplémentaire à mon étude.

La réflexion menée tout au long de mon mémoire s'appuiera également sur un questionnement de mon environnement. Je m'interrogerai sur mes ressentis et mon positionnement en tant que consultante en alternance chez UPC France, dans la practice People & Engagement. J'interrogerai aussi le positionnement de la practice : seule practice *Change* d'un groupe plus connu pour ses interventions sur des projets de transformation informatique. Comment la Practice People & Engagement d'UPC présente-elle l'accompagnement du changement et comment ses consultant *Change Management* se représentent leur métier ?

De par mon positionnement et mes matériaux d'étude, en particulier mes entretiens qualitatifs et mes observations de terrain, menées en tant que consultante *Change Management*, je centrerai mes recherches sur le point de vue, l'expérience et les ressentis du consultant en accompagnement du changement.

C'est donc dans une alternance entre analyses réflexives, observations empiriques de terrains, analyses documentaires et écrits scientifiques que j'ai souhaité construire ma démarche, qui s'articule en trois temps présentés ci-après.

Dans un premier temps, je m'attacherai aux contours du conseil en accompagnement du changement. Comment est-il perçu par les acteurs qui exercent ce métier ? Comment est-il reçu

et compris des acteurs qui n'exercent pas ce métier ? Y a-t-il des éléments singuliers au conseil en accompagnement du changement qui rendent son appréhension difficile ? Si oui, quelles sont les conséquences pour les consultants en accompagnement du changement ? Comment appréhendent-ils et présentent-ils leur métier ?

Dans un deuxième temps, je me demanderai dans quelle mesure le consultant en accompagnement du changement est doté d'une boîte à outil Change pouvant lui permettre d'apporter de l'expertise à son intervention ? Quels sont les outils d'accompagnement du changement ? Comment sont-ils utilisés par les consultants et perçus par les autres acteurs ? A partir de quels éléments le consultant en accompagnement du changement va pouvoir faire valoir sa crédibilité ? Quels sont les éléments qui lui permettent de se sentir légitime dans son métier ?

Enfin, je me pencherai sur la difficulté que peut représenter la démonstration de l'utilité du Change pour les consultants en accompagnement du changement et me demanderai dans quelle mesure c'est un effort qu'ils doivent réellement conduire pour la réussite de leurs missions d'accompagnement des transformations.

I. Le conseil en accompagnement du changement : un métier difficile à saisir ?

Qu'est-ce qui, dans la nature même du conseil en accompagnement du changement, peut rendre sa compréhension difficile pour des interlocuteurs qui n'appartiennent pas à cet univers ?

Dans un premier temps, il convient de se pencher sur la définition même du conseil en accompagnement du changement, afin d'étudier ses contours et la manière dont les consultants en accompagnement du changement se représentent leur métier et perçoivent sa compréhension par leurs interlocuteurs.

1. *Un flou dans la définition du conseil en accompagnement du changement*

Pour commencer, je souhaite revenir sur l'un des éléments qui m'est finalement apparu comme un problème au moment de l'écriture des premières lignes de ce mémoire : celle des appellations.

a. *Des appellations multiples et non équivalentes*

- *Des appellations multiples*

Le conseil en accompagnement du changement est sujet à différentes appellations qui le rendent assez difficile à saisir. Accompagnement du changement, accompagnement au changement, conduite du changement, accompagnement humain des transformations, mais aussi des appellations anglaises : *Change, Change Management, People and Organization...*

La confrontation à la diversité des appellations s'est faite dès la recherche de mon alternance, lorsque la recherche se faisait par mot clé. Le choix des mots pouvait donc réduire, ouvrir ou du moins orienter les résultats de mes recherches.

J'ai intégré la practice « People & Engagement » d'UPC, anciennement appelée « People & Change », en tant que « Consultant *Change Management* ».

Il est à noter qu'UPC est un groupe international, ce qui explique les appellations en anglais à la fois pour les postes et les « practices ». Mon expérience au sein de la practice et lors des différentes discussions, me montrent que le terme « *Change* » est régulièrement utilisé entre les consultants de la practice, pour parler de nos offres, de nos missions ou de nos souhaits de positionnement sur des missions.

Plus encore, l'offre d'apprentissage à laquelle j'ai répondu mentionne que la Practice est « dédiée à l'accompagnement humain des transformations ». Cette expression est récurrente

dans les documentations UPC, notamment dans la présentation de la practice des propositions commerciales. En effet, l'étude documentaire m'a permis de relever que le discours de la Practice sur ses pratiques se faisait sous le vocabulaire « *Change* » et « accompagnement humain des transformations ».

Pour autant, il est intéressant de remarquer que les mots choisis par les consultants que j'ai interviewés varient par rapport à ces deux expressions. La façon de se présenter n'est ainsi pas du tout uniformisée. En effet, la première question de mes entretiens : « tu fais quoi dans la vie ? » a engendré des réponses assez variées.

Ainsi, Léa, Marion et Julie se présentent par rapport à leur rattachement au sein d'UPC, sans indiquer leur titre complet ou leur spécialisation.

Léa répond : « Je suis consultante [People & Engagement] » (Annexe 1) et Marion, de la même manière : « Je suis consultante chez UPC, donc chez [P&E] comme tu le sais » (Annexe 2). Julie, elle parle de son parcours et de son positionnement : « Ca fait 7 ans que je suis chez UPC, notamment, j'ai fait 2 ans d'apprentissage, et ça fait 5 ans que je suis dans la practice équivalente *Change* » (Annexe 6)

D'autres consultantes se définissent assez directement par le type de projets qu'elles ont effectués. C'est le cas de Caroline qui explique : « je travaille donc chez UPC et sur des projets de transformation, sur différents aspects de la transformation, les aspects RH, donc les aspects métiers RH, et des aspects d'accompagnement du changement. » (Annexe 5)

C'est parfois aussi le titre du poste qui est précisé lors de notre échange comme le feront respectivement Léa et Marine: « je m'appelle « *Organizational Change consultant* », oui donc oui, c'est ça [consultante *Change*] » (Annexe 1) et : « chez UPC purement, je suis ce qu'on appelle un [Grade 7], donc c'est Senior Change Manager chez le département [People & Engagement] » (Annexe 7)

On peut noter que les termes de « conduite du changement », « accompagnement du changement », « accompagnement au changement », « accompagnement des transformations » ou « *Change management* », sont aussi utilisés par les consultantes, dès ma première question ou au cours de l'entretien. Leur usage n'est pas restreint, une consultante pouvant très bien utiliser l'un des termes à un moment de mon entretien, et un autre un peu plus tard.

Il est assez frappant de voir que, si UPC norme son discours dans les présentations de la practice et se restreint aux termes de *Change* et d'accompagnement des transformations, cette restriction ne s'applique pas aux consultants dans leur présentation. La socialisation au sein de la practice ne se fait donc apparemment pas par l'adoption du même vocabulaire ou par une

uniformisation du discours. Je note d'ailleurs qu'on ne m'a jamais reprise, ou dit quelle formulation utiliser lors de mes échanges.

Plus encore, il est intéressant d'observer qu'un même consultant utilise plusieurs formulations durant notre entretien. Les termes semblent glisser et pouvoir, du coup, être interchangeables.

Sarah utilise par exemple trois appellations pour répondre à ma première question :

« Alors, je suis consultante en conduite du changement, ou Change Management, accompagnement du changement. » (Annexe 3)

Au fil des entretiens je me rends ainsi compte que les appellations sont glissantes, à la fois de la part des interviewées et de la mienne. Ainsi, j'avais avant mes entretiens pris la décision d'essayer de prendre la première appellation utilisée par la consultante interrogée et de l'utiliser pour la suite de l'entretien, afin d'utiliser l'appellation qu'elle trouve la plus adaptée. Or, je me suis rendu compte à l'étude de l'entretien que j'avais moi-même « fais l'erreur » d'utiliser un autre terme.

On observe une variété dans les dénominations utilisées par les consultantes d'une même practice pour se présenter, ainsi que dans les formulations qu'elles indiquent préférer utiliser ou utiliser le plus souvent.

Plus encore, on peut observer un glissement des mots et des formulations qui advient dans le discours et qui paraît peu conscient de ma part et de celle des interviewées. Cela crée un flou autour de la profession, dénommée par une multitude d'appellations par les individus mêmes qui exercent ce métier.

Cela donne donc l'impression que les formulations se valent ou du moins renvoient à la même chose pour les consultantes en accompagnement interrogées. Pourtant, les éléments de discours des consultantes interrogées et mes observations de terrain indiquent justement le contraire.

- *Des appellations non équivalentes*

Les termes d'accompagnement, de conduite ou encore de *Change* semblent donc cohabiter dans les discours sur le conseil en accompagnement du changement. Pour autant, sont-ils considérés exactement de la même manière par les consultants qui travaillent dans ce domaine ?

Dans mes entretiens, j'ai été frappée par, paradoxalement, les glissements dans nos échanges entre les différentes dénominations, et l'attachement ou la préférence des consultants pour certaines dénominations plutôt que d'autres.

Par exemple, lors de mes entretiens, à plusieurs reprises des consultantes me disent préférer une appellation, juste après en avoir utilisé une autre.

Ainsi, alors qu'elle vient de me dire qu'elle faisait « ce qu'on appelle de la conduite du changement », lorsque je l'interroge sur ses préférences, Marine me répond :

« ... Accompagnement au changement. Accompagnement au changement c'est ce qui parlera le plus pour moi. » (Annexe 7)

De manière assez similaire, à ma première question « qu'est-ce que tu fais dans la vie ? », Florence répond « Je suis consultante en conduite du changement. » puis indique, quelques secondes plus tard : « Quand je fais attention, je dis « accompagnement du changement ». » (Annexe 4)

Les dénominations paraissent finalement non équivalentes dans les représentations, les consultants y attachant une valorisation plus ou moins forte et une conception différente. Ainsi, si elles font référence à un même univers, les expressions ne sont pas nécessairement interchangeables et les consultantes n'y attachent pas forcément la même signification. Dans les imaginaires, elles évoquent une conception du métier et de sa pratique qui peuvent être différentes. C'est ainsi que l'on peut remarquer que les consultantes ont des « préférences » :

Par exemple, Sarah, lorsqu'elle parle de l'appellation « consultant *Change* » me dit : « mais c'est pas mon préféré » (Annexe 3). Une différence est donc notable, pour elle, entre les termes de *Change* et d'accompagnement du changement, assez pour qu'elle considère d'ailleurs que la première expression ne renvoie pas nécessairement à son métier dans son esprit puisqu'elle ajoute : « j'ai l'impression que ça ne représente peut-être pas hyper bien ce que moi je considère que c'est l'accompagnement du changement » (Annexe 3).

Plus encore, d'autres consultantes expriment une différence entre les termes et la réalité à laquelle ils renvoient. Ainsi, Caroline indique :

« Moi personnellement je suis plus dans l'accompagnement du changement que dans la conduite ; dans la conduite il y a une volonté d'imposer les choses, et accompagner il y a plus une volonté de soutenir la transformation des acteurs. » (Annexe 5).

Les deux termes renvoient donc pour elles à deux manières différentes d'appréhender le métier.

Une situation de mon expérience m'a d'ailleurs mis en évidence mes propres représentations et préférences que j'attachais aux termes de conduite du changement et d'accompagnement du changement.

En effet, lors d'une discussion avec une amie concernant un travail de groupe préparé dans le cadre de ses cours, j'ai été très surprise de l'entendre dire qu'elles avaient dans leur présentation utilisé la phrase : « Plus que de l'accompagnement du changement, de la conduite du changement ».

C'est dans ma réaction de surprise que je me suis rendu compte de la différence de représentation que j'avais de ses termes et de mes propres préférences, portée sur ce que renvoyait pour moi l'expression d'accompagnement du changement plutôt que de conduite.

Selon Florence, la différence de perception entre les termes d'accompagnement ou de conduite du changement est aussi présente chez les clients chez qui elle intervient. Elle témoigne en effet :

« moi j'ai eu des clients qui m'ont dit : « oui, mais accompagnement du changement, il n'y a pas assez de leadership », il y en a qui préfèrent conduite du changement et au contraire il y en a qui disent « non, on ne conduit pas le changement, on l'accompagne. ». » (Annexe 4).

Lors d'une conversation, Caroline m'explique d'ailleurs utiliser l'appellation « conduite du changement » sur sa mission, car c'est celle utilisée par son client, alors qu'elle-même préfère l'appellation « accompagnement du changement ». Lorsque je la questionne sur le sujet, elle me dit y voir la manière de fonctionner très directive de son client, qui a tendance à penser qu'il faut dire pour que ce soit fait, et avoir une communication très descendante. Il y a donc, pour elle aussi, des représentations différentes attachés aux termes conduite et accompagnement qui témoignent d'une conception différente de la démarche.

Derrière les deux appellations, c'est donc finalement une différence d'approche et de démarche qui est perçue, à la fois par les consultants, mais aussi par certains clients.

Je parlerais principalement dans mon mémoire de *Change* ou d'accompagnement du changement, qui correspondent pour la première à l'appellation de mon poste, et, pour la seconde, à l'appellation que j'utilise le plus naturellement pour exprimer ce que je fais dans la vie et que j'ai souvent trouvé dans mes observations de terrain favorisée par les consultants par rapport à l'expression conduite du changement, que l'on retrouve plus dans les écrits sur la matière ou dans les environnements client.

Bien qu'intervertis au fil des entretiens, les différents termes pouvant désigner l'activité des consultants en accompagnement du changement ne sont donc pas considérés comme équivalents.

- *Des dénominations plus ou moins parlantes ?*

Plus encore, certaines appellations sont considérées comme plus ou moins parlantes par les consultants interrogés.

Si Sarah indique ne pas apprécier l'utilisation de la dénomination *Change* c'est :

« parce que finalement je trouve qu'on ne voit pas trop, enfin je ne sais pas si c'est parce qu'on ne voit pas trop ce qu'il y a derrière, ou j'ai l'impression que c'est tellement utilisé pour parler de tout et de rien » (Annexe 3).

De manière récurrente, les consultantes interrogées qualifient le terme de consultant *Change* trop large, flou et moins compréhensible pour leurs interlocuteurs que les termes français. En effet, le terme de « consultant *Change* » renvoyant à « consultant *Change Management* » semble avoir eu plusieurs traductions : Consultant en conduite du changement et consultant en accompagnement du changement, qui, comme on vient de le montrer, ne sont pas considérés comme renvoyant à la même perception de la pratique.

b. Des dénominations renvoyant à une réalité floue

Le flou autour des termes qui désignent le conseil en accompagnement du changement est évoqué par différentes personnes. Dans leur article « Vous prendrez en charge le côté humain du projet », Marie BENEDETTO-MEYER et Laurent WILLEMEZ expliquent que, si l'expression « conduite du changement » est de plus en plus présente dans les entreprises, dans les offres d'emploi ainsi que dans les intitulés de formation continue, c'est un terme qui suscite des interrogations. En effet, en tant que responsables de master, ils se disent

« sans cesse confrontés aux interrogations d'étudiants, de professionnels en entreprise et de collègues académiques, nous interpellant sur l'imprécision du terme, qualifié de « mot valise », sur la faiblesse de ses fondements théoriques et sur la réalité de ses liens avec les sciences sociales. »²

Le flou autour des intitulés de ce métier est aussi évoqué par Marine qui parle de « grande boîte où tu peux mettre plein de choses » en parlant de la conduite du changement puis de « grosse boîte noire » en parlant du *Change Management* (Annexe 7)

² Marie BENEDETTO-MEYER, Laurent WILLEMEZ « Vous prendrez en charge le côté humain du projet ». Paradoxes et malentendus de l'accompagnement des changements en entreprise, *Savoir/Agir* 2017/2 (N° 40), p. 45-52. Page 47

Plus encore, on peut noter que les notions de « changement » ou de « transformation » ne semblent pas parler d'elles-mêmes et peuvent recouvrir des réalités très diverses.

En effet, un changement se définit comme une « action, fait de changer, de modifier quelque chose, passage d'un état à un autre » ; « fait d'être modifié, changé ; modification, transformation » ; « Modification profonde, rupture de rythme ; tout ce qui rompt les habitudes, bouleverse l'ordre établi »³. Une transformation est une « action de transformer » ; « passage d'une forme à une autre » ; « modification, changement »⁴. Les termes semblent donc assez proches, même si, dans les intitulés, par exemple chez UPC, ils ne sont pas utilisés pour désigner la même chose.

Dans un livre blanc [REDACTED], la différence entre "*transformation*" et "*change*" est évoquée. Il y est dit :

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]^{5 6}

Ainsi, les mots changement et transformation renvoient à des définitions différentes et on peut donc légitimement penser que se présenter comme faisant de l'accompagnement du changement ou de l'accompagnement des transformations le font pour renvoyer une appréhension de leur métier différente. Pour autant, il est bien aussi indiqué que les termes sont parfois utilisés l'un pour l'autre, donc probablement aussi compris l'un pour l'autre. Cela peut participer du flou entourant les métiers de conseil autour des transformations et du changement.

Pour finir, il est à noter que les notions même de changement et de transformations renvoient à une multitude de cas concrets. En effet, l'ampleur et la nature même d'un changement ou d'une transformation peuvent être multiples, notamment au sein de l'entreprise. Sans dresser une liste exhaustive, un changement peut être informatique, stratégique, commercial ou encore organisationnel. La diversité des changements se répercute sur la diversité des projets effectués

³ Larousse : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/changement/14612?q=changement#14483>

⁴ Larousse : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/transformation/79116?q=transformation#78160>

⁵ Traduction proposée à partir du texte original : [REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

⁶ [REDACTED]
[REDACTED]

par les consultants en accompagnement du changement. C'est d'ailleurs un élément qui était mis en avant par beaucoup des consultantes que j'ai interrogées.

Ainsi, Léa parle de « spectre » très large de ce qui va pouvoir être fait dans des missions de conduite du changement.

Ainsi, pour Caroline, la première raison qui explique la confusion des personnes sur ce qu'est le conseil en accompagnement du changement est : « D'abord parce que ce sont des terminologies qui ne sont pas complètement comprises » (Annexe 5)

En raison même de cette diversité, on voit à quel point le terme de consultant en accompagnement du changement peut renvoyer à différentes représentations, de la part du locuteur ou de l'interlocuteur, ce qui peut participer à un relatif flou autour de ces métiers.

c. *Un point commun : accompagner l'humain dans l'adoption d'un changement*

Sur la base de cette diversité de projets auxquels peut renvoyer leur intitulé de poste, les consultants ont d'ailleurs parfois du mal à expliquer ce en quoi consiste leur métier. Le dénominateur commun de leurs activités identifié est : l'humain.

Dans mes recherches, je me rends compte que « l'humain » est souvent mis en avant pour parler du métier de consultant en accompagnement du changement.

On peut d'ailleurs noter qu'il est présent dans l'intitulé explicatif et synthétique de la practice People & Engagement : « accompagnement humain des transformations ».

Le consultant en accompagnement du changement est donc celui qui accompagne les individus dans un projet, qui s'occupe de la « partie humaine » d'un projet.

Le titre de l'article de BENEDETTO-MEYER sur la conduite du changement est de ce point de vue assez parlant : « *Vous prendrez en charge le côté humain du projet* ». Ce titre est d'ailleurs assez imagé puisqu'il suggère que, dans un projet donné, on peut en extraire le « côté humain » qui sera pris en charge par les consultants en accompagnement du changement.

L'expression de « *people side* » en anglais est aussi présente dans les discours sur le conseil en « *change management* ». Ainsi, Prosci, qui fait des recherches sur le *Change Management*, le caractérise de la manière suivante : « *change management takes care of the people side of change* »⁷, que l'on pourrait traduire par : « l'accompagnement du changement s'occupe de la partie « personnes » d'un changement. ». Le fait de manager le « *people side of change* » est explicité comme « le management systématique de l'implication et d'adoption des

⁷ Prosci : <https://www.prosci.com/change-management/thought-leadership-library/the-what-why-and-how-of-change-management>

salariés lorsque l'organisation change la façon dont le travail va être effectué. Finalement, la conduite du changement se concentre sur comment aider les salariés à accueillir, adopter et utiliser un changement dans leur travail de tous les jours »⁸⁹.

Dans mes entretiens, les expressions faisant référence à la partie humaine d'un projet et l'attention portée aux « individus » sont régulièrement évoquées par les consultantes interrogées.

Ainsi, Florence définit l'accompagnement du changement comme :

« l'ensemble des actions qui vont permettre aux individus concernés [...] de vivre un changement et de passer d'un stade actuel à un stade futur, nouveau. Dans certaines définitions on dit que c'est l'aspect humain du projet. Parce que dans le projet bien sûr tu as la partie technique, surtout chez nous, tu as le fonctionnel, besoins métiers, les processus et tout ça, et puis et bien tu as quand même les hommes, les individus et finalement c'est quand même eux qui font que ça réussisse ou pas quoi. » (Annexe 4).

A la fin de notre entretien, Julie recentre nos discussions autour de cette notion de personnes et l'humain justement : « En fait, prendre du recul sur qu'est-ce que ça veut dire faire du *Change*, et bien c'est vraiment accompagner des personnes et de l'humain » (Annexe 6).

Pour elle, c'est donc l'élément central et, comme elle l'ajoute ensuite, celui qui donne du sens à son travail et dans lequel elle puise sa reconnaissance :

« et moi c'est ce qui m'apporte de la reconnaissance quand je fais ce travail-là. Ce n'est pas tant le succès du projet ou l'action du management, c'est les personnes que j'accompagne ou avec lesquelles j'ai travaillé pour faire en sorte qu'ils adhèrent au projet ou qu'ils se sentent à l'aise avec la nouvelle façon de travailler ou qu'ils aient des opportunités dans leur travail. Et bien c'est cette relation que tu crées avec eux et ce que tu construis avec eux qui pour moi est hyper valorisant, le reste c'est moins important. Parce que c'est ça qui nourrit, c'est là que tu vois vraiment l'impact de ce que tu as apporté et l'utilité de ce que tu as fait. » » (Annexe 6)

Pour Marion, cet attachement à prendre en compte l'humain dans des projets se systématisent aussi dans les manières d'aborder différentes problématiques de travail même hors d'un projet. En relatant une expérience, elle explique ainsi :

⁸ Traduit depuis le texte original : « It is the systematic management of employee engagement and adoption when the organization changes how work will be done. Ultimately, change management focuses on how to help employees embrace, adopt and utilize a change in their day-to-day work. »

⁹ Prosci : <https://www.prosci.com/change-management/thought-leadership-library/the-what-why-and-how-of-change-management>

« Donc j'étais tout de suite sur l'humain, et les autres plus sur la partie technique : comment on va vendre le truc, comment... Voilà, d'autres aspects, qui sont essentiels aussi, bon certainement complémentaires, mais je pense que c'est aussi ça nous la valeur qu'on a nous chez [P&E] » (Annexe 2).

Une certaine philosophie et approche des problématiques et donc a fortiori des missions, centrées sur l'humain, serait donc la particularité, pour Marion, des consultants de la practice dédiée au *Change*.

Si la partie « humaine » des projets semble constituer le point central de l'activité des consultants en accompagnement du changement, on peut se demander dans quelle mesure ce point commun à des missions diverses permet réellement à des interlocuteurs extérieurs de mieux cerner les contours du conseil en accompagnement du changement.

Ainsi, lors de notre entretien, Léa indique :

« pour être le plus synthétique possible, exhaustif, je dirais que c'est dès qu'il y a de l'humain, dès qu'il y a un impact humain d'une évolution, on fait appel à nous. » (Annexe 1).

Pour autant, si cette définition se veut synthétique, elle ajoute aussi :

« Donc, oui ; il y a toujours de l'humain partout, donc oui, il y a de la conduite du changement partout. ».

L'utilisation de l'adverbe « partout », pour qualifier à la fois « l'humain » et « la conduite du changement » s'inscrit finalement en contradiction avec la volonté affichée de Léa de synthétiser son métier et les contextes dans lesquels elle intervient. Le point central de son métier semble ainsi être celui qui donne tout son spectre et sa diversité.

Le métier de conseil en accompagnement du changement n'est donc pas figé dans une appellation unique, qui serait invariable dans les discours des consultants de ce secteur. Bien au contraire, les appellations sont multiples, même au sein du discours d'un même consultant, mais peuvent renvoyer à une conception différente de l'activité. Plus encore, la définition de ce à quoi renvoie la formulation « conseil en accompagnement du changement » ne semble pas arrêtée, de par la variété des changements qui peuvent être accompagnés et le flou présent autour de chacun des termes. « L'humain » est le point central qui émerge dans cette variété d'appellations et de conceptions de l'activité. Pour autant, le terme lui-même semble très large pour pouvoir engendrer une compréhension immédiate de l'activité du consultant en accompagnement du changement.

2. Des consultants en accompagnement du changement confrontés aux incompréhensions sur ce en quoi consiste leur métier

- a. « Je suis consultant en accompagnement du changement », une affirmation qui demande un complément d'information ?

Le fait d'être confronté à des interlocuteurs qui ne voient pas quelle est notre activité lorsque l'on se dit consultant en accompagnement du changement était un sujet de conversation assez récurrent entre les consultants de la practice et lorsque j'ai échangé avec des consultants en accompagnement d'autres cabinets.

Beaucoup des consultantes interrogées parlent des incompréhensions auxquelles elles font face lorsqu'elles se présentent et parlent de leur métier.

Ainsi, dans différents entretiens, on peut noter que les mêmes constats reviennent : « c'est un métier qui n'est pas compris. » (Caroline, Annexe 5) ; « consultant en conduite du changement les gens, ne comprennent pas. » (Julie, Annexe 6) ; « les gens ne connaissent pas » (Florence, Annexe 4).

Dans son mémoire « Le soi, le personnage, la société : (re)présentation du consultant en accompagnement du changement », Kevin GALLI relate une expérience où il vit cette confrontation à l'incompréhension vis-à-vis de son poste :

« « Je suis consultant, en apprentissage ». S'en suivirent des regards d'incompréhension, comme si elle était en attente d'une suite que je formulai aussitôt : « je suis consultant dans un cabinet de conseil en accompagnement du changement ». Paradoxalement, la précision, loin de clarifier mon métier, l'a rendu d'autant plus obscur. En effet, l'accompagnement du changement est un secteur très spécifique dans le monde du conseil déjà difficile à appréhender de par son hétérogénéité, son éclatement et le flou qui l'entoure. Sa réponse témoigna d'une méconnaissance de ce milieu : « ah mais tu es conseiller en fait ?! ». L'assimilation au conseiller en assurances ou en banque semblait souligner la difficulté de se représenter concrètement ce métier. Pour la première fois, j'étais amené à déclarer ma profession et je n'avais pas évalué la complexité d'un tel exercice, me retrouvant très vite déstabilisé. »¹⁰

Ce témoignage met en évidence l'incompréhension à laquelle peuvent être confrontés les consultants en accompagnement du changement. Plus encore, on perçoit aussi une difficulté sous-jacente au fait d'expliquer à ses interlocuteurs son métier.

¹⁰ Kevin GALLI par rapport à la question de sa cousine : « Kevin, tu fais quoi maintenant? » posée à Noël. Kevin GALLI, *Le soi, le personnage, la société : (re)présentation du consultant en accompagnement du changement*, Paris : CELSA, 2016. Page 5.

De même, plusieurs consultantes indiquent qu'il est très rare que les gens comprennent directement et que la nécessité de donner une explication est quasiment systématique.

Par exemple, Sarah déclare que seule une très faible minorité de ses interlocuteurs comprend ce qu'elle fait :

« Non, ça ne leur parle quasiment jamais la plupart du temps. Franchement, il y a peut-être 1 personne sur 10 à qui je dis que je fais de l'accompagnement du changement qui va me dire « ah oui oui bien sûr, je vois ce que c'est » et encore 1 personne sur 10... » (Annexe 3).

Florence déclare ainsi : « il faut l'expliquer quasiment à tout le monde, même dans le monde professionnel. » (Annexe 4)

Plusieurs consultants d'UPC ou d'autres cabinets me disent d'ailleurs que beaucoup de personnes de leur entourage ne comprennent « toujours pas » ce qu'ils font dans la vie. Que certains, malgré de nombreuses explications, ne comprenaient toujours pas, à qui ils avaient « abandonné » d'expliquer leur métier ; et d'autres qui ont « enfin fini par comprendre », après de nombreuses explications.

Cette incompréhension semble d'ailleurs toucher un public varié, dont des interlocuteurs jugés plus près du métier. Julie dit par exemple :

« Je trouve que c'est difficile, les gens ont du mal à comprendre, même des gens qui sont proches, le sens de notre métier, ce qu'on fait » et que même les personnes dans le conseil : « ils ne comprennent pas trop et souvent c'est un peu perçu comme du vent » (Annexe 6)

Pour Marine, cette incompréhension touche effectivement aussi les consultants, y compris des consultants d'UPC :

« Non, il faut tout le temps tout le temps que je l'explique. Il n'y a pas une seule fois je pense, à part si c'est quelqu'un qui faisait du conseil, et encore, parce que ça m'arrive d'expliquer, même en interne chez UPC » (Annexe 7)

Le fait que les autres consultants du groupe, avec qui nous sommes pourtant amenés à travailler, ne comprennent pas ce que l'on fait était un constat que j'ai noté à plusieurs reprises lors d'échanges informels entre consultants de la practice People & Engagement. L'une des conversations informelles à la machine à café que j'ai par exemple pu relever s'est déroulée de la façon suivante :

Céline nous parle de son passage chez son client, la veille, et nous dit avoir échangé avec d'autres consultants d'UPC, qui travaillent dans une practice dédiée à un ERP spécifique. Elle raconte ainsi :

« J'en ai profité pour aller parler aux consultants de la practice [ERP spécifique] et vraiment... c'est hallucinant... comme ils ne savent pas ce que l'on fait.. ! Ils ne savent pas du tout ! »

En plus du flou autour des termes, l'une des raisons évoquées pour expliquer ce manque de compréhension autour du métier de conseil en accompagnement du changement est le caractère relativement récent du métier. On peut d'ailleurs noter une certaine ambivalence sur cette explication puisque les consultantes *Change* interrogées disent aussi remarquer que le métier est de plus en plus connu.

Lors d'échanges, les consultants en accompagnement du changement anticipent donc un manque de compréhension de leurs interlocuteurs et, parfois, une mauvaise compréhension. Cela fait suite aux situations récurrentes vécues où les interlocuteurs ne comprennent pas le métier, ou pense le comprendre, sans que cela corresponde avec la vision que les consultants en accompagnement du changement se font de leur métier.

b. Comprendre le Change ou penser comprendre le Change ?

Face aux compréhensions limitées du Change

Aux témoignages de non connaissance et de non compréhension de leur métier, les consultantes *Changes* interrogées ajoutent leurs expériences de mauvaise compréhension de leur métier. C'est-à-dire le fait de se retrouver en contact avec des personnes qui ont une conception de l'accompagnement du changement qui ne correspond pas à ce que le consultant considère être son métier. Les témoignages récoltés pointent en réalité vers une appréhension considérée comme « tronquée » du conseil en accompagnement du changement : une seule partie est vue et, de ce fait, l'essence ou la démarche du métier est considérée comme non comprise par le consultant en accompagnement du changement.

Léa explique ainsi :

« Pas toujours, mais souvent, je me rends compte que ceux à qui je ne l'explique pas, ne voient pas en fait réellement ; on se fait des biais, des raccourcis. En disant conduite du changement c'est hop, c'est juste t'accompagnes et tu viens aider ; on identifie ça comme un back-up à un autre projet, c'est un peu une fonction support si on veut. Donc ça m'arrive souvent au final de recadrer, de resituer la chose. » (Annexe 1)

La raison évoquée comme expliquant cette vision considérée comme tronquée de leur métier, est le fait d'avoir fait l'expérience d'une partie du *Change*, sur une mission particulière par exemple, et de l'avoir identifiée à la démarche entière. Cela engendre, du point de vue des consultants *Change*, une perception réduite du métier.

C'est la perception de Léa, qui dit :

« Après, on va avoir 15%, 20%, parce qu'ils l'ont déjà fait, ou parce que dans un projet il y avait déjà eu une cellule conduite du changement et encore, ils se font une idée qui est très, comment dire, localisée, enfin c'est-à-dire, il y a un grand *mapping* et les gens ont expérimenté un petit bout. » (Annexe 1)

Il est d'ailleurs assez marquant de remarquer que Caroline, qui travaille et intègre maintenant des composantes d'accompagnement du changement dans ses projets, admet avoir eu au premier abord une très mauvaise expérience du Change. Ainsi, elle explique qu'il y a une quinzaine d'années, elle intervenait sur la partie métier d'un projet et un autre cabinet intervenait sur la conduite du changement. Or, elle rapporte ensuite :

« la seule chose que je voyais de l'accompagnement du changement, c'est qu'en fait ils avaient organisé une galette, avec tout le monde ; c'était un très gros projet donc on était 150 à manger la galette, et ce type d'activités-là. Et moi j'avais fait jurer à mon management, à l'époque, que je ne ferais jamais de conduite du changement. Je m'étais dit mais : organiser une galette, c'est... enfin faire je ne sais pas combien d'années d'études pour faire ça, franchement, c'est pas fun. ».

Même si elle a ensuite pu remettre en contexte l'expérience :

« Et, je pense que c'était un peu les débuts de la conduite du changement, ils n'avaient pas trop la place non plus pour faire des choses constructives » (Annexe 5).

Ses propos montrent qu'au moment de son expérience, elle avait plus ou moins généralisé ce qu'elle avait vu de l'accompagnement du changement sur sa mission à tout l'accompagnement du changement, en indiquant qu'elle souhaitait ne jamais travailler sur le sujet.

Alors, même l'expérience de l'accompagnement du changement semble parfois ne pas pouvoir suffire à la compréhension de ce qu'est le conseil en accompagnement du changement.

Pour Florence, c'est finalement l'approche globale qui est rarement comprise. Elle énonce :

« je pense que ce qui manque, c'est de comprendre que c'est [...] une démarche un peu globale, avec des outils que sont la communication, la formation et autre chose, mais c'est un peu mettre dans n'importe quel projet cette approche-là » (Annexe 4)

Ainsi, lorsqu'un interlocuteur fait savoir qu'il connaît l'accompagnement du changement, ce n'est pas, du point de vue du consultant *Change*, une assurance que la conception de ce qu'il considère être la nature de son métier, est partagée par son interlocuteur. Les raccourcis sont considérés comme souvent présents, liés à une expérience passée. Plus encore, c'est le raccourci vers la communication et la formation qui est souvent anticipé.

c. *Change = communication (+ formation), confrontation à un raccourci souvent présent*

Mes observations de terrain m'ont permis de noter que beaucoup de consultants de la practice relevaient que le *Change* était régulièrement réduit à de la communication, et parfois à de la communication et de la formation, par leurs clients ou leurs interlocuteurs. Ces remarques étaient souvent faites avec déception ou frustration, les consultants considérant que l'accompagnement du changement ne se limite pas à cela.

Plusieurs consultantes interrogées m'ont ainsi parlé de ce raccourci entre *Change* et communication – formation, certaines même en amont de l'entretien, à la mention de mon sujet de recherche.

Pour Julie, la communication est effectivement le « premier truc » vu par ses interlocuteurs : « les $\frac{3}{4}$ du temps je pense qu'ils comprennent la communication : « le change, c'est faire de la com' » » (Annexe 6).

A cela s'ajoute parfois la formation : « Après il y en a un peu qui comprennent qu'il y a de la formation » (Annexe 6).

Florence parle de la communication et de la communication comme « 2 gros points qui ressortent en premier dans ce qu'est l'accompagnement au changement ».

Pour elle, ceux qui voient un peu se disent :

« « ah oui oui, formation, communication, tout ça », mais « tout ça » ils ne savent pas bien non plus. » et que « typiquement, s'ils l'ont un peu entendu parler, je pense qu'ils [...] pensent beaucoup d'abord à la communication [...] ça oui ; et puis après, si c'est pertinent, si ça se pose, la formation. » (Annexe 4).

Sarah, en parlant de son client actuel, dit penser :

« qu'il voit surtout la communication et la formation, ce que voient la plupart des gens, enfin j'ai l'impression que la plupart des gens, qui connaissent de loin l'accompagnement du changement, donc qui voient à peu près de quoi on parle, mais qui ne sont pas dedans, pour eux accompagnement du changement égal communication – formation. » (Annexe 2).

L'expression *Change = communication* est d'ailleurs aussi utilisée par Marine :

« On a vite fait l'amalgame entre : *Change Management* c'est de la com. [...]. Donc, on continue, moi, à me solliciter pour de la com, alors qu'ils ont leur propre département de com, mais : *Change = com*. C'est quelque chose, en fait *Change Management* c'est de la com. Ce qui n'est pas vrai. » (Annexe 7)

L'expression « égal » dénote réellement d'une identification du Change à la communication, qui voudrait dire que l'accompagnement est perçu comme uniquement de la communication. On le voit, dans ces citations, c'est une identification qui est rejetée par les consultants en accompagnement du changement, qui est considérée comme un raccourci.

Dans *Méthode de conduite du changement*, qui vulgarise la discipline, David AUTISSIER consacre d'ailleurs une partie de son chapitre à ce raccourci souvent présent. Intitulée « La conduite du changement : pas uniquement de la formation et de la communication », dont le titre est d'ailleurs évocateur, cette partie explique :

« Bien souvent, la conduite du changement est perçue comme un ensemble d'actions de communication et de formation. Si cela a pu être vrai au début, la conduite du changement s'est professionnalisée et standardisée pour devenir un dispositif décomposé en trois phases : diagnostic, déploiement des leviers de communication, de formation et d'accompagnement et pilotage du changement. »¹¹.

David AUTISSIER parle ainsi de la communication et de la formation comme des « deux leviers d'origine » de la conduite du changement.

En effet, la discipline naît avec les grands projets informatiques et se construit sur ces deux éléments. Quand David AUTISSIER, Marie BENEDETTO-MEYER et Laurent WILLEMEZ reviennent sur ces origines dans leur article, ils indiquent que la conduite du changement, lorsqu'elle s'est développée, constituait une « brique » de la gestion de projet (notamment informatiques) et « se résum[ait] à mettre en œuvre les dispositifs d'information, de communication et de formation à l'intention des destinataires des technologies. »¹²

Plus encore, les autres éléments qui composent l'accompagnement du changement, plus récents, sont peut-être plus difficiles à appréhender pour des interlocuteurs extérieurs.

C'est Marion qui, lors de notre entretien, parle de cette difficulté qu'elle perçoit et qu'elle intériorise :

« mais même moi d'ailleurs dans ma manière de l'expliquer, je réduis peut-être ça, aussi, à la communication-formation... [...] Parce que c'est peut-être un peu plus simple pour les gens de le comprendre. » (Annexe 2)

¹¹ David AUTISSIER, Jean-Michel MOUTOT, *Méthode de conduite du changement*, Paris : Dunod, 3^e édition, 2013, Page 16

¹² Marie BENEDETTO-MEYER, Laurent WILLEMEZ « Vous prenez en charge le côté humain du projet », *Savoir/Agir* 2017/2 (N° 40), p. 45-52. Page 48

Lorsque les interlocuteurs des consultants en accompagnement pensent comprendre ce qu'est leur métier, il s'agit parfois d'un raccourci à de la communication et/ou de la formation, les deux points principaux perçus comme faisant partie de l'accompagnement du changement. Pour les consultants *Change*, cela ne reflète pas la réalité de leur métier, qui se positionne dans une démarche plus large, de bout en bout.

Les consultants en accompagnement du changement sont donc, dans le flou qui entoure leur profession, régulièrement confrontés à des situations d'incompréhension ou de mauvaise compréhension de leur activité. Et c'est finalement une anticipation d'incompréhension qui transparaît des témoignages des consultants avec qui j'ai échangé. Au vu de cette anticipation, on peut se demander comment les consultants en accompagnement abordent les situations où ils ont à se présenter.

3. Le consultant en accompagnement du changement face à ses propres incertitudes

Face aux questionnements de ses interlocuteurs, le consultant en accompagnement du changement a-t-il, lui, une vision claire de son métier ?

a. Des consultants Change parfois eux-mêmes perplexes face à la leur métier ou dans l'embarras pour l'expliquer

Ainsi, Léa fait part de ses doutes quant aux délimitations de ce qu'est l'accompagnement du changement :

« Et bien, surtout que même moi, je vais avouer, là ça fait deux ans que je travaille ici, parfois j'ai encore des doutes, en fait, sur quelle est la délimitation qu'on y met, parce que, donc je disais c'est de l'humain, mais au final l'humain, y en a partout. ». (Annexe 1)

Elle revient d'ailleurs, à la suite de notre entretien, sur ses difficultés à définir son métier en m'interpellant pour me demander :

« enfin je ne sais pas, toi qui est dans le jus vraiment là-dedans, de manière très académique et donc, on va dire, théorique... t'arrives vraiment à dessiner les bordures du *Change Management* ? » et ajoutera à la fin de notre entretien de lui dire, si jamais j'ai « une réponse magique, une formulation magique... » (Annexe 1)

Julie m'exprime plusieurs fois au cours de l'entretien être mal à l'aise avec certains questionnements, notamment celui des compétences des consultants en accompagnement du changement ou l'explication qu'elle pourrait donner de son métier à un enfant. Sur son métier en lui-même, elle indiquera ainsi trouver « difficile de donner un titre et d'expliquer ce que je fais. Je suis toujours mal-à-l'aise avec ça. » (Annexe 6)

Marion elle, se reprend lorsqu'elle essaie de m'expliquer sa définition du conseil en accompagnement du changement, en se rendant finalement compte qu'elle me décrit plutôt l'excellence opérationnelle. Elle dira ensuite : « je confonds beaucoup la notion de : cadrage, expression du besoin, transformation, avec accompagnement au changement ».

Plus encore, elle exprime que le métier est assez difficile à expliquer tel qu'il est fait à UPC car les missions sont à grande échelle :

« je trouve que c'est ça qui est très difficile dans une grosse entreprise, enfin je pense que comme on est UPC on travaille avec des gros clients avec des gros sujets et que ce n'est pas forcément facile à appréhender. » (Annexe 2).

Les sujets sont alors selon elle moins saisissables par tout le monde.

Cette difficulté à appréhender l'accompagnement du changement est frappante puisqu'elle ne concerne pas uniquement les personnes extérieures au métier, mais aussi les représentants de l'activité. Face à une situation où le consultant en accompagnement du changement doit expliquer son métier, il se trouve finalement dans l'embarras.

La principale difficulté éprouvée par les consultants interrogés, dans l'explication de leur métier, est celle de passer au-delà de la diversité des missions d'accompagnement du changement pour en dégager une définition.

b. Des missions multiples qui complexifient la compréhension du métier

Comme expliqué plus haut, le point commun aux missions d'accompagnement du changement est le facteur humain ; pourtant, celui-ci concerne une très grande variété de missions.

La diversité des missions portées par les consultantes que j'ai interrogées est à la fois souvent quelque chose de valorisé mais en même temps perçu comme rendant l'expression de ce qu'est leur métier très complexe.

Marion m'indiquera d'ailleurs, après son entretien, avoir eu des difficultés à répondre à mes questions car il lui était difficile de trouver les points communs entre ses différentes missions afin de donner une réponse générale.

Pour Sarah, le fait de changer régulièrement de mission rend difficile l'explication de ce en quoi consiste son métier :

« tu es sur différentes missions, que tu passes ton temps à changer : de client, de type de mission, etc. tu peux pas, enfin tu ne peux pas avoir une liste type [...] des activités que tu fais, enfin quand on te demande une journée type, c'est pas évident parce que, enfin honnêtement sur les 3 missions sur lesquelles j'ai travaillé depuis que je suis ici, aucune ne se ressemble quoi, pas du tout le même environnement, pas le même projet, pas du tout les mêmes choses qu'on me demande de faire [...] et du coup, c'est beaucoup plus difficile je trouve, oui, de faire une explication type ». (Annexe 3)

Le fait d'avoir travaillé sur des missions très différentes est aussi une difficulté dans l'explication de son métier pour Julie :

« j'ai eu l'impression de faire, et bien tu vois 5 missions, j'ai l'impression d'avoir fait 5 boulots différents, et il y a toujours une teinte commune qui est comment tu gères un peu l'humain dans un projet en général, mais c'est difficile, je trouve que c'est difficile de donner un titre et d'expliquer ce que je fais. » (Annexe 6)

Pour Léa, la diversité des missions rend difficile l'appréhension des contours de l'accompagnement du changement C'est cette même diversité de missions qu'elle évoque :

« même moi parfois je ne sais pas comment délimiter ce domaine, parce qu'on va très bien faire du marketing de projet, [...] ; après tout à coup, tu vas très bien avoir de la formation [...] Après ça peut très bien être un plan stratégique, ça peut être un schéma directeur comme là on fait actuellement. [...] Tu vas avoir aussi bien de la réorganisation d'entreprise [...] La partie très RH, et parfois c'est très marketing, et parfois c'est aussi très vente, parce qu'on est consultants. Donc il y a une dimension, un éventail de compétences on va dire, qui partent du *business development* à laisser un projet et préparer la bascule pour que ce soit le client qui le garde. Donc c'est, c'est tellement vaste... » (Annexe 1)

Cette énumération de types d'intervention pouvant être qualifiées de missions *Change* perd Léa dans la perception de son métier. Plus encore, si cette diversité de missions la questionne, c'est aussi que le lien entre les missions et l'accompagnement du changement n'est pas toujours clair pour elle :

« Et je me pose toujours plein de questions parce que j'entends des choses, des projets, des trucs des machins et des fois je me dis « hum... » Je n'ai toujours pas la bordure, je n'ai toujours pas le périmètre, pour ma part. » (Annexe 1)

La diversité des missions peut ainsi être source de confusion pour les consultants en accompagnement du changement soit pour pouvoir expliquer leur métier, soit même pour en saisir les délimitations. Cette confusion est d'autant plus alimentée que certaines missions sont questionnées quant à leur appartenance au *Change*.

c. *Toutes les missions d'une practice dédiée au Change ne sont pas Change ?*

Mes observations de terrain, appuyées par des conversations informelles et mes entretiens semi-directifs, ont fait ressortir que les consultants de la practice People & Engagement, pourtant considérée comme la practice *Change* d'UPC, considèrent que toutes les missions de la practice ne sont pas *Change*, ou pas totalement.

- *Des missions à la limite du Change*

Lors de notre entretien, on peut noter que Léa s'est interrogée sur le caractère *Change* de sa dernière mission :

« Et puis là moi par exemple, je me suis retrouvée donc à faire un schéma directeur du numérique... J'étais là, mais comment, pourquoi ça rentre dans la conduite du changement ? Enfin, je me disais oui, ça va avec parce que c'est... justement, la conduite du changement à proprement parler c'était ça en fait mais, en quoi c'est du *Change* ? » (Annexe 1)

Plus encore, plusieurs expressions m'ont interpellée dans mes entretiens, expressions qui dénotent que les missions effectuées dans cette practice dédiée à « l'accompagnement humain des transformations » ne relèvent pas toutes de l'accompagnement du changement tel que le concevaient les personnes interrogées.

Ainsi, lorsque Julie se présente en m'expliquant rapidement sur quelles missions elle a travaillé, elle me parle d'une première mission, puis pour introduire sa mission suivante, dit : « Après je suis partie faire une vraie mission *Change* » (Annexe 6). L'expression « vraie mission *Change* » sous-entend que la mission précédente n'est pas une « vraie » mission *Change*.

Outre cette « vraie » expérience *Change*, elle parle ensuite de missions avec « une connotation *Change* » qui semble renvoyer au caractère second ou superficiel du *Change*. Elle utilise aussi l'expression « autre type de *Change* » pour parler de sa dernière mission (Annexe 6).

Au vu du discours de Julie, le caractère *Change* des missions est donc plus ou moins présent. Elle expliquera d'ailleurs que les missions de la practice ont finalement toujours une « connotation » *Change*. Le terme de connotation est intéressant à relever puisqu'il fait référence à un aspect secondaire : « valeur que prend quelque chose en plus de sa signification

première »¹³. Elle explique ainsi : « ce ne sont pas des projets qui sont portés par notre practice mais il y a toujours une connotation *Change* et donc ils cherchent des consultants *Change*. » (Annexe 6)

Florence, elle, parle de sujets « à la marge ». Pour elle, cela correspond à la réalité d'un cabinet :

« dans un cabinet, à certains moments tu fais aussi d'autres choses, il y a des projets un peu différents qui arrivent et donc voilà, selon les occupations des uns et des autres, tu te retrouves sur des trucs un peu à la marge. [...] pas forcément que du *Change*, quoi. Parfois un petit peu de pilotage de projet, un petit peu de, parfois j'ai juste organisé des évènements, des séminaires de direction, des choses comme ça, donc c'est du *Change*, mais ce n'est pas toute l'approche, on ne déroule pas toute la méthodologie et tu fais intervenir d'autres choses un peu différentes. » (Annexe 4)

- *Des missions qui ne relèvent pas du Change*

Plus encore des missions qui interrogent sur leur appartenance plus ou moins forte aux sujets d'accompagnement du changement, plusieurs missions sont perçues comme ne relevant pas du tout du *Change*.

Sarah dira lors de notre entretien :

« comme tu l'as vu ici tout le monde ne fait pas de l'accompagnement du changement alors qu'on est dans une équipe sensée être dédiée à ça » (Annexe 3).

Mes observations de terrain m'ont permis de relever plusieurs verbatim lors de discussions informelles sur le sujet.

L'un des consultants, lorsque l'on parle de sa mission, me dit : « C'est très techno, y a pas de *Change* »

Une autre consultante revient plusieurs fois sur le sujet de l'absence d'accompagnement du changement sur sa mission lors de conversations informelles. Elle exprime par exemple : « Ce n'est pas ce qu'on te vend [à l'embauche] ; on ne fait quasiment pas de *Change* nous ». Elle explique d'ailleurs une interaction qu'elle a eue sur sa mission, autour de ce sujet : alors qu'elle essaie d'orienter un peu ses actions vers de l'accompagnement du changement, un autre consultant lui rappelle que le client n'a pas acheté de partie *Change*, que « ce qu'il veut, c'est un ERP qui fonctionne, c'est tout. ». Elle rappelle ensuite le contexte : « on met en place des actions

¹³ Larousse : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/connotation/18305?q=connotation#18199>

pour montrer que c'est important, mais bon, de toute façon au moment de signer, le client n'a pas pris de *Change* ».

Un autre consultant de la practice dira, à propos de cette même mission : « on ne fait pas vraiment du *Change* »

J'ai aussi noté le récit d'une réaction d'une consultante de la practice : « La dernière fois, Christine elle avait l'air de le découvrir, elle nous a dit : « tu sais ce que j'ai appris ? En fait Carole, elle ne fait quasiment pas de *Change* ! » »

Plus encore, c'est l'arrivée de nombreux nouveaux consultants au sein de la practice qui a mis ce sujet en évidence. En effet, ces derniers expriment leur volonté de s'investir sur des missions d'accompagnement du changement. Au fil du temps, ils expriment leur déception ou leur frustration de voir que toutes les missions ne sont pas *Change*.

Certains de mes entretiens qualitatifs ont d'ailleurs permis de mettre en évidence des ressentis d'absence de *Change* dans certaines missions menées.

Sarah affirme ainsi : « l'année dernière j'ai fait 2 missions et aucune des 2 n'était sur de la conduite du changement. » (Annexe 3)

Dans son expérience au sein de la practice dédiée à l'accompagnement humain des transformations, Sarah estime donc avoir passé une partie non négligeable de ses expériences sur des missions ne relevant pas de l'accompagnement du changement.

Elle caractérise la première de mission de formation (surtout dans la réalisation des supports) et la seconde, de pilotage de projet : « c'était vraiment du pilotage de projet et vraiment, zéro accompagnement du changement, enfin pilotage de projet pur et simple. » (Annexe 3).

Le sujet du pilotage de projets fait d'ailleurs partie des sujets les plus questionnés par les consultants de la practice. Le pilotage de projet peut se définir comme : ce qui

« permet d'assurer un suivi fiable du projet grâce à l'obtention d'une vue d'ensemble sur le projet, de mesurer précisément l'avancement du projet, de valider les dates jalons et de prendre les bonnes décisions en cas de difficulté »¹⁴.

Le pilotage d'un projet se fait notamment par la mise en place et le suivi d'indicateurs.

Il est intéressant de remarquer que plusieurs consultants de la practice sont mobilisés sur des missions de pilotage de projet, et ce notamment sur des missions qui ne sont pas portées par la practice *Change*. Pourtant, l'observation de terrain et les conversations informelles que j'ai eues sur le sujet font ressortir que les consultants de la practice ne considèrent pas que ce type de mission fait partie du *Change*.

Je note par exemple un échange spécifique sur le sujet : « toi tu considères que le pilotage ça fait partie de la conduite du changement ? » « Non. » La réponse est sans appel. Je la

¹⁴ http://www.gestiondeprojet.net/articles/pilotage_projet.html

questionne alors sur pourquoi nous avons tant de missions de ce type dans la practice. Pour elle, c'est parce que ce sujet est un peu « bâtard », n'étant « ni du technique, ni du fonctionnel... Mais en même temps ça nécessite un peu de communication, alors on le met dans le *Change*. »

Certaines missions, comme le pilotage de projet ou des missions plus techniques où l'accompagnement du changement est jugé comme n'étant pas (ou peu) présent sont donc sujet à des questionnements au sein de la practice. Plus encore, il peut mettre en difficulté les consultants lorsqu'ils doivent expliquer « ce qu'ils font dans la vie ».

Sarah, lors de notre entretien, explique la difficulté à laquelle elle a pu faire face dans cette situation :

« je ne peux pas t'expliquer de la même façon en fait mon travail, comment je le considère, ce que c'est que l'accompagnement du changement, au global, et ce que je fais sur le moment où tu me le demandes » et pour elle : « il y a toujours un décalage entre « c'est quoi ton métier ? » j'ai l'impression, « c'est quoi ton métier au global », et « qu'est-ce que tu fais en ce moment ? » » (Annexe 3).

Il y a donc un décalage entre la représentation de son métier et la réalité de son métier, qui rend difficile pour elle l'expérience d'explication et de présentation.

Certaines missions, effectuées par les consultants d'une practice dédiée à l'accompagnement humain des transformations, semblent donc entrer en contradiction avec la conception que ces mêmes consultants ont de leur métier. D'un point de vue extérieur, cela peut brouiller la compréhension du *Change*, d'autant que cela met parfois les consultants en accompagnement du changement en difficulté pour expliquer leur métier.

Face à la diversité de ses missions, dont certaines sont en périphérie de la représentation que se font les consultants en accompagnement du changement de leur métier, ces-derniers finissent par douter des contours du *Change*. Un flou est donc présent, venant probablement alimenter les questions autour de l'accompagnement du changement.

4. Se présenter et présenter son métier – stratégies mises en place.

A la vue du manque de compréhension que les consultants en accompagnement du changement perçoivent de la part de leur interlocuteur envers leur emploi, mais aussi leurs propres difficultés à dresser les contours de leur métier, j'ai pu constater que tous ne se disent pas à l'aise avec l'exercice de se présenter.

On peut d'ailleurs remarquer la réaction de Sarah à ma première question lors de notre entretien : « Qu'est-ce que tu fais dans la vie ? », à laquelle elle répond : « Ohlala c'est la question « comment tu expliques la conduite du changement aux gens qui ne connaissent pas en fait », la plupart du temps. » (Annexe 3). On voit donc qu'à la question de présentation, elle anticipe devoir expliquer, de par l'absence de connaissances de son métier de ses interlocuteurs.

Julie, elle, parle d'elle-même de difficulté quant à l'exercice de présentation, et notamment de choix d'intitulé ainsi que d'explication : « mais c'est difficile, je trouve que c'est difficile de donner un titre et d'expliquer ce que je fais. Je suis toujours mal-à-l'aise avec ça. » (Annexe 6)

Si toutes les consultantes interrogées ne font pas nécessairement ressortir une difficulté de l'exercice de présentation, on peut en revanche noter qu'elles font toutes intervenir une réflexion et une analyse de la situation, en particulier de leur interlocuteur, pour se présenter.

Face à l'anticipation d'une non compréhension, les consultants en accompagnement du changement trouvent des solutions de contournement et adaptent leur réponse dans une situation de présentation de soi portant sur la partie professionnelle.

a. *Adaptation du langage au public*

Alors que l'intitulé de poste pourrait potentiellement être un bon élément de présentation de soi dans un contexte d'interaction, il est intéressant de noter que les consultantes interrogées déclarent finalement assez peu utiliser l'expression « *Change Management* » pour se présenter.

Plus encore, alors même qu'un métier participe de l'identité d'un individu, l'intitulé donné lors d'interactions varie dans le cas des consultants en accompagnement du changement, quitte à s'éloigner assez sensiblement du premier intitulé donné lors de notre entretien par exemple. L'étude des entretiens montre que les consultants sont prêts à donner un autre intitulé que celui de leur fiche de poste et de celui qu'ils disent préférer ou utiliser naturellement, afin de faciliter la compréhension de leur interlocuteur.

Ainsi, plusieurs consultantes me disent changer sciemment de formulation selon leurs interlocuteurs. Sarah indique : « je ne mets pas toujours la même formulation [...] selon la personne à qui je le dis en général. » (Annexe 3). Marion dit également « ajuster[r] le *wording*¹⁵ » (Annexe 2) selon ses interlocuteurs et ce qu'ils ont l'air de répondre.

Quels sont les éléments pris en compte dans le choix de l'intitulé de poste classiquement donné à la question « tu fais quoi dans la vie ? » ?

¹⁵ Que l'on pourrait traduire par « formulation » en français

Léa indique prendre en compte la langue et la proximité avec le « *business* »¹⁶. Ainsi, elle dit se présenter différemment à « quelqu'un qui va vraiment être franco-français » et « des gens qui vont avoir [...] le vocabulaire et la connaissance un peu plus, qu'on pourrait appeler *business*. » (Annexe 1)

Sarah parle elle aussi de la proximité avec l'entreprise et le conseil. En effet, elle dit ajuster sa présentation :

« quand c'est quelqu'un qui n'est pas du tout, qui n'est pas forcément dans le monde de l'entreprise, qui connaît un peu moins le termes » et « quelqu'un qui connaît soit un peu plus » et « des gens qui sont déjà consultants » (Annexe 3).

Par ailleurs, Sarah indique aussi prendre en compte la suite estimée de la conversation, si « c'est une conversation qui fait que tu te dis que tu vas expliquer un peu plus en détails ce que c'est » (Annexe 3)

Lors de situations d'interaction, notamment dans la vie quotidienne, l'étude de mes entretiens montre que les consultants en accompagnement du changement prennent en considération la proximité de leur interlocuteur avec : l'anglais, le monde du conseil et le monde du travail pour ajuster leur façon de se présenter, notamment le choix de l'intitulé donné.

b. Choisir un intitulé qui va parler – quitte à ce qu'il ne convienne pas ?

- *Le choix d'un intitulé parlant*

Si les facteurs pris en compte dans l'adaptation de la présentation de soi peuvent être partagés par les consultants, il est intéressant de remarquer que les choix de formulation diffèrent d'un consultant à un autre. Une formulation perçue comme compréhensible par un consultant ne sera pas nécessairement perçue comme telle par un autre.

Pour Léa et Marion, le terme anglais de « *Change* » ou « *Change Management* » est jugé comme compréhensible par des personnes qui connaissent ou qui sont proches du conseil.

Au contraire, Marine, elle, dit éviter l'appellation anglaise, qu'elle juge trop floue et pas assez parlante pour ses interlocuteurs :

« *Change Management*, le mot management il perd les gens, c'est pareil, c'est une grosse boîte noire et on peut tout y mettre dans le management, comme le *Project Management*, le *Change Management* » (Annexe 7)

¹⁶ Que l'on pourrait traduire par « milieu de l'entreprise » en français

Pour les personnes jugées sans connaissance préalable, le choix est plus aléatoire selon les consultants et les jugements sur le caractère compréhensible ou non d'une même formulation est variable.

Alors que certaines consultantes interrogées jugent que les appellations « conduite du changement » ou « accompagnement du changement » sont adaptées et facilement compréhensibles, d'autres consultantes s'en éloignent au contraire.

Ainsi, Léa et Marion les utilisent et Marion ajoute d'ailleurs utiliser « « accompagnement au changement » parce que je pense que les mots sont plus clairs à comprendre » (Annexe 2)

Au contraire, Sarah estime que les expressions « conduite du changement » ou « accompagnement du changement » ne sont pas comprises par ses interlocuteurs sans connaissance préalable. Ce sentiment est partagé par Julie qui indique : « consultant en conduite du changement, les gens ne comprennent pas. » (Annexe 6)

Face à ce refus d'utiliser l'appellation qu'elles utilisent pourtant naturellement pour se présenter à moi en début d'entretien, les choix sont assez distincts dans les appellations qui se veulent compréhensibles par des interlocuteurs sans connaissance.

Le fait d'estimer que l'intitulé que l'on utiliserait naturellement pour se présenter ne parle pas à son interlocuteur n'est pas anodin en termes de présentation de soi et de communication.

Dans *La présentation de soi, Ethos et identité verbale*, Ruth AMOSSY parle de la difficulté que peut poser une telle situation. Elle explique notamment que : « C'est dans l'échange, et donc en fonction de normes partagées, que je construis une identité à l'intention de mes partenaires. ».

Pour cela, le partage de stéréotypes, c'est-à-dire de catégorisations du réel, est important pour assurer une bonne communication :

« S'approprier l'image stéréotypée d'une catégorie sociale est donc indispensable aussi bien en termes de construction d'identité qu'en termes de communication efficace. [...] en-dehors de toute figure ancrée dans l'imaginaire social, la présentation de soi ne peut être qu'aberrante, avec toutes les crises d'identité et des dérèglements qu'entraînerait semblable infraction »¹⁷

On voit donc apparaître, en miroir, la difficulté que peut représenter une situation de présentation de soi, lorsque l'intitulé utilisé pour parler de sa situation professionnelle n'est pas connu, pas partagé par les interlocuteurs, qu'il ne rentre pas dans leurs stéréotypes. Le fait de vouloir assurer une réussite de la communication passe dans ces cas-là par une présentation de soi altérée. C'est un processus qui est évoqué par l'auteure :

¹⁷ Ruth AMOSSY, *La présentation de soi, Ethos et identité verbale*, Paris : Presses universitaires de France, 2010. pages 44 et 45, Chapitre 2, « Les modèles culturels de la présentation de soi ; imaginaire social et stéréotypage »

« Si le stéréotypage apparaît comme un processus inévitable de toute construction d'identité et, qui plus est, nécessaire à la bonne marche de la communication, qu'en est-il lorsque le locuteur doit se présenter dans une situation où aucun modèle préfabriqué ne lui est fourni ? ».

Pour elle, l'individu fait alors appel à d'autres stéréotypes, à d'autres représentations partagées.

Cela permet peut-être d'expliquer le fait que plusieurs consultantes me disent utiliser d'autres appellations pour se présenter, même si elles considèrent que celles-ci ne leur correspondent pas complètement.

Sarah indique ainsi utiliser une autre expression, qu'elle trouve pourtant moins adaptée à son métier et qu'elle n'utilise pas directement dans notre entretien par exemple, pour se présenter : « consultante en organisations, ou en management des organisations » (Annexe 3). Pour autant, cette formulation ne semble pas tout à fait satisfaisante puisqu'elle ajoute : « ce qui est beaucoup plus vague je trouve mais... ». Cette formulation est donnée comme une solution de contournement, comme un moyen d'éviter de devoir expliquer son métier, puisqu'elle indique : « et dans ce genre de cas, je ne rentre pas forcément trop dans le sujet. ».

Julie, elle, explique :

« Donc globalement souvent j'explique que je suis Chef de Projet dans des secteurs plutôt informatique ou technologique mais c'est vachement réducteur, mais, ça dépend, ça dépend des personnes » (Annexe 6).

De même, on voit ici que l'appellation est à la fois assez lointaine de son intitulé de poste et de ce qu'il regroupe, mais aussi qu'elle utilise un terme qu'elle estime pourtant ne pas correspondre à son métier.

Lorsque je parle à une consultante d'un autre cabinet de cette question du choix des appellations et du fait de ne pas utiliser l'appellation que l'on considère renvoyer à son métier, elle me dit : « c'est évident, tout le temps ». Pour elle, c'est une stratégie qui permet de choisir un intitulé qui parlera aux personnes, lorsque l'on ne veut pas rentrer dans le sujet et qu'on ne veut pas rentrer dans les explications supplémentaires amenées par la réponse « consultante en accompagnement du changement » à la question « tu fais quoi dans la vie ? ».

Un autre type de situation qui est évoqué comme incitant au changement d'intitulé de présentation : lorsque le client a une préférence pour un terme. Caroline, Léa et Marion expliquent ainsi utiliser l'appellation « conduite du changement », étant celle utilisée par leur client, même si ce n'est pas celle qu'elles indiquent préférer.

Finalement, une appellation est donc parfois choisie par défaut pour se présenter, en conséquence d'une anticipation d'incompréhension des termes d'accompagnement ou de conduite du changement, mais le terme choisi, s'il est estimé plus compréhensible, n'est pas toujours jugé complètement satisfaisant pour les consultantes en accompagnement du changement.

- *Éviter de devoir expliquer son métier*

Par ailleurs, on peut remarquer que bien que les consultants jugent que l'intitulé de leur métier n'est que peu parlant, le recours à l'explication n'est pas systématique, car justement, celle-ci est jugée fastidieuse. C'est justement pour éviter de se retrouver face à des incompréhensions trop fortes et le besoin d'expliquer, que l'intitulé est altéré, pour être parlant, quitte à renvoyer à un autre métier.

J'ai pu remarquer, lors de mes entretiens, que la situation d'explication de son métier n'était pas vécu comme très facile par les consultantes interrogées. En particulier, la question où je demandais aux consultants d'expliquer leur métier à un enfant de 10 ans a parfois posé problème. Or, c'est bien dans cette situation que l'on est obligé d'expliquer avec une certaine pédagogie et des termes faciles à comprendre pour un interlocuteur sans connaissance préalable. En miroir, on voit que l'explication du métier n'est pas vécu comme automatique ou facile pour le consultant en accompagnement du changement.

C'est la situation de communication qui est prise en compte, ainsi que l'intérêt de l'interlocuteur pour la question, avant d'envisager de donner une réponse qui puisse induire des demandes d'explications.

Dans les cas d'explication, on peut remarquer dans mes entretiens que les consultantes ont recours à des explications différentes. Celles-ci sont basées sur l'exemple : exemple d'un changement et explication de ce que peut apporter l'accompagnement du changement. L'explication peut aussi se faire par une image, plus proche de la vie quotidienne de l'interlocuteur, là aussi faisant l'usage de l'exemple d'un changement, pour montrer en quoi un accompagnement serait nécessaire.

Pour autant, l'explication est souvent jugée difficile. Les consultantes interrogées, lorsqu'elles ont eu à le faire, ont éprouvé des difficultés. On voit alors comment cette difficulté peut pousser à choisir un énoncé alternatif, lorsque le temps est compté et que l'explication n'est pas envisagée.

Cependant, on peut se demander dans quelle mesure le fait d'éviter la situation d'explication ne va pas, en miroir, rendre plus difficile les futures situations d'explications, si l'exercice d'explication n'est pas récurrent.

Ainsi, il n'y a que Marine qui me dit avoir un discours bien rodé sur la manière d'expliquer son métier. Or, elle explique l'avoir développé après avoir fait de nombreux trajets où les discussions sur « qu'est-ce que tu fais dans la vie ? » sont courantes. Pour elle, cela est d'abord passé par des explication longues et peu compréhensibles par ses interlocuteurs, avant de finalement trouver sa manière de l'expliquer.

Alors, on voit que l'attente d'une non compréhension affecte assez sensiblement l'activité de présentation de soi du consultant en accompagnement du changement, prêt à adapter son intitulé voire à donner une appellation qui lui correspond moins, pour assurer la relative compréhension de son interlocuteur. Le choix d'un intitulé jugé peu approprié mais aussi plus compréhensible est aussi parfois un choix stratégique visant à éviter de devoir expliquer l'activité de conseil en accompagnement du changement, exercice jugé compliqué par les consultants *Change*.

Ainsi, on peut voir que de nombreuses interrogations entourent le conseil en accompagnement du changement, métier jugé encore largement non compris par les consultants *Change*. La diversité des missions qu'il peut regrouper, que celles-ci soient jugées comme appartenant à une démarche d'accompagnement du changement, ou relativement à la marge, participe aux incompréhensions du métier, tant par des interlocuteurs externes, que par les consultants eux-mêmes. Un flou entoure donc bien le conseil en accompagnement du changement, mais il ne s'arrête pas aux personnes éloignées du métier, puisqu'il touche aussi les représentants du métier eux-mêmes.

Ces incompréhensions, vécues par les consultants, puis intégrées et finalement attendues dans des situations de présentation de soi, viennent conditionner l'appréhension de ces situations par les consultants en accompagnement du changement.

Plus encore, ce sont leurs propres questionnements sur l'adéquation entre leur métier tel qu'ils le conçoivent et la réalité de leurs activités qui vient parfois les mettre dans l'embarras et les questionner. La diversité de leurs missions ne les aide d'ailleurs pas à saisir et exprimer ce qu'est leur métier de manière concise et exhaustive.

L'explication du métier étant jugé comme largement nécessaire pour assurer la compréhension, mais aussi longue et difficile, les consultants font souvent le choix d'adapter leur présentation de soi lorsqu'ils ne veulent pas expliquer leur métier, ou être confrontés à des incompréhensions.

II. D'où les consultants en accompagnement du changement tirent-ils leur sentiment de légitimité ?

Si les consultants en accompagnement du changement se disent largement confrontés à des incompréhensions face à leur métier, on peut se demander si ces dernières atteignent leur crédibilité professionnelle, si les interrogations sur ce qu'est leur métier se transforment en interrogations de la légitimité de leurs activités.

Dans un article intitulé « Reconnaissance et légitimité. Analyse du sentiment de légitimité professionnelle à l'aune de la théorie de la reconnaissance »¹⁸, Haud GUEGUEN, maître de conférences en philosophie au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), parle de la légitimité dans une perspective de reconnaissance et d'interaction. Ses réflexions peuvent aider notre recherche pour chercher les origines du sentiment de légitimité des consultants en accompagnement du changement et ce qui constitue les bases de leur crédibilité professionnelle.

L'article explore la question du sentiment de légitimité sur la base des réflexions d'Axel HONNETH sur la reconnaissance. Pour elle : « Être ou se sentir légitime [...] suppose d'être reconnu pour et par le travail que l'on réalise. »¹⁹.

L'intérêt de l'analyse de la légitimité sur la base de la question de la reconnaissance permet de ne pas se limiter à des facteurs strictement formels comme des titres, des qualifications et des compétences, mais d'ouvrir la réflexion au vécu et à l'expérience.

L'auteur montre ainsi que :

« le sentiment de légitimité et son double négatif doivent tous deux être analysés comme étant le résultat d'un rapport de reconnaissance ou, dans le second cas, d'un déni de reconnaissance. »²⁰.

En effet, le sentiment de légitimité se construit donc par les interactions et la reconnaissance accordée ou refusée à l'individu. Le sentiment de légitimité paraît ainsi intéressant à mobiliser dans le cadre de notre étude dont on peut s'interroger sur la remise en question d'une certaine reconnaissance à l'activité. L'utilité des démarches d'accompagnement du changement est-elle reconnue ? La question est cruciale à étudier, si l'on considère que :

« le sentiment individuel de légitimité ne peut exister qu'à l'intérieur de rapports de reconnaissance mutuelle qui permettent de confirmer ou de valider les individus quant à la valeur de leur activité. »²¹

¹⁸ Haud GUEGUEN, « Reconnaissance et légitimité. Analyse du sentiment de légitimité professionnelle à l'aune de la théorie de la reconnaissance », *Vie sociale* 2014/4 (n°8), p. 67-82

¹⁹ *Ibid.* Pages 75-76

²⁰ *Ibid.*

²¹ *Ibid.*

L'idée est donc, dans le cadre de notre étude, de regarder comment les consultants en accompagnement du changement envisagent les éléments formels pouvant être source de légitimité et le sentiment de légitimité qui peut s'en dégager. Les interrogations sur leur métier viennent-elles impacter leur sentiment de légitimité professionnelle ?

En effet, « l'expérience de l'estime sociale s'accompagne [...] d'un sentiment de confiance quant aux prestations qu'on assure ou aux capacités qu'on possède, dont on sait qu'elles ne sont pas dépourvues de valeur aux yeux des autres membres de la société. »²²

Or, « Selon Honneth, les facteurs pouvant induire des rapports de mépris social tiennent essentiellement au système de références et de valeurs qui organise la distribution de l'estime ou de la considération sociale dans une société donnée. En vertu de ce système culturellement et historiquement défini, certaines activités peuvent en effet se voir systématiquement dévaluées, dénigrées ou dépréciées. »²³

On peut alors se demander dans quelle mesure les éléments formels qui sont une source de crédibilité professionnelle sont reconnus par les acteurs extérieurs et quels sont les éléments qui vont susciter un sentiment de légitimité chez le consultant en accompagnement du changement.

1. Les compétences spécifiques du consultant en accompagnement du changement : un sujet complexe

a. Conseil en accompagnement du changement : un métier que tout le monde peut faire ?

- *La diversité des profils de notre équipe*

L'observation de la composition de ma practice ainsi que les conversations avec des collègues sur le sujet m'amènent à dire que la practice dédiée à l'accompagnement du changement chez UPC est composée de profils divers. Lors de plusieurs échanges, il m'est par exemple mentionné qu'il ne faut pas avoir suivi une formation ou un parcours-type pour entrer dans la practice.

Ainsi, sur l'offre de stage/apprentissage, il est indiqué que le profil doit être bac + 5, mais d'une école de commerce ou d'ingénieur ou d'université ; et effectivement, le recrutement ne semble pas être effectué sur la base du type d'école. Ainsi, j'ai pu observer que les stagiaires et apprentis venaient d'université, d'école de commerce ou encore d'écoles d'ingénieur.

²² *Ibid.* Page 76

²³ *Ibid.* Pages 77-78

Parallèlement, c'est aussi l'évolution au sein d'UPC qui peut aboutir à des profils assez divers. Suite aux réorganisations et aux mobilités internes, des personnes se retrouvent dans la practice alors que ce n'était pas leur domaine d'origine après leurs études. C'est le cas de Caroline, ayant à l'origine fait des études d' « agro ». Florence, elle, a travaillé en conseil pour des directions financières avant de faire « de l'assistance au choix de systèmes d'information » avant de passer sur la partie « accompagnement », au sein de la practice dédiée chez UPC. La practice recrute aussi des profils n'ayant pas nécessairement orienté leur parcours vers ce domaine. Ainsi, Léa indique « C'est vrai qu'on m'a mise, pas de force, mais je n'avais pas décidé spécialement d'être là et au final, j'en suis plutôt contente. » (Annexe 1), n'ayant pas fait des études spécifiquement pour être consultante en accompagnement du changement.

Sarah exprime son sentiment par rapport à la diversité des profils :

« quand je regarde l'équipe aujourd'hui, j'ai l'impression que les gens viennent un peu de, vraiment de différents types de formations, il y en a certains qui n'avaient pas du tout fait d'études pour aller dans ce sens-là à l'origine. Enfin Caroline elle a fait agro, enfin, je me suis demandé comment elle était arrivée de l'agro à faire du *Change* aujourd'hui » (Annexe 3)

- *La formation spécifique n'est pas indispensable*

Par ailleurs, parmi les consultantes interviewées, toutes n'ont pas suivi une formation ou une spécialisation sur le conseil en accompagnement du changement. Marion, Sarah et Marine ont suivi une formation dédiée, mais ce n'est pas le cas de Léa, Florence, Caroline et Julie. Florence et Caroline ont eu des mobilités avant de travailler dans la practice.

Léa et Julie, quant à elles, ont suivi une formation autre, non dédiée au conseil en accompagnement du changement mais indiquent avoir suivi un cours ou module sur le sujet.

Léa, ayant suivi un master Management de l'innovation, « Moi, le *Change* j'avais vu ça en cours une fois pendant un module à l'école. J'aimais bien, c'était sympa mais pas plus que ça. » indique-t-elle ainsi (Annexe 1).

De manière similaire, Julie indique avoir suivi une spécialisation en conseil et organisation et y avoir eu un cours de *Change* : « là je me souviens j'avais eu un cours de *Change*, je ne me souviens plus de ce qu'on a fait pendant, mais je t'assure que j'ai eu un cours de *Change*. » (Annexe 6)

Il est par ailleurs intéressant de noter que les consultantes interrogées qui avaient suivi une formation dédiée n'en parlent pas comme d'un pré requis pour exercer le métier. Par exemple, Marion n'évoque pas d'elle-même sa formation lorsque nous échangeons. Quand je lui

demande si elle a suivi un parcours particulier pour être consultante en accompagnement du changement, elle me répond par la négative, puis explique finalement la difficulté à laquelle elle s'est confrontée lorsqu'elle a essayé « d'appliquer ce [qu'elle avait] appris à l'école » et déclare penser avoir plus appris au contact de ses collègues.

Parallèlement, Marine, qui dans ses premières phrases de présentation parle de sa spécialisation en conduite du changement et l'écriture de son mémoire sur un sujet de *change management*, dit ensuite n'avoir « aucune compétence théorique », qualifie son mémoire par l'expression : « c'était du bon sens » et ajoute plus tard :

« Je ne suis pas sortie d'étude, moi, avec des compétences théoriques, enfin des connaissances théoriques et des compétences pratiques, parce que je n'avais jamais fait de conseil, je n'avais jamais fait de stage (professionnellement parlant, comme j'ai fait mon double diplôme, on m'a fait sauter mon stage de quatrième année). » (Annexe 6)

Elle indique être arrivée sur le poste « un peu comme une fleur ». Pour elle, ce n'est donc pas la formation qui lui a permis d'acquérir les compétences ou les qualités nécessaires pour être consultante en accompagnement du changement.

Si Sarah indique qu'une formation spécifique peut apporter quelque chose, elle ajoute que cela doit être complété :

« c'est vrai que moi j'ai étudié les sciences sociales avant et en tout cas je trouve que c'est une bonne porte d'entrée parce que c'est plus, c'est pas des compétences forcément pratico-pratiques où ça je pense que le pratico-pratique enfin tu vas l'apprendre sur le terrain à mon avis dans ce métier, mais c'est plus te donner un *mindset*, et des réflexes de : à quoi est-ce qu'il faut faire attention. » (Annexe 3).

Pour elle, la formation est donc une bonne « porte d'entrée », mais n'est pas indispensable :

« je pense qu'avec l'expérience etc., tu peux, enfin même en n'ayant pas fait de sciences sociales, ou pas de sciences humaines qui te donnent un peu cet aperçu, tu peux quand même développer, au fil des expériences, des réflexes, ce genre de choses. » (Annexe 3).

- *Il n'y a pas que les consultant d'une practice Change qui peuvent faire de la conduite du changement*

Plus encore, il est intéressant de remarquer que les consultantes interrogées ne ferment pas nécessairement l'exercice de leur activité à des personnes ayant un poste correspondant.

Caroline rappelle d'ailleurs que la conduite du changement était initialement portée par les Chefs de Projet :

« il n'y avait pas d'accompagnement, c'est-à-dire que c'était le chef de projet qui avait cette casquette-là, on ne l'appelait pas comme ça mais il savait bien, le Chef de Projet que, en tout cas les Chefs de Projet qui avaient un minimum d'empathie, que s'ils ne communiquaient pas, s'ils n'essayaient pas d'expliquer aux gens ce qui allait leur arriver, le projet allait capoter ; mais il n'y avait pas d'acteur dédié. » (Annexe 4)

Pour Léa et Julie, le fait que les changements dans un projet aient toujours un impact humain légitimerait que l'accompagnement du changement soit porté par des acteurs issus de différents départements, non dédiés à l'accompagnement du changement.

Léa dit ainsi que selon elle tous les autres départements pourraient faire de la conduite du changement et que justement, pour que leur réussite, les projets gagneraient à ce que tous les consultants soient formés à la conduite du changement (Annexe 1).

Julie ajoute d'ailleurs dans une discussion informelle suite à notre entretien :

« Mais moi je pense qu'on fait tous du, en fait, on ne devrait pas avoir des missions de *Change*. Le *Change* devrait être dans chaque projet, ce n'est pas un truc à part, ça ne devrait pas être un truc à part. C'est pour ça que moi souvent je me dis, c'est du bon sens, je n'aime pas cette expression, ça ne veut rien dire du bon sens mais c'est un peu du, oui ça doit être un axe de ta réflexion comme quand tu réfléchis, je ne sais pas à ton budget, à ton planning, tu réfléchis à comment tu accompagnes la matière que tu traites, les gens avec qui tu bosses. Et ça devrait être, dans un idéal, le consultant devrait avoir ça en tête, même les consultants qui ne sont pas *Change*. C'est plus, ça devrait être intégré dans la phase de réflexion globale. »

Les entretiens avec les consultantes de la practice People & Engagement suggèrent qu'elles ne tirent pas leur légitimité à exercer leur métier de leur parcours académique avant leur prise de poste, ni même finalement de leur positionnement au sein d'un département d'un cabinet de conseil, mais plutôt par leur approche spécifique des situations client.

b. Le consultant Change : un consultant sans compétences spécifiques ?

La notion d'activité va de pair avec la notion de compétence et se poser la question de l'activité du consultant en accompagnement du changement nécessite de poser la question de ses compétences. Dans son article « Activité, tâche, poste, métier, profession : quelques pistes de clarification et de réflexion », Claire TOURMEN explique que la compétence fait partie de ce qui caractérise un poste, puisqu'elle fait partie des critères de recrutement :

« Ce qui caractérise des postes – et les emplois qui y sont associés – est donc que les tâches qui leur sont assignées sont définies par l'organisation, qui a construit ce cadre spécifique selon ses

finalités propres. Les tâches trouvent donc une inscription institutionnelle et des individus y sont affectés – à temps plein -, recrutés sur des compétences ou qualifications spécifiques. »²⁴ .

On peut définir la compétence comme la : « capacité reconnue, en telle ou telle matière en raison de connaissances possédées et qui donne le droit d'en juger »²⁵

Les personnes interrogées lors de mes entretiens sont toutes consultant(e)s au sein de la pratique spécialisée en accompagnement du changement. Elles ont donc bien un poste (et des tâches, notamment selon les missions) nécessitant les compétences d'un consultant en accompagnement du changement.

Pour autant, mes entretiens m'amènent à penser que la question des compétences met parfois les consultants en accompagnement du changement dans l'embarras, en difficultés pour mettre le doigt sur les compétences spécifiques de leur métier. Si la question de leurs propres compétences interroge les consultants en accompagnement du changement, cela questionne sur le sentiment de légitimité qu'il est possible d'en tirer, puisque la reconnaissance de compétences spécifiques semble difficile.

Julie dit ainsi :

« je ne suis pas à l'aise avec ce sujet. Je ne sais pas pourquoi. », « Je ne saurais pas te dire quelles sont les compétences, ou je ne saurais pas dire quelles sont par exemple pour moi quelles sont les compétences que j'ai qui font que je suis une bonne consultante en conduite du changement. » (Annexe 6)

et raconte la même difficulté qu'elle a rencontrée à l'occasion d'un échange avec un coach. La difficulté est réelle pour elle, qui dit :

« pour moi c'est difficile de décrire des compétences de *Change*. » et « Je ne sais pas ce qu'on a comme compétences de plus qu'un autre consultant » (Annexe 6)

Pour d'autres, la difficulté est à parler de « compétences » en tant que telles.

Marine parle de compétence, mais se reprend pour parler de « qualité » : « Pour moi la première compétence, enfin qualité, c'est des qualités qu'il faut, ce n'est pas des compétences. » et lorsqu'elle décrit les éléments à avoir pour être un bon consultant en accompagnement du changement, elle ajoute : « Oui mais derrière je n'ai pas dit de compétence. » (Annexe 7).

Parallèlement, Léa, elle, parle de « savoir-être », qu'elle distingue de la compétence, ainsi que du savoir et du savoir-faire. Pour elle, le savoir-être est distinct car il ne s'apprend pas. Elle

²⁴ Claire TOURMEN, « Activité, tâche, poste, métier, profession : quelques pistes de clarification et de réflexion », *Santé Publique* 2007/hs (Vol. 19), p. 15-20., page 4

²⁵ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/comp%a9tence/17648?q=comp%a9tence#17517>

donnera l'exemple de la curiosité et de la flexibilité, qu'elle caractérise donc comme savoir-être (et non comme compétence) que le consultant en accompagnement du changement doit posséder. (Annexe 1)

Plus encore, alors que la notion de compétence est un élément distinctif, il est intéressant de noter que l'expression de « bon sens » est utilisée par deux des consultantes interrogées : Julie et Marine. La première l'utilise avec réticence :

« A force, c'est aussi des choses qui viennent avec l'expérience et c'est, je n'aime pas ce mot, du bon sens, mais c'est aussi ce que j'ai appelé le bon sens, cette lecture des situations, ce sont des automatismes qui viennent. » (Annexe 6).

Le bon sens fait donc pour elle référence à la lecture des situations.

Marine, elle, insiste plusieurs fois sur cette expression, en y revenant d'ailleurs en conclusion de notre entretien, lorsque je lui demande si elle désire ajouter quelque chose. Elle résumera d'ailleurs : « Le mot pour le *Change*, c'est du bon sens. » (Annexe 7).

Si l'utilisation de cette expression mérite d'être relevée, c'est qu'elle ne paraît pas immédiatement distinctive ou excluant puisqu'il est souvent dit que justement le bon sens est partagé par tous. Les écrits de DESCARTES, dans son *Discours de la méthode* indiquaient ainsi l'expression connue : « le bon sens est la chose du monde la mieux partagée ». Il ajoute d'ailleurs : « la puissance de bien juger, et distinguer le vrai d'avec le faux, qui est proprement ce qu'on nomme le bon sens ou la raison, est naturellement égale en tous les hommes »²⁶

Dans son *Guide du bon sens*, FRANC-NOHAIN parle du bon sens comme d'une caractéristique innée :

« Le bon sens est inné, c'est-à-dire que, dans toute personne saine, il est comme un sixième sens qui s'ajoute aux cinq autres : la vue, l'ouïe, le goût, l'odorat, le toucher, et le bon sens. »²⁷ . Pour lui, « tout le monde a du bon sens »²⁸

Ces réflexions questionnent donc le caractère distinctif du bon sens et la possibilité de le considérer comme une compétence permettant de légitimer le consultant en accompagnement du changement aux yeux de ses interlocuteurs. En quoi le bon sens peut-il être un facteur de crédibilité aux yeux des interlocuteurs du consultant, si c'est une caractéristique humaine, partagée par tous ?

²⁶ René DESCARTES, *Discours de la méthode*, La Haye, 1637

²⁷ FRANC-NOHAIN, *Guide du bon sens*, Editions des Portiques, 1932, Page 10

²⁸ *Ibid.*

Tout comme le bon sens, certains qualificatifs utilisés par les consultantes interrogées sont difficiles à classer dans des compétences distinctives, comme par exemple le fait d'être « plus humain ».

Florence parle ainsi de cette caractéristique :

« Alors, on pourrait se laisser aller à dire qu'il faut être plus, je caricature un peu, mais être plus humain qu'un consultant SAP²⁹ parce que lui, il a ses objectifs, il faut qu'il finisse dans les temps, il faut qu'il construise une solution standard donc voilà, les règles du jeu elles sont... c'est sur le technique, enfin... Nous on est sur l'humain, donc voilà. » (Annexe 4)

Le fait d'être « plus humain » semble difficile à caractériser car il renvoie au fait de détenir plus des caractéristiques qui nous rendent humain. L'étude des définitions du terme amène à rapprocher l'expression de la définition suivante : « qui manifeste à un haut degré la sensibilité, la compréhension propres à l'homme en tant qu'individu dans un groupe social : *chercher des solutions humaines à un problème social délicat. Un magistrat humain.* »³⁰. Il s'agit donc, comme le donne la définition, de prendre en compte l'environnement social, la composition humaine de l'environnement qui entoure une situation. C'est finalement une sorte de sensibilité et de conscience de son environnement en ce qu'il est composé d'autres personnes, qui est évoquée.

Une autre consultante m'a aussi expliqué le traitement particulier de la compétence en accompagnement du changement tel qu'il est effectué dans son cabinet.

Une première spécialisation se fait dans l'attribution à un secteur : Services et Industrie ; Secteur Public ; Banques et Assurance, etc. C'est ensuite au sein d'une de ces entités que les consultants sont positionnés, avec une « compétence » principale, soit une compétence dominante à leur profil, permettant de les positionner sur des missions correspondant au mieux à leur compétence principale. Plusieurs compétences existent : SI, gestion de projet, opération, *change management*... Or, elle remarque que, dans les premières interactions des nouveaux consultants, la question de la « compétence » principale ressort et que plusieurs consultants expliquent être dans la compétence *change management* sans réellement en comprendre la raison, mais parce qu'il n'avait pas assez des autres compétences pour qu'elle leur soit attribuée.

La compétence *Change* se trouve finalement quelque peu discréditée par cette organisation, devenant la compétence par défaut de certains nouveaux arrivants. Lorsqu'elle me raconte cette organisation, la consultante m'explique que pour elle, cela fait aussi ressortir une certaine appréhension des compétences nécessaires pour faire de l'accompagnement du changement : jugées comme moins difficiles à obtenir et sous-entendant que le métier peut être fait par des personnes n'ayant pas spécialement d'appétence pour le sujet ou de compétence

²⁹ Progiciel de gestion intégré

³⁰ Larousse : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/humain/40608?q=humain#40515>

spécifique. Dans ces conditions, il est relativement difficile pour elle de faire valoir une crédibilité de l'accompagnement du changement sur la base de la notion de compétence telle qu'elle est conçue dans ce cabinet.

Si ces caractéristiques ne semblent pas pouvoir donner au consultant une légitimité de part le fait de posséder des compétences qui le distinguent d'autres personnes, on peut noter que d'autres qualificatifs sont jugés comme indispensables pour exercer le métier.

Les qualificatifs qui reviennent dans mes entretiens au sujet des compétences du consultant en accompagnement du changement sont : l'adaptabilité, l'écoute, la communication ou encore l'intelligence émotionnelle.

Néanmoins, ces qualités ne sont pas systématiquement caractérisées de compétences.

c. Des qualités, savoir-être et approches spécifiques – la question des soft skills et des compétences de service

Pour certaines, les consultantes ont du mal à classer ces qualificatifs dans la compétence car ils sont perçus comme faisant partie de la personnalité, et étant des éléments que l'on ne peut pas vraiment apprendre. Ils sont par exemple plusieurs fois distingués des connaissances théoriques, des savoirs ou encore des savoir-faire.

- *Consultant en accompagnement du changement : un métier de soft skills*

Si Julie se dit embarrassée par la question des compétences, elle explique que c'est aussi parce qu'il y a pour elle une part importante qui tient de la personnalité.

« Je ne saurais pas, je pense qu'il y a des... il faut avoir une certaine ouverture à l'autre, une certaine empathie et une certaine écoute pour faire bien ton travail, mais je pense que c'est le cas pour tous les métiers, mais encore plus si tu fais du *Change*. » (Annexe 6)

Justement pour elle, la situation du recrutement, se faisant sur la base des compétences, est particulièrement problématique. Elle ajoute :

« je pense qu'il y a vraiment une question de savoir-être et de sensibilité à ça. Si tu n'es pas déjà intéressé par, si tu n'es pas empathique et tu n'es pas intéressé par la situation de l'autre, ça va être compliqué de faire ton travail. » (Annexe 6)

Florence, elle, à la différence d'autres consultantes, vient classer ces notions sous la classification de compétence et non de qualité :

« Alors je dirais qu'il faut des compétences en écoute. Bien comprendre ce que les gens disent ou ne disent pas qu'ils voudraient dire, et essayer de se rendre compte si, s'ils t'ont tout dit. Et c'est

super important pour décrypter tout le reste quoi. Après, tu as les compétences classiques de n'importe quel consultant, c'est les capacités d'analyse d'un problème, d'une situation, des compétences en communication, au sens : faire passer les bons messages, exprimer les bonnes idées, être capable de s'exprimer à l'oral et à l'écrit, à l'oral être capable aussi d'échanger, de parler avec des personnes de différents profils. » (Annexe 4)

Si l'on se penche sur la difficulté que semble poser la question des compétences aux consultantes interrogées, on peut remettre en perspective cette difficulté en se penchant sur les notions de « *soft skills* » et de « compétences de service » qui posent elles-mêmes question quant à leur appréciation, leur identification, leur développement et leur évaluation.

Le terme de « *soft skills* » est d'ailleurs ressorti de plusieurs entretiens pour caractériser des éléments importants à détenir, mais pas nécessairement classés sous la notion de compétence.

Dans leur article « Les *soft skills* au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain », Delphine THEURELLE-STEIN et Isabelle BARTH parlent de « compétences relevant du savoir-être, autrement appelées *soft skills*. »³¹. Selon elles, si les organisations leur accordent une importance accrue, « l'identification et l'accompagnement de ces compétences particulières ne vont pas de soi »³²

Pour les auteurs, les *soft skills* désignent les compétences relationnelles et sociales et sont reconnues comme étant importantes dans le milieu professionnel, bien que leur nature questionne :

« Alors que le consensus règne sur l'importance de ces compétences dites « *soft* », le débat est ouvert sur leur nature. Pour certains, elles relèvent de la personnalité, donc « *des caractéristiques profondes et stables de l'individu* » (Bellier, 2004) ; pour d'autres, elles sont des compétences au même titre que les compétences techniques et sont donc susceptibles d'évaluation et de développement. »³³

C'est finalement la réflexion de Marion qui explique :

« je pense qu'on est sur un métier de *soft skills* justement. Je pense que c'est un métier qui ne nécessite pas, non, des compétences spécifiques, un savoir-faire spécifique, je pense qu'on est en grande partie sur du savoir-être. » (Annexe 2)

³¹ Delphine THEURELLE-STEIN, Isabelle BARTH « Les *soft skills* au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain », *Management & Avenir* 2017/5 (N° 95), p. 129-151. Page 129

³² *Ibid.*

³³ *Ibid.*, Page 131

Les articles sont nombreux, sur internet, à expliquer l'importance des *soft skills* dans la réussite professionnelle. « Les 15 soft skills à maîtriser en entreprise »³⁴ ou encore « What are the top 10 skills you'll need to thrive in 2020 ? »³⁵ en sont deux exemples.

Le premier article indique d'ailleurs : « les compétences techniques ne suffisent plus. Salariés et manager doivent développer des qualités non professionnelles telles que la créativité ou l'empathie. ». Les *soft skills* sont donc considérées comme des « qualités non professionnelles », mais indispensables à développer et maîtriser.

On peut d'ailleurs noter, dans ces types d'article faisant la liste des *soft skills* à maîtriser, de nombreux qualificatifs qui m'ont été évoqués lors de mes entretiens, notamment l'intelligence émotionnelle, l'empathie, la communication, la créativité et la curiosité.

L'analyse des entretiens, en miroir des recherches sur les *softs skills*, indique que le métier de consultant en accompagnement du changement est un métier de *soft skills*. Cela n'est pas sans poser problème sur la légitimité des personnes qui l'exercent, ces compétences étant sujet à questionnement, notamment sur la possibilité de leur mesure, de leur appartenance à des compétences, et de leur développement.

- *Des compétences de service*

Plus encore, toute une partie des discussions autour des compétences des consultants en accompagnement du changement ont fait émerger la nécessité de savoir s'adapter : aux missions, à l'univers du client, mais aussi à ses interlocuteurs et à des situations.

En effet, pour le consultant, la nécessité de s'adapter à ses interlocuteurs est d'autant plus forte que ses interlocuteurs sont à la fois des personnes avec qui il travaille, mais aussi son client, qu'il doit satisfaire.

Cet impératif se retrouve aussi dans la notion de « posture de consultant » qui, j'ai pu le remarquer, a fait partie des discours de nos enseignements et qui est survenu dans plusieurs discussions informelles lors de mes observations de terrain.

Ces éléments invitent à se pencher sur ce que l'on peut appeler les « compétences de service ».

³⁴ Audrey CHABAL, « Les 15 Soft Skills A Maîtriser En Entreprise », *Forbes*, 2017

<https://www.forbes.fr/management/les-15-soft-skills-a-maitriser-en-entreprise/?cn-reloaded=1>

³⁵ Alex GRAY, « The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution », *World Economic Forum*, 2016 ; <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>

Dans leur article « La gestion paradoxale des compétences de service », Damien COLLARD, Jean-Baptiste SUQUET et Nathalie RAULET-CROSET parlent des « compétences de service », « mobilisées dans le contact avec le client pour résoudre des problèmes concrets. »³⁶. Celles-ci « n'existent que dans l'action et en situation. »

L'explication de ce qui compose les compétences de services résonne avec les qualités attendues d'un consultant en accompagnement du changement, tel que cela m'a été décrit lors de mes entretiens et dans des discussions informelles.

On peut citer par exemple la compétence de gestion de l'interaction : « faire preuve de pédagogie, ou encore avoir une « *aptitude à se mettre à la place de l'autre* »³⁷ ; l'idée est notamment de se représenter les attentes des clients mais aussi être capable d'arbitrer ainsi que de gérer ses émotions (et celles des autres). Un autre type de compétence, largement évoquée lors des entretiens, relève des compétences communicationnelles : la capacité à adapter sa communication, verbale et non verbale, aux situations. Le regard extérieur du consultant, posé sur une situation pour trouver des solutions, rappelle aussi les compétences cognitives, déployées face à des situations et consistant en « *capacités de jugement et d'interprétation des situations* ». Le dernier type de compétences de service évoqué est les compétences d'organisation qui peuvent aussi caractériser les consultants.

L'étude comparée de mes entretiens et de cet article m'amène à dire que les consultants en accompagnement du changement doivent déployer des compétences de service lors de leurs missions. En contact direct avec le client, il est attendu de leur part une lecture des situations et une adaptation de leurs actions face à ces situations.

Or justement les compétences de services semblent elles aussi, tout comme les *soft skills* qui peuvent les composer, poser problème dans leur reconnaissance, puisqu'elles sont justement situationnelles. Les auteurs indiquent ainsi :

« les compétences de service sont de l'ordre du micro social et s'avèrent largement tacites. Elles sont d'autant plus difficile à repérer, à décrire et donc à reconnaître »³⁸.

Ils concluent d'ailleurs, concernant le travail des agents de contact qui selon eux justement font preuve de compétences de service :

« le travail des agents de contact repose sur la mobilisation de capacités relativement insaisissables et difficiles à objectiver, du fait en particulier de leur caractère co-construit et situé. »

³⁶ Damien COLLARD, Jean-Baptiste SUQUET et Nathalie RAULET-CROSET, « La gestion paradoxale des compétences de service », *Formation emploi* (Avril-Juin 2015) (N°139), p. 49-67. Page 50

³⁷ *Ibid.* Page 52

³⁸ *Ibid.* Page 51

Les compétences des consultants en accompagnement semblent donc aussi s'inscrire au sein de ce que l'on appelle des compétences de service, qui peinent à être complètement reconnues et valorisées.

- *Mais aussi : avoir des compétences sur des sujets qui parlent aux interlocuteurs ?*

En plus des compétences relationnelles et *soft skills* évoquées, jugées comme indispensables, les entretiens mettent en évidence que d'autres compétences sont valorisées sur des missions : des compétences, jugées plus techniques, en rapport avec l'environnement de la mission.

Pour Marion, les *soft skills* ne suffisent pas, justement parce qu'elles ne sont pas inscrites dans le système de valeurs de ses interlocuteurs. Acquérir une légitimité sur une mission et être reconnu demande donc, selon elle, de développer un « vernis » autour de différents sujets. Pour elle, il faut être capable de comprendre tous les personnes avec qui on travaille, qui eux sont regardant sur les compétences techniques. Elle explique ainsi, lorsque je l'interroge sur les compétences à avoir :

« Alors oui, il y a un point un peu particulier, c'est que, comme on est sur des *soft skills*, mais qu'on travaille avec des gens qui ont... peut-être soit dans leur système de valeurs, soit, au moins dans leur travail, sont des experts, en fait. Et donc du coup, je pense qu'on a quand même besoin d'avoir un vernis minimum sur tout un tas de sujets pour ne pas passer pour des gros nazes, voilà. » (Annexe 2)

Selon elle, il faut :

« être un peu à la pointe et pouvoir être capable à un moment d'impressionner, [...] d'impressionner avec quelques connaissances... de valoriser, de justifier un peu le côté consultant en fait, apporté au niveau de l'extérieur en fait. » (Annexe 2)

Elle explique d'ailleurs bien que ce vernis est pour elle une question de crédibilité :

« je pense que notre crédibilité auprès de gens pour qui c'est une évidence, elle est aussi positionnée là-dessus. Eux, ils ne savent pas réellement ce qu'est un consultant *Change* ou un consultant autre chose ; eux, ils s'attendent à un consultant extérieur qui est sensé maîtriser le sujet et ils ne savent pas vraiment pourquoi un consultant est là. » (Annexe 2)

Il n'est pas anodin de remarquer que, pour elle, le fait de se sentir légitime (« ne pas passer pour des gros nazes ») est déterminé par le système de valeurs de ses interlocuteurs et du jugement qu'ils posent sur les compétences, qui selon elle, ne valorise pas les *soft skills*.

Son témoignage est particulièrement intéressant puisqu'il met en évidence que, dans un environnement qui valorise les compétences techniques, elle dit ne pas pouvoir tirer sa crédibilité

de ses compétences *soft* et de devoir développer une légitimité aussi du côté des compétences plus techniques, valorisées par ses interlocuteurs.

Pour Marine, il faut effectivement acquérir une connaissance du domaine du client, afin de ne pas être mis en difficulté :

« Donc il faut que tu arrives quand même à être assez, à percuter assez rapidement ce que ton client te dit, parce que tu ne peux pas te permettre de faire perdre du temps à ton client en redemandant 4 fois, donc il y a travail préliminaire à faire pour te renseigner toi sur l'entreprise, sur les connaissances, sur le vocabulaire, etc. » (Annexe 7)

La notion de connaissance du domaine du client est aussi mise en valeur par Caroline, lors de notre entretien mais aussi à l'occasion de différentes conversations informelles.

Pour elle, ces connaissances permettent d'avoir un dialogue avec ses interlocuteurs client beaucoup plus riche. Elle explique ainsi :

« je pense que quand tu peux challenger les gens [car tu connais le sujet], quand tu peux leur montrer ta valeur, que tu peux montrer aussi que tu comprends leur problématique, ça facilite en fait le fait que... tu aies une légitimité pour les accompagner encore plus grande. » (Annexe 5).

La connaissance est pour elle un moyen d'instaurer un dialogue bien plus intéressant et gagner en légitimité.

Plus encore, pour elle, cela permet aussi d'avoir une gestion du changement beaucoup plus adaptée car basée sur une connaissance du métier préalable, qui permet de mieux saisir les impacts du changement. La connaissance vient pour elle appuyer l'empathie, indispensable pour le consultant en accompagnement du changement :

« quand il faut identifier un changement, un impact pour les gens, [...] c'est aussi du domaine de l'empathie : si tu comprends ton acteur, parce que tu sais ce qu'il fait au quotidien, parce que etc., tu arrives à le comprendre, c'est beaucoup plus facile, tu n'es pas juste en animateur de la réunion en disant donnez-moi, voilà, tu peux aussi pousser un peu plus, ou amorcer en tout cas les discussions : est-ce que ça c'est un problème, est-ce que ça... il a tel type d'activité, habituellement, chez vous c'est la même chose ? Tu suscites la discussion, tu lances en fait le débat et tu les aides à réfléchir. » (Annexe 5)

Cet importance donnée à des compétences et des connaissances plus techniques est à remettre en perspective avec le positionnement de la practice P&E au sein d'UPC. En effet, elle peut intervenir sur tout secteur et tout type de mission. De base, l'expertise n'est donc pas portée sur le contexte du client mais sur l'accompagnement du changement. Pour autant, plusieurs des consultantes interrogées estiment qu'elles gagnent en légitimité quand le client voit qu'elles ont des connaissances et des compétences plus techniques sur son domaine, au-delà des *soft skills*

nécessaires à l'accompagnement du changement. Cela est aussi lié à la nature des clients, qui sont finalement souvent du domaine informatique, mettant probablement plus l'accent sur des compétences techniques, et ayant moins l'habitude de reconnaître des compétences relevant du savoir-être.

On voit ainsi que, si le sentiment de légitimité tient de la reconnaissance, le sujet des compétences des consultants en accompagnement du changement est problématique, car les *soft skills* manquent de reconnaissance alors même que ce sont le type de compétences jugées comme nécessaires par les consultants en accompagnement du changement. Cela questionne la légitimité que peuvent en tirer les consultants dans des situations où ils sont en contact avec des interlocuteurs ayant du mal à identifier ces caractéristiques comme des compétences, et ayant du mal à les valoriser, alors même que la reconnaissance se trouve à la base du sentiment de légitimité.

2. Un conseil sur l'humain dont les résultats sont difficiles à mettre en évidence

Dans une étude [REDACTED] sur le *Change Management*, les obstacles qui empêchent les organisations d'explorer activement de nouvelles capacités de changement sont listés.

[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]³⁹. Il ressort de ces obstacles la mise en évidence d'un manque de clarté entourant la démarche de *Change Management* et ses avantages.

Cela invite à se poser sur les difficultés qui entourent l'appréciation des résultats de l'accompagnement du changement.

³⁹ [REDACTED]
[REDACTED]

a. *Le conseil en accompagnement du changement : partie molle du conseil ?*

« While it is sometimes called the soft side of change, managing the people side of a change is often the most challenging and critical component of an organizational transformation. [...] The soft side of change is many times actually the harder side of change. »⁴⁰⁴¹

Dans le début de leur article « The Harder Side of Change: the What, Why and How of change management », Prosci indique que manager la partie « humaine » ou « des personnes » du changement est parfois appelée la partie « molle » du changement. Il cherche dans cet article à montrer que cette partie « molle » du changement est en fait la partie la plus « dure » ou « difficile » [harder] du changement.

L'accompagnement du changement s'attache aux personnes touchées par le changement, qui sont justement à « accompagner » dans le processus de changement. Cela est parfois présent dans les appellations « accompagnement humain du changement » ou « accompagnement humain des transformations » tel qu'il est utilisé par la practice People & Engagement d'UPC.

L'accompagnement humain du changement se base sur les sciences humaines, qui sont parfois caractérisées de « sciences molles ».

L'expression de « science molle », par opposition aux « sciences dures », est utilisée par Léa et Sarah lors de nos entretiens.

Léa parle du module *Change* qu'elle a suivi en cours de la manière suivante :

« Parce que, c'est une matière, ah, comment on appelle ça ? Tu sais, il y a les matières dures, non... *Dures et molle* ? Oui, c'est ça hein ? J'hésitais avec les termes... *Science dure, science molle*. Et c'est que de la science molle. Alors que, c'est rigolo, quand on sort d'école, on a tendance à ce dire qu'il n'y a que les matières dures... et nobles, les maths etc., qui comptent dans la vie, alors qu'au final on se rend compte que QE : quotient émotionnel, c'est très important. » (Annexe 1)

⁴⁰ Que l'on pourrait traduire par : « Alors que cela est parfois appelé la partie molle du changement, s'occuper de la partie humaine du changement est souvent la partie la plus difficile et critique d'une transformation organisationnelle [...] la partie molle du changement est en fait très souvent la partie dure du changement. »

⁴¹ Prosci : <https://www.prosci.com/change-management/thought-leadership-library/the-what-why-and-how-of-change-management>

Elle fait donc une opposition entre science dure et science molle en mettant en avant, selon elle, une supériorité reconnue des sciences dures sur les sciences molles, perçues comme moins « nobles ».

Il est d'ailleurs intéressant de resituer son témoignage avec le fait qu'elle se dit issue d'une formation « pas molle » : « Commerce. Oui, j'ai fait un Master Management de l'innovation, donc qui était plus entrepreneurial, gestion, finances, strat'. Donc, pas, pas molle. » (Annexe 1).

Si le commentaire de Léa sur le manque de noblesse des sciences molles est intéressant, c'est aussi qu'il peut peut-être rendre compte d'un état d'esprit de certains interlocuteurs, eux-aussi issus de formations plus techniques et scientifiques, plus tournés vers les sciences dures, et qui peuvent peut-être avoir du mal à saisir l'aspect scientifique et la légitimité des sciences humaines.

Sarah, qui elle a suivi un cursus beaucoup plus tourné vers les sciences humaines, rend compte de la difficulté de montrer, de rendre visible quelque chose qui n'est pas basé sur des sciences dures :

« Parce que c'est, tu sais c'est le fait que ça ne soit pas des sciences dures, déjà, je pense, le fait que ça se base plus sur,... oui sur des actions qui ne sont pas,... enfin c'est pas vraiment visible, enfin c'est, c'est pas, tu ne le vois pas concrètement au quotidien, le résultat il met un peu de temps à venir et puis il faut vraiment regarder, c'est plus comment sont les gens... je ne sais pas, comment ils interagissent entre eux, comment ils parlent de leur travail... du coup c'est beaucoup plus difficile à saisir je pense. » (Annexe 3)

Pour elle, les résultats, qui sont de l'ordre humain, peuvent être beaucoup plus difficiles à capter et donc à mettre en évidence par les consultants en accompagnement du changement.

En effet, l'idée de science molle s'oppose à l'idée de « science dure » ou « science exacte », notamment autour de son aspect difficilement quantifiable avec exactitude.

D'ailleurs, j'ai pu remarquer dans mes études de documentations sur l'accompagnement du changement que le mot « soft » en anglais, était traduit par « non tangible » en français. Cela renvoie bien à une certaine appréciation des sciences humaines et de l'accessibilité de leurs résultats.

Le fait que le conseil en accompagnement du changement se base sur des sciences humaines et non des sciences dures, participe alors peut-être de la difficile compréhension de sa base par des personnes plus habituées aux sciences dures.

Une sorte de différence se fait alors dans des résultats quantifiables, mesurables, et des résultats qui seront peut-être moins perceptibles : un changement d'attitude, un engagement ou encore un état d'esprit par rapport au projet. Alors que c'est notamment sur ces aspects que les

consultants en accompagnement interviennent, pour faire en sorte que les personnes, les collaborateurs adhèrent au projet.

b. Des résultats qui ne sont pas évidents à percevoir

Parmi les difficultés exprimées concernant la reconnaissance de leur travail, les consultantes en accompagnement du changement interrogées expliquent que les résultats de leur travail n'est pas évident à percevoir pour les clients. Cela est lié notamment à l'objet, humain, difficilement palpable, mais aussi à la temporalité des effets des actions mises en place en accompagnement du changement, qui s'inscrivent dans une temporalité relativement longue.

- *L'accompagnement du changement demande du temps*

La temporalité de l'accompagnement du changement, notamment dans sa mise en place, est l'un des facteurs qui peut être difficile à justifier au client, selon les consultantes interviewées.

Marine relate par exemple le début de sa mission :

« On brassait de l'air selon eux. Comme on ne peut pas... le gros problème, c'est que tu ne peux pas avoir des livrables immédiats. [...] Sur des projets beaucoup plus longs, c'est long à cadrer. C'est long à créer, c'est long à légitimer notre intervention et les résultats ne sont jamais immédiats. Il faut être patient, il faut être capable de les exploiter, les expliquer, et surtout expliquer que c'est normal que, on te paie des centaines d'euros par jour, et que demain tu n'aies pas des résultats visibles ou quoi que ce soit, qu'il faut être patient. Donc on a, nous, le temps que les solutions soient créées, etc. on a profité de ce temps-là pour créer de la vision et pour commencer à vraiment comprendre les impacts des prochaines solutions que l'on mettrait en place. Le client, c'est qu'on brassait de l'air. Il ne savait pas ce que l'on faisait, il trouvait qu'il payait très cher pour très peu, donc ça a été très très compliqué de justifier qu'on était encore là et de ne pas nous faire partir. »
(Annexe 7)

Il y a donc à la fois une non-immédiateté du *Change* et donc le besoin de temps pour « légitimer » l'intervention, pour reprendre le terme de Marine.

Plus encore, ce besoin d'une considération pour le long terme peut poser des difficultés lorsque les interlocuteurs se concentrent sur les enjeux court terme.

C'est le ressenti de Sarah :

« Mais après, Christophe il est très... j'ai l'impression qu'il est assez pratico-pratique et qu'il est beaucoup sur du court terme au niveau utilité. J'ai l'impression que pour lui le résultat ça doit être... ça doit être demain. Ça doit être un truc concret et ça doit être demain quoi. On fait une action et

hop, on voit qu'on ne l'a pas fait pour rien... [...] Mais sur le global vu que c'est quelque chose qui se fait dans le temps etc, et qu'on ne voit pas tout de suite le résultat » (Annexe 3)

La logique du long terme peut donc entrer en contradiction avec la logique de certains acteurs du projet, entraînant des incompréhensions.

Ce besoin d'une vision long terme peut mettre en difficulté le consultant en accompagnement du changement sur la légitimité de sa présence sur le projet, notamment lorsque la facturation se fait « à la journée ».

Julie revient sur cette problématique :

« alors après tu as le paradigme de facturation à la journée, donc c'est vrai que je peux comprendre du point de vue du client : tu ne vois pas toujours des livrables clairs du *Change*, ce n'est pas toujours aussi rapide que ce qu'il peut imaginer, mais je pense que sur la durée, une fois qu'il voit les actions et l'efficacité de ce que tu fais, ça le rassure. » (Annexe 6)

Cela rejoint la remarque de Marine : le client peut s'inquiéter de ne pas voir des résultats là où il paie des personnes pour intervenir. La temporalité de la réalisation de l'accompagnement du changement peut donc venir remettre en question sa légitimité sur un projet lorsque le client s'attend à voir des résultats, pour juger de la qualité de l'intervention.

En miroir, on peut noter que les consultantes avec lesquelles je me suis entretenue ont mis en évidence la nécessité de montrer des résultats, de les rendre visibles et de les rendre tangibles pour le client, comme nous le verrons plus loin. L'idée derrière, est à la fois de rassurer le client, et de lui faire comprendre la nature des résultats de l'accompagnement du changement, ce qui est accompli par l'approche.

- *Des résultats qui ne sont pas forcément ceux attendus*

Plus encore, la difficulté se trouve, pour plusieurs des consultantes interrogées, dans le fait que le résultat de l'accompagnement du changement ne se situe pas uniquement dans les réalisations qui sont faites, mais aussi dans la manière dont elles sont faites. Pour reprendre un vocabulaire du conseil, le résultat de l'accompagnement du changement ne se trouve pas uniquement sur le livrable, mais aussi dans la manière dont celui-ci a été produit : en impliquant les acteurs, en les faisant travailler ensemble dans une dynamique de projet.

Sarah relate une expérience et la manière dont un résultat peut être plus large qu'uniquement la production finale, visible et concrète :

« l'idée, c'était de faire évoluer ce processus parce qu'il y avait beaucoup d'irritants, il y avait plein de choses qui n'allaient pas, et à la fin du coup, on a fait 3 jours d'ateliers, à la fin des 3 jours le but c'était de se retrouver avec un nouveau processus consolidé qu'ils auraient tous co-construit

ensemble ; et je me rappelle très bien, quand on a vu le processus consolidé à la fin, en regardant avec le processus initial, et bien tu as vraiment l'impression qu'il n'y avait pas grand-chose qui avait changé, tu faisais ok... si tu fais le avant-après, bon bah c'est comme si on avait rien fait quasiment. Sauf qu'en fait, et c'est là où l'accompagnement du changement ce n'est pas forcément visible tout de suite, c'est que si tu regardes juste ça tu te dis « ok, c'est super, on a passé 3 jours -plus je ne parle pas des jours de préparation tout ça et pour arriver à ça, genre... ok... » Mais en fait non, parce que c'est pas ça qui est important, ça c'est la première pierre qui est posée on va dire, et qui ressort de ça mais concrètement ce qui s'est vraiment passé, c'est que les gens se sont rencontrés, qu'ils ont partagé, qu'ils se sont rendu compte que quand ils faisaient telle activité dans leur travail, derrière il y avait un autre mec qui récupérait ça pour en faire telle chose et que du coup pour lui c'était important que ce soit, qu'il y ait tel aspect qui ressorte... enfin voilà ils se sont rendu compte qu'ils étaient vraiment, qu'ils faisaient partie d'une chaîne, ce qu'on a tendance à perdre de vue quand on travaille en silos. » (Annexe 3)

Il y a donc pour elle, derrière la redéfinition d'un processus, qui finalement a peu changé, une réalisation qui va avoir des conséquences positives. Or, cette réalisation n'est pas celle qui va être visible au premier abord, mais nécessite probablement d'être explicitée.

Caroline revient sur cette même « invisibilité » de certains résultats du *Change*, relevant de la démarche, notamment de l'implication des collaborateurs (Annexe 5) :

« le résultat, il peut être visible, sur des nouveaux processus [...] et il y a certains aspects qui ne sont pas visibles. Justement, le fait que les gens comprennent le sens, ce n'est pas visible, comme ça, c'est hyper important pour que la transformation marche et que derrière les gens utilisent les nouvelles façons de faire et soient motrices et encore plus engagés dans leur entreprise, mais ce n'est pas quantifiable, et parfois les projets ils sont pilotés par des financiers, c'est est-ce qu'ils voient concrètement la valeur en sortie de réunion ? Il n'y a pas de livrable derrière, enfin en général il y a quand même un livrable, mais voilà, ils ne réalisent pas l'importance aussi du fait que quand les gens travaillent ensemble, c'est beaucoup plus facile. D'abord, la solution est souvent plus intelligente, parce qu'elle est plus adaptée, et en plus, comme c'est eux qui l'ont construit, c'est leur bébé, donc ils ne vont pas jeter leur bébé à la fin, ils vont l'adopter leur bébé à la fin. »

Pour percevoir les résultats de l'accompagnement du changement, il faudrait donc voir comment la manière dont ont été menés les ateliers par exemple, bénéficie à l'organisation et au projet.

Ainsi, pour Caroline, cela nécessite d'être capable d'être ouvert à un autre type de résultats que des chiffres :

« Oui, ceux qui regardent froidement des chiffres, etc. ils disent, voilà, qui comptent le livrable ou des choses comme ça, ils ne réalisent pas forcément l'intérêt. Ils disent : là vous avez eu une journée complète pour travailler là-dessus, si vous aviez travaillé en chambre, produit le truc et juste fait valider, c'était bon, le livrable était là, et on aurait fait intervenir les salariés pendant ½

heure, ils auraient lu et ils auraient validé ; oui sauf que la qualité n'aurait pas du tout été la même. Mais ça tout le monde ne s'en rend pas forcément compte. » (Annexe 5)

On voit, d'après ces entretiens, que les résultants de l'accompagnement du changement ne se situent pas uniquement dans les réalisations finales. Or, ce qui est mis en avant est une difficulté, pour certains interlocuteurs, à prendre en compte des résultats d'un autre type que des livrables, des chiffres, ou encore un nouveau process.

c. Une importance donnée au fond mais aussi à la forme, parfois décrédibilisée

Mes observations de terrain et l'étude de mes entretiens font aussi émerger un autre objet qui met à mal la légitimité des consultants en accompagnement du changement qui est : l'importance donnée à la communication, notamment visuelle.

On l'a dit plus tôt, la communication fait partie de l'accompagnement du changement et, si elle est attendue par les interlocuteurs car très souvent associée au *Change*, elle fait régulièrement l'objet de critique.

Par rapport à son métier, Marion explique aussi qu'il est important de « réussir à faire passer un message de manière un peu sympa. Un joli support, un défi associé à ce que tu essaies de mettre en place. » (Annexe 2). Petit à petit, elle explique avoir réussi à faire en sorte que leurs présentations soient moins « imbuables », et du coup, plus lisibles.

Avec la communication, l'attachement au visuel est important pour les consultants en accompagnement, pour que la forme puisse porter le fond. L'idée est aussi de donner, par la communication, une attractivité au projet. Cela se fait à la fois par le contenu, mais aussi par une attention portée aux supports de communication dans leur forme.

La communication étant un attendu envers le *Change*, comme on l'a expliqué en début de réflexion, on pourrait penser que l'attention portée à la communication est valorisée et que le temps passé sur ces sujets est reconnu. Pourtant, cela n'est pas toujours le cas.

Plusieurs consultants expliquent par exemple que leurs interlocuteurs, plus tournés vers la technique, ont tendance à juger le temps passé sur les problématiques de communication de manière négative. Le temps passé sur la communication est mis en balance avec un temps qui pourrait être consacré à « produire ».

Lors de mes observations de terrain, j'ai ainsi noté plusieurs expressions de consultants de la pratique indiquant cette perception négative de leur client. Ils disaient par exemple :

« il trouve qu'on passe trop de temps sur la com' » ; « Il préférerait qu'on soit plus sur l'outil ». Ils se disent d'ailleurs, au vu du temps qu'ils passent et du format qu'ils essaient de construire pour

faire leur communication « un peu les rebelles de la com' » mais ajoutent « et encore, je trouve qu'on n'en fait pas beaucoup ».

Il existe finalement presque une injonction contradictoire entre le fait de s'occuper de la communication du projet, mais en même temps, une dévalorisation de ce temps passé sur la forme, dont l'utilité n'est pas nécessairement perçue par les interlocuteurs.

C'est avec Julie que je discute plus en détail du sujet des présentations à la suite de notre entretien. En effet, elle m'explique donner une importance forte à la forme de ses slides « je suis très attachée au visuel » ; elle se dit d'ailleurs adepte des présentations zen⁴². Pour elle, il est important de se demander quel est le message à faire passer, se demander : « quelle sensibilité et quels messages tu veux passer en créant tes slides ? ». Elle a une approche des slides qui est orientée par le message à faire passer et la manière de le faire passer au mieux : elle réfléchit ses slides comme un *storyboard* : quelle est l'histoire, quels sont les messages, le fil conducteur, pour ensuite passer à la forme.

Au vu de son attention portée sur la forme de ses présentations, elle explique aussi le jugement ambivalent de son client :

« Tu vois là par exemple, [mon client] me dit là par exemple le temps que j'ai passé à faire une prez' super imagée, il ne me l'a pas dit mais je suis sûre que mon client a pensé ça. Mais en même temps, il est coincé parce qu'il sait que ça va être utile, donc tu vois il y a toujours un truc un peu... » (Annexe 6).

Pour elle, son client voudrait lui reprocher d'avoir passé tant de temps sur la mise en page des slides devant appuyer son discours, il se retrouve un peu bloqué, finalement conscient que cela va servir sa parole.

Pourtant, l'idée derrière la mise en forme est bien d'avoir un impact, de faire « quelque chose qui soit percutant et que les gens retiennent » pour susciter l'adhésion. Sa démarche s'ancre donc résolument dans une perspective de résultats, mais elle anticipe un certain scepticisme de son client.

Caroline va même plus loin et pense que cette attention à la mise en forme fait peur à son chef de projet :

« Jérôme par exemple, il ne comprend pas, il est Chef de Projet mais il ne comprend pas, et quelque part ça lui fait peur. Ça lui fait peur parce que je pense que, il est technique et il a peur qu'on lui demande de faire des slides, il a peur, ou en tout cas la conduite du changement ça fait des trucs un peu sexy, etc. et quand on est technique on est très sur des tableaux ou sur des choses qui ne sont pas très mises en forme, il n'y a pas de, tu mets un peu de com' dans tes, voilà,

⁴² S'appuyant sur un ouvrage du même nom : Garry REYNOLDS, *Présentation zen*, Pearson France, 2014

lui il n'est pas du tout là-dedans. Je pense que ça lui fait un peu peur, il n'a pas envie de mettre le doigt dedans parce qu'il se dit : mais je ne saurais pas faire des slides comme ça, ou je ne saurais pas... je pense qu'il y a ça aussi. » (Annexe 5)

Finalement, la réticence envers la communication se trouve, pour elle, aussi dans le fait que ce n'est pas un sujet qui est maîtrisé par ses interlocuteurs.

La perception un peu « superficielle » qui est portée sur le temps passé sur la communication se ressent ainsi dans plusieurs entretiens et conversations informelles entre consultants de la practice.

Certaines remarques, si elles se veulent avec de l'humour, dénotent d'une certaine perception ambivalente de ces activités de communication ou de mise en forme. Ainsi Sarah raconte : « Maxime, il dit qu'on fait du coloriage, tu vois. » car justement, pour mettre en forme des visuels, l'utilisation de la couleur est privilégiée.

d. Le besoin d'apporter du tangible à l'intangible

Face à la difficile compréhension ou légitimité accordée aux résultats de l'accompagnement du changement, une importance est donnée, par les consultants *Change* à la mise en évidence de résultats qui puissent parler à leurs interlocuteurs, c'est-à-dire de résultats chiffrés. La mesure devient un élément indispensable à l'accompagnement du changement, à la fois pour pouvoir adapter ses actions, mais aussi pour les légitimer aux yeux des interlocuteurs.

Léa parle de la mise en place de « baromètres » comme quelque chose d'indispensable à toute démarche *Change* :

« c'est la seule méthodologie que je mettrais vraiment en place [...] c'est le côté toujours (comment ils appellent ça ?) : les baromètres du changement. Donc, c'est mesurer ce qui se passe. Quand on met des choses en place, il faut toujours des capteurs, des indicateurs qui nous permettent de suivre. Parce qu'on travaille sur quelque chose d'assez subjectif, c'est plus ou moins ça se résume à des smileys contents ou pas contents ; bon, y a plein de barèmes dedans, mais ça reste ça. Le psyché humain et c'est, c'est variant. Donc tu as besoin d'avoir des facteurs réels et tangibles pour pouvoir les mesurer, ça c'est important, parce que sinon tu ne sais pas. D'une manière ou d'une autre. Donc là c'est mettre du tangible dans de l'intangible. » (Annexe 1)

Ces mesures répondent finalement au caractère difficilement palpable de l'accompagnement du changement et de son objet, humain. Sa dernière expression : « mettre du tangible dans de l'intangible » est assez révélatrice de cette volonté.

Julie explique que les indicateurs sont présents pour rassurer le client: « Il y a des indicateurs après, il y a aussi ça qui peut les rassurer. Quand on parle d'adoption, expliquer que

telles et telles actions derrière, permettront de venir alimenter ou influencer tel et tel indicateurs. »
(Annexe 6)

Dans une certaine mesure, on pourrait dire que les indicateurs sont finalement là pour répondre au langage du client et s'inscrire dans la lignée des autres chantiers et être appréhendé et analysé de la même manière, afin de montrer des résultats et des évolutions qui soient compréhensibles et qui puissent justifier de la présence des consultants en accompagnement du changement sur un projet.

Lors de l'étude des documents UPC sur l'accompagnement du changement à destination des clients, j'ai été ainsi frappée par l'insistance sur les « *datas* » (les données) et les sciences. L'idée est de montrer que l'approche *Change* s'appuie sur des fondations concrètes et solides.

Florence revient sur une expérience qui met en évidence le besoin, pour l'accompagnement du changement, de justifier d'un certain sérieux et de mettre en évidence des outils concrets qui appuient son action. Pour elle, les consultants en accompagnement, dont l'objet est finalement difficilement appréhendable par le client, ont d'autant plus besoin de mettre en place des outils pour justifier de la validité de leur démarche.

« J'ai commencé le conseil, [...] nos clients c'était les directions financières, voilà, tout ce qu'un directeur financier peut, ce dont il peut avoir besoin ; et puis il y avait une autre équipe dans le cabinet qui faisait déjà [...] de l'accompagnement humain. Ça ne s'appelait pas accompagnement du changement mais c'était Ressources humaines et organisation, quelque chose comme ça. Et alors, donc c'était assez nouveau, et donc il nous présentait ce qu'ils faisaient, et alors ils sont arrivés avec une batterie d'outils et de méthodologies, des tableaux, des façons de présenter les choses, d'analyser ; et nous en face, en finance, on avait 3 fois moins que ça, et j'étais scotchée parce qu'en fait oui, leur approche il faut qu'elle s'appuie, malgré tout, sur des données, sur construire des choses, à la fois pour eux, je crois, et pour les faire comprendre, pour les faire accepter par le client. Et donc, c'est ce qui est devenu de la conduite, de l'accompagnement du changement. On a des méthodes, on a des outils, des tableaux dans tous les sens, pour faire des analyses, pour démontrer, pour arriver à sortir l'analyse des enquêtes qu'on peut faire... Enfin, voilà, il y a beaucoup de rigueur et de méthode dans ce qu'on fait, et ce n'est pas que au *feeling*, quoi, ce n'est pas au *feeling*. » (Annexe 4)

Face à la perception que l'accompagnement du changement porterait sur des choses assez abstraites et difficilement saisissables, les consultants répondent en créant des outils, des méthodes et des indicateurs leur permettant de rendre compte de leur travail d'une manière qui soit plus lisible pour le client. Cela permet aussi, en montrant que le travail se base sur quelque chose de structurer, de le rassurer.

Ainsi, un rôle important va être donné aux chiffres, aux indicateurs, mais aussi à ce qui peut donner un cadre à l'approche d'accompagnement du changement et rassurer le client sur le sérieux et l'efficacité de l'activité.

La légitimité du consultant en accompagnement du changement peut finalement difficilement se baser uniquement sur les résultats de sa démarche, ceux-ci n'étant pas ceux directement visibles ou valorisés par le client. Face à ce constat, les consultants vont chercher à expliciter leurs résultats, à les rendre visibles, mais vont aussi attacher une attention particulière à la mise en place d'indicateurs, de chiffres permettant de donner une base jugée plus solide à leur approche.

3. Les méthodes d'accompagnement du changement : entre nécessité et distanciation

Les indicateurs et les baromètres mis en place par les consultants en accompagnement du changement visent, dans une certaine mesure à légitimer leurs activités aux yeux de leurs interlocuteurs. Pour cela, ils s'appuient aussi sur une explicitation de leur démarche, sur la base de méthodes et d'outils spécifiques.

Une méthodologie se définit comme : « ensemble des méthodes et des techniques d'un domaine particulier »⁴³ et une méthode comme « ensemble ordonné de manière logique de principes, de règles, d'étapes, qui constitue un moyen pour parvenir à un résultat » (méthode scientifique) ou « manière de mener, selon une démarche raisonnée, une action, un travail, une activité ; technique. » (méthode de travail)⁴⁴

Il s'agit donc, dans cette partie, de revenir sur les méthodes et outils qui guident les consultants en accompagnement du changement à la fois en amont d'un projet, dans la construction de leur réponse à appel d'offre, mais aussi lors d'un projet.

Dans quelle mesure ces méthodes participent-elles à renforcer leur reconnaissance, et donc leur sentiment de légitimité professionnelle ?

⁴³ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/m%C3%A9thodologie/50970?q=m%C3%A9thodologie#50860>

⁴⁴ Larousse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/m%C3%A9thode/50965>

a. *La nécessité de travailler avec des méthodes d'accompagnement du changement : rassurer le client*

Comme nous l'avons dit un peu plus haut, il est perçu par les consultants en accompagnement du changement qu'une certaine rigueur est valorisée pour compenser la difficile appréhension de leur sujet.

Ainsi, pour Julie, afin de rassurer son client, il faut lui proposer une approche cadrée :

« Ca nécessite quand même pas mal d'adaptation et donc rassurer le client sur ta capacité à t'adapter dans ce contexte-là, et après il y a des choses assez classiques qui reviennent dans le *Change*, donc lui proposer peut-être une approche, au départ avec des étapes et leur dire, par exemple là pour mon séminaire, ce qui était un petit peu difficile au départ [...]

Pour [Banque de financement et d'investissement], ce que j'essayais de faire pour les rassurer, c'était leur montrer qu'on avait beau avoir des idées un peu créatives, que ça s'intégrait dans un plan, que c'était cadencé, qu'ils allaient voir des jalons, qu'on était capable aussi de donner des plans d'actions, donc dire qu'il y a une transparence et une organisation derrière ce qu'on fait, et je pense que ça rassure aussi, ce n'est pas juste quelque chose un peu fumeux qui vient en touche. Donc peut-être rassurer sur la pratique et la façon de faire son *Change*. » (Annexe 6)

Il faut ainsi : « Montrer que le *Change*, ça se gère comme un projet, il y a un cadre, il y a des méthodes, il y a des choses à faire consécutives. Moi sur [Grande école de commerce] par exemple, on faisait plein de plans de *Change* à mes clients qu'on rassurait, pour dire : voilà ce que l'on a imaginé, sous quelle forme, par quoi on doit passer ; avant de proposer de nouvelles pratiques, il faut qu'on aille faire des interviews avec des gens sur place pour comprendre aujourd'hui ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et quelles sont les attentes, faire un certain nombre d'ateliers... il y a des choses un peu récurrentes qui reviennent dans notre façon de faire le *Change*.

Donc c'est rassurer sur le côté méthodique aussi de notre métier. Il y a un aspect méthodique qu'on peut montrer. » (Annexe 6)

On voit bien, dans son témoignage, sur tous ses projets, l'effort d'explicitation d'une démarche rigoureuse qui est faite, afin de rassurer le client et de lui permettre de saisir le caractère concret de l'accompagnement du changement. Cela n'est d'ailleurs pas anecdotique puisqu'elle explique l'avoir fait sur plusieurs missions et indique que la méthode donne un gage au client de la rigueur et de l'organisation qu'il y a derrière la démarche d'accompagnement du changement.

C'est bien ce à quoi peut répondre une méthode, puisqu'elle vient ordonner dans les temps des étapes, et ce de manière logique, pour atteindre un résultat.

On peut d'ailleurs remarquer qu'en amont des projets, dans les réponses à appel d'offre, un effort particulier est porté à la mise en évidence d'une méthode.

Lors de la préparation d'un oral, j'ai ainsi pu voir l'importance qui était donnée au fait d'utiliser une méthode, de mettre en évidence des étapes, des manières de faire pour aboutir à un résultat, afin de rassurer le client. En effet, celui-ci accordait une importance particulière à l'accompagnement du changement, considérant que ses salariés allaient être résistants au changement (changement d'un SI complètement adapté à l'entreprise, sur-mesure et utilisé depuis des années). Son désir était de comprendre réellement comment, de manière concrète, nous pouvions réussir à créer de l'adhésion autour du projet.

Toute une partie de la présentation était ainsi dédiée à la méthodologie imaginée pour le projet. L'idée, pour le chantier « accompagnement du changement » était de montrer comment l'on pourrait s'intégrer dans la méthodologie de la solution ERP et faire transparaître notre propre méthodologie, voir comment elle s'articulerait dans le temps, et de quelle façon : par la mobilisation de quels acteurs, sous quelle forme et pour quel type de livrables.

La mobilisation d'une méthode semble donc être un moyen privilégié pour échanger avec un client en amont d'une intervention, pour lui permettre de se représenter l'intervention d'accompagnement du changement.

Pour Marine, montrer les jalons de l'intervention et donner de la visibilité sur le sujet est indispensable, si l'on revient sur la temporalité du *Change*, relativement longue. Elle explique ainsi :

« Donc, il faut vraiment être capable dans la méthodologie, de comprendre, et d'être sûre de donner de la visibilité sur la durée de ton sujet, plus ou moins, en précisant que c'est vraiment adaptable à ton environnement et à ce qui va se passer au fur et à mesure. Mais pour qu'il ne se demande pas et qu'il ne te remette pas en question à mi-chemin. Ça c'est essentiel. C'est vraiment la difficulté que l'on peut rencontrer et tu vois, que tu aies un plan d'action, un macro planning, même si jamais il est très prévisionnel et facultatif [...] pour limiter les attentes et les impatiences de ton client. Puisqu'on n'a pas de résultats immédiats. C'est la difficulté nous qu'on a, c'est : « pourquoi on vous paie ? ». » (Annexe 7)

Pour Marine, le fait de montrer une méthode est un moyen pour elle de faciliter son travail et ses échanges avec le client.

Des discussions avec Caroline, lors de notre entretien et en-dehors, font apparaître que pour elle la méthode est à la fois présente pour rassurer le client, mais aussi pour faciliter le travail des consultants, car il permet d'aller plus vite, de ne pas « réinventer la roue » et d'utiliser des outils qui existent déjà. Plus encore, une méthodologie est pour elle rassurante pour le client car

elle est aussi gage de réussite sur d'autres projets ; elle a été construite par l'expérience, ce qui est rassurant pour le client.

« Et en fait l'intérêt d'avoir une approche, c'est que ça te donne des bonnes pratiques par exemple sur la façon de monter des ateliers de création, et puis ça te... ça donne une légitimité aussi, c'est-à-dire que si tu proposes ça, ça ne sort pas du chapeau, c'est quelque chose qui a déjà été utilisée ailleurs, c'est quelque chose qui... voilà, qui marche, sinon on ne le mettrait pas en méthode, ou en approche partagée. » (Annexe 5)

Pour elle, la méthode est un gage de crédibilité pour le client et devient ainsi un moyen d'obtenir une plus forte légitimité.

b. Une multitude de méthodes Change - qui servent des objectifs différents

Alors, quelle est la méthode d'accompagnement du changement qui permet de rassurer un client et de réussir l'accompagnement sur un projet ?

- *La confrontation à la multitude de méthodes*

Les recherches sur les méthodes d'accompagnement du changement confrontent à la multiplicité de méthodes existant sur le sujet.

Dans *La boîte à outils du consultant*, Jean- Marc SCHOETTL et Patrice STERN dédient une partie de leur ouvrage à l'accompagnement du changement, qui consiste pour eux à : « savoir mettre en place les actions proposées, élaborer des plans d'actions dans les temps impartis, identifier les acteurs, les engagés, les résistants. »⁴⁵.

Ils proposent 8 outils : cartographie des acteurs ; stades du changement ; l'outil de Deming (méthode PDCA) ; la dynamisation sociale ; le fonctionnement du Groupe Action ; L'élaboration d'un plan d'action ; la définition des indicateurs de réalisation ; communication stratégique : l'outil Monpin.

Il est intéressant de noter que lors de mon expérience d'un an en alternance, que ce soit en cours ou en entreprise, je n'ai pas été amenée à utiliser ou étudier tous ces outils. En même temps, j'ai été amenée à étudier et mettre en place d'autres outils.

La liste exhaustive des outils de l'accompagnement du changement semble ainsi difficile à dresser, de même qu'une seule méthode d'accompagnement qui vient s'adapter aux types de

⁴⁵ Jean-Marc SCHOETTL, Patrice STERN, *La boîte à outils du consultant*, Paris : Dunod, 2008, page 5

missions, l'environnement client, mais aussi à la durée de la mission, aux ressources en interne et aux évolutions du projet.

Pour Sarah, c'est chaque cabinet qui possède sa propre méthode :

« moi j'ai l'impression que c'est chaque boîte de conseil a ses propres méthodes et c'est le cas aussi pour l'accompagnement du changement. Enfin moi, on m'a toujours dit : « Les méthodes tu les apprendras en entreprise », donc... enfin en tout cas dans ma formation, on ne m'a pas appris de méthode d'accompagnement du changement parce qu'on nous a dit : « les méthodes, les entreprises ont leur méthode et puis c'est ça qu'elles appliquent ». » (Annexe 3)

Alors, chaque entreprise ou cabinet aurait sa propre méthode, qu'elle apprendrait à ses nouveaux arrivant et qu'elle appliquerait lors de projets de changement.

Dans son mémoire « Le soi, le personnage, la société : (re)présentation du consultant en accompagnement du changement », Kevin GALLI parle du rôle important que joue la méthodologie dans son cabinet. Elle est une part importante de la socialisation et de l'intégration au cabinet. Cela se fait notamment par une formation à la méthode au moment de l'intégration, puis par ensuite le fait de délivrer cette formation aux nouveaux arrivant, ainsi que de la présenter aux clients. La méthode cadre les interventions chez le client et semble aussi relever fortement d'un sentiment d'appartenance au cabinet et de distinction du cabinet sur le marché.

On peut voir, derrière son témoignage et son expérience, l'importance qui est apportée à la méthode dans ce cabinet et à quel point elle est utilisée pour appuyer la proposition d'accompagnement des consultants et légitimer leur approche.

Au-delà d'une vision du cabinet, on peut aussi penser qu'une méthode d'accompagnement du changement vient refléter une certaine vision de l'accompagnement du changement et son évolution.

Au sein d'UPC, une méthode assez récente s'est développée pour donner un cadre à l'accompagnement du changement, et être la base de plusieurs réponses à appel d'offre de clients. L'étude de cette méthode m'a permis de mettre à jour un discours sur une manière différente d'appréhender le changement.

Le discours met en valeur de changement d'approche : de « *overcoming resistance* », « surmonter la résistance » en français à « *engage* » : « engager » les collaborateurs, les faire adhérer au projet. L'idée n'est plus de diminuer la résistance au changement mais d'embarquer les collaborateurs dans le projet. L'idée est aussi de répondre aux besoins des collaborateurs de manière beaucoup plus immédiate en utilisant les nouvelles technologies pour avoir un contact plus immédiat et rapproché.

- *Quelle est la place des méthodes dans la practice Change d'UPC ? Réflexivité sur les méthodes UPC*

L'observation de terrain m'amène à penser que l'intégration dans la practice P&E ne se fait pas autour des méthodes. Tout comme j'avais noté que la socialisation ne se faisait pas par une restriction des termes ou des dénominations utilisées pour parler de son métier, la socialisation ne se fait pas par l'apprentissage de la méthode d'accompagnement du changement d'UPC.

Celle-ci n'est par exemple pas évoquée ou expliquée durant mes premiers jours mais c'est à la suite de mes questions et de mes observations que je note l'existence d'une méthode, qui vient de remplacer une précédente. Caroline m'expliquera que cette nouvelle méthode n'est en fait pas complètement finalisée et demande encore d'être utilisée chez des clients pour l'améliorer et surtout la compléter.

Ainsi, à mon arrivée, comme je dispose d'un peu de temps avant de commencer chez mon client, on me conseille de suivre des formations : UPC Design Thinking et Agile.

Par ailleurs, j'entends parler de différentes méthodes : « *B Change* » et « *D Change* », lors de mes échanges avec ma manager, mais je peine à réellement trouver une formation ou un support expliquant clairement ces méthodes. Caroline m'informerait par la suite que c'est parce que *D Change* est nouvelle et qu'on peut encore trouver des bouts de *B Change* mais pas nécessairement tout de manière structurée car ce n'est pas vraiment ce que l'on doit proposer à nos clients.

D'ailleurs, il est assez parlant de remarquer que, lors de mes entretiens, toutes les consultantes interrogées ne connaissent pas nécessairement ces méthodes, ou du moins ne connaissent pas en détail leur contenu. On voit donc une certaine ambivalence dans l'existence de méthodes au sein d'UPC : bien qu'elles jouent un rôle pour faciliter les réponses au client et sa compréhension, elles ne jouent pas un rôle dans la socialisation des nouveaux arrivants dans la practice.

Sarah explique par exemple qu'elle n'a pas été formée à ces méthodes :

« j'ai entendu parler des deux, beaucoup par Caroline et un peu par Céline l'année dernière. Mais je ne les connais pas quoi, j'en ai des petits aperçus mais on ne m'a pas formée à cette méthode donc... je sais juste que c'est des méthodes de *Change*. L'analyse d'impact là, je crois que ça vient de *B Change*, mais... oui, je ne sais pas concrètement comment elles sont. » (Annexe 3)

Léa, elle, dit connaître une des méthodes « de loin », justement car elle l'a vue sur une réponse à appel d'offre :

« Je crois que *B Change* on l'avait mis quelque part dans une propale⁴⁶ énorme ; j'ai pas lu. Je connais de loin, je sais qu'il y a plusieurs piliers, etc. Elle me semblait un peu rigide, très académique. » (Annexe 1)

Julie, elle, explique avoir été formée à *B Change* et qu'elle devait être formée à *D Change*, mais reconnaît que, finalement, elle ne connaît pas bien ces méthodes dans le détail (Annexe 6):

« *D Change* oui, j'en ai entendu parler mais je n'ai jamais vu de support et de contenu, je devais faire une formation, ça a été annulé – il y a 2-3 ans, je ne sais plus. Mais oui j'aimerais bien savoir ce que c'est le *D Change*. » (Annexe 6)

« Mais je ne me souviens pas, si je me souviens bien, il me semble que *B Change* il y a des sortes de rosaces, des étapes... mais bon. Ça fait longtemps que je ne les ai pas potassées. »

Malgré le fait que les méthodes ne soient pas un élément de socialisation, pas un passage obligatoire pour le nouvel arrivant, je remarque quand même qu'elles sont utilisées pour construire des réponses à appel d'offre, notamment afin de répondre plus rapidement et rédiger la partie *Change*. C'est d'ailleurs par ce biais que plusieurs interviewées en ont des notions et s'en rappellent, sans forcément avoir les détails en tête.

Pourtant, d'autres consultantes, comme Caroline et Florence, qui travaillent d'ailleurs depuis bien plus longtemps dans la practice, disent s'appuyer sur les méthodes pour faciliter leur travail chez le client.

Les méthodes d'accompagnement du changement d'UPC, si elles existent, ne sont pas imposées aux nouveaux arrivants dans un processus de socialisation. Elles sont d'ailleurs rarement proposées tel quel aux clients, mais bien plus souvent adaptées et utilisées comme source d'inspiration, voire boîte à outils.

c. Une forme d'ambivalence du consultant en accompagnement du changement vis-à-vis des méthodes Change

Si l'on peut voir que les consultants en accompagnement du changement voient une certaine nécessité dans une formalisation de leur approche pour rassurer le client et faciliter leur intervention, mes entretiens mettent en évidence une certaine ambivalence des consultantes par rapport aux méthodes.

⁴⁶ Expression utilisée par les consultants pour désigner une proposition commerciale

L'article « Vous prendrez en charge le côté humain du projet » rend aussi compte de cette ambivalente, entre la volonté d'avoir des méthodes, et la difficulté qui peut se trouver derrière cette demande :

« Dans notre master, nous sommes ainsi sans cesse confrontés aux attentes des étudiants en demande d' « outils », et de méthodes standardisées et universelles (et donc nécessairement infaillibles !). »⁴⁷

Pour eux, cela est sous-entendu par le terme même de conduite du changement :

« Implicitement, le terme laisse entendre qu'un certain nombre de méthodes, d'outils ou de techniques permettraient de piloter ou d'accompagner ces transformations, quelle qu'en soit la nature. La formalisation, et parfois même la standardisation de ces méthodes, ne sont pas sans interroger. »⁴⁸

Or pour eux justement, cette standardisation et la volonté de s'appuyer sur une méthode unique n'est pas à rechercher :

« Cette standardisation des solutions proposées est d'ailleurs au fondement de la critique à l'endroit des grands cabinets de conseil en management et explique le relatif discrédit ou la réserve de certaines entreprises vis-à-vis de la [Conduite du Changement], considérée comme vendant du vent ou « enfonçant les portes ouvertes ». »⁴⁹

Il existerait donc pour eux à la fois un attrait pour les méthodes, la formalisation, une clé de lecture permettant d'aborder des missions de conduite du changement, mais en même temps un danger dans la volonté d'ériger une méthode unique. Pour eux, c'est aussi un risque pour les cabinets de conseil, puisque la diversité des missions d'accompagnement du changement ne peut se limiter à une méthode de conduite du changement unique.

- *Le refus de s'arrêter à la méthode*

Toute une partie de mon guide d'entretien était tournée sur la question des méthodes d'accompagnement du changement. En échangeant avec les consultants de la pratique, j'ai pu me rendre compte que certains refusaient l'idée d'une méthode, trop contraignante, devant s'appliquer à leur activité.

Léa se dit par exemple dérangée par l'idée de méthode :

⁴⁷ Marie BENEDETTO-MEYER, Laurent WILLEMEZ « Vous prendrez en charge le côté humain du projet », *Savoir/Agir* 2017/2 (N° 40), p. 45-52. Page 47

⁴⁸ *Ibid.*

⁴⁹ *Ibid.* Page 48

« L'idée de méthodologie me dérange, parce que comme je te disais tout à l'heure, je pense qu'il n'y a pas de formule magique. Et parfois, de vouloir trop suivre quelque chose à la lettre, on oublie de regarder la réalité en fait. Et parfois, de vouloir trop suivre quelque chose à la lettre, on oublie de regarder la réalité en fait. Se dire que, la méthodo te dit « va tout droit » alors qu'au final avec ton client ça aurait été beaucoup mieux si tu avais louvoyé ou zigzagué, je ne sais pas, c'est vraiment imagé hein. » (Annexe 1)

Elle atténue cependant son propos, un peu plus loin dans l'entretien en parlant de *D Change* :

« je trouve quand même que c'est pas mal cette méthodo, mais encore une fois c'est... Eux-mêmes ne l'appellent pas méthodologie mais... (comment ça s'appelle ?) cadre, ou un truc comme ça, je ne sais plus le terme anglais qu'ils utilisent... *framework*⁵⁰, donc c'est-à-dire, c'est des *guidelines*⁵¹, c'est pas à suivre à la lettre. [...]. Donc au final, c'est pas trop mal. »

On voit que finalement ce qui la dérange dans l'idée de méthodologie est une contrainte trop grande, mais elle n'est pas contre des directions, quelque chose qui puisse la guider dans son activité.

Julie explique quant à elle ne pas avoir le réflexe, au début d'une mission, de réfléchir aux méthodes :

« Mais moi, je n'ai pas le sentiment, quand je lance un projet, de me dire : « bon et bien attends – et c'est peut-être mal, hein- quelles méthodes je dois appliquer ou qu'est-ce qui me serait utile ? je vais plutôt, tu vois là quand on discutait sur mon séminaire, je réfléchis à faire de la veille en me disant : « tiens qu'est-ce qui pourrait marcher, qu'est-ce qui serait efficace ? » en fonction du besoin que tu as identifié, tu peux piocher dans plein de trucs. » (Annexe 6)

Une certaine distanciation s'effectue donc par rapport à une application trop « à la lettre » d'une seule méthode.

En parlant de la méthode *B Change*, Marion dit ainsi :

« D'autant plus que c'est quand même, c'est très uniforme donc je pense qu'il faut réussir à l'adapter à un contexte donné et que voilà, leurs *templates* sont un petit peu trop, oui trop uniformisées, enfin voilà. Je pense qu'on peut le faire autrement ; c'est un peu ce que je critique chez *B Change*, c'est-à-dire qu'on vend une méthodo. J'ai été sur une proposition commerciale et c'était rigolo parce qu'on travaillait avec des Italiens ; le projet était super à la bourre, c'était un projet *worldwide*, ça n'allait pas du tout et quand on a récupéré les slides qui avaient été faites,

⁵⁰ Que l'on peut traduire par « cadre » ou « structure » en français

⁵¹ Que l'on peut traduire par « lignes de direction » en français

notamment en partie par la partie italienne, c'était du copié-collé, rubrique par rubrique, de *B Change*, avec le mot du client au milieu. » (Annexe 2)

Elle explique ensuite que pour elle, il faut pouvoir mettre la méthode au regard du besoin client et de son environnement, de ses contraintes et regrette un copié-collé qui ne correspond pas du tout à sa vision du métier.

Pour Julie, l'idée des méthodes est plutôt de servir de base :

« je trouve que les méthodes c'est un peu des bases qui te servent, des outils que tu utilises un peu comme ça, mais je pense qu'elles sont bonnes quand tu as l'impression de ne plus les utiliser. Donc, je pense qu'on a tous des méthodes un peu différentes, mais on fait, on doit tous partir sur des bases un peu similaires. » (Annexe 6)

Marine, de même, rejette la partie trop théorique des méthodes, non adaptées à la réalité et à l'application concrète. Pour elle justement, la légitimité d'un consultant en accompagnement, à l'inverse de n'importe quelle autre personne qui pourrait utiliser la méthode, est de savoir l'appliquer, de ne plus avoir besoin de s'y arrêter.

« C'est trop théorique. C'est trop théorique, ce n'est pas, enfin c'est de la logique, c'est du bon sens. Ce que tu lis dedans, n'importe quelle personne qui le lirait qui ne serait pas *Change Manager* comprendrait ce qu'il y a derrière. La mettre en pratique, c'est du bon sens. Encore une fois, je reviens, si c'est pour l'appliquer pour l'appliquer et rien que ça, ce n'est pas efficace, il faut savoir l'adapter à ton client, il faut savoir prendre les bonnes briques et les bons outils au bon moment. »
« *B Change*, c'est très théorique, ça reprend beaucoup de concepts de *Change Management* qu'on a pu avoir. Elle est très bien, c'est une bonne boîte à outils. » (Annexe 7)

Ainsi, pour elle, il faut « comprendre ce qu'il y a derrière et ce que tu veux faire. Il faut savoir adapter, systématiquement. » (Annexe 7)

Ce qu'on peut lire derrière l'idée que tout le monde pourrait adapter la méthode, c'est que ce qui distingue alors le consultant *Change* est qu'il va savoir adapter les méthodes et prendre la distance nécessaire pour piocher dedans les outils qui vont lui servir dans un cas spécifique.

La manière d'appréhender la méthode en accompagnement du changement, avec une certaine distance, est rendu possible aussi par la position de la pratique People & Engagement qui, comme je l'ai dit plus haut, ne base pas la socialisation des nouveaux consultants sur un apprentissage et une application rigoureuse de la méthode. Finalement, le positionnement des consultantes, avec de la hauteur par rapport aux méthodes qui leur sont proposées, est peut-être indirectement autorisé, si ce n'est encouragé, par l'organisation.

Ce n'est donc pas un rejet du principe de méthode qui existe, mais une distanciation d'une application trop à la lettre, oubliant la réalité client. Les consultants en accompagnement du changement ne semblent donc pas trouver leur légitimité dans la mise en application d'une méthode préexistante. Les méthodes sont bien plus perçues comme des sources d'inspiration et des boîtes à outils qui facilitent le travail chez le client, tout en permettant de lui proposer et lui montrer une démarche structurée et rassurante.

d. Des méthodes dans lesquelles les consultants en accompagnement du changement viennent piocher

- *Au-delà d'une méthode : des principes directeurs*

Si les consultantes interrogées émettent des réserves quant à l'utilisation de méthodes, elles affirment en même temps le fait que l'accompagnement du changement se base bien sur quelque chose, sur des lignes directrices permettant de guider l'action et construire son approche.

Il est d'ailleurs assez intéressant de voir que Léa préfère l'idée de *framework* et de *guidelines*, donc de cadre et de lignes directrices, plutôt que de méthode ou de méthodologie.

Sarah explique ainsi :

« il y en a plein des méthodes de toute façon, ce qui compte c'est plus [...] les principes directeurs sur lesquels tu appuies tes méthodes. Parce que tu peux, enfin par exemple tu as 15 000 méthodes d'ateliers, pour faire un atelier collaboratif ou quelque chose comme ça, t'as plein de différentes méthodes, tu as plein de petits *tips*⁵², tu as plein de choses, n'empêche que le vrai principe derrière ça reste : il faut qu'on mette des gens ensemble dans une pièce et qu'on les fasse échanger sur le sujet qui pose question. Et ça, et bien quelle que soit la méthode que tu utilises, ce principe-là, a priori, tu devrais arriver à tes fins si tu le fais correctement. Enfin tu as plein de méthodes qui se valent quoi. » (Annexe 3)

Pour elle, il n'y a donc pas une unique méthode qui va pouvoir répondre à toutes les situations, mais plutôt une multitude de méthodes qui vont pouvoir donner des conseils dans les activités d'accompagnement du changement.

Si l'on se penche sur le contenu des entretiens, c'est finalement plus le besoin de suivre des principes et construire une démarche qui en ressorte. Par principe, il est entendu : « base sur

⁵² Que l'on peut traduire par « conseils », en français

laquelle repose l'organisation de quelque chose, ou qui en régit le fonctionnement »⁵³ ; l'action des consultants en accompagnement du changement se ferait donc plutôt sur la construction sur la base de principes, plutôt que l'application d'une méthodologie. C'est sur cette base qu'est construite la démarche : « manière de conduire un raisonnement, de progresser vers un but par le cheminement de la pensée ; méthode, manière d'agir »⁵⁴. Dans le cadre de l'accompagnement du changement, la démarche peut s'entendre comme la manière de composer son approche pour accompagner le client et assurer la réussite du projet, l'adhésion des collaborateurs.

Si l'on se penche sur le contenu des entretiens, c'est finalement plus le besoin de suivre des principes et construire une démarche qui en ressort. Par principe, il est entendu : « base sur laquelle repose l'organisation de quelque chose, ou qui en régit le fonctionnement »⁵⁵ ; l'action des consultants en accompagnement du changement se ferait donc plutôt sur la base de principes, plutôt que par l'application d'une méthodologie. C'est sur cette base qu'est construite la démarche : « manière de conduire un raisonnement, de progresser vers un but par le cheminement de la pensée ; méthode, manière d'agir »⁵⁶. Dans le cadre de l'accompagnement du changement, la démarche peut s'entendre comme la manière de composer son approche pour accompagner le client et assurer la réussite du projet, l'adhésion des collaborateurs.

Sarah parle ainsi de choses les plus importantes dans l'accompagnement du changement, qui finalement se retrouvent dans les différentes méthodes :

« pour moi les choses les plus importantes dans l'accompagnement du changement, et ça se décline du coup sous plusieurs formes de méthodes je pense, tu as : le fait de faire se rencontrer et échanger les gens, de donner une vision, transparence, enfin en gros d'être clair avec les gens pour leur dire où on va, ce qu'on veut faire, faire passer un message clair, transparent, et... où en tout cas toute la hiérarchie soit alignée, sur lequel toute la hiérarchie soit alignée, et du coup, ce qui va un peu avec, le sponsor du management, voilà, montrer que le management est bien derrière ça et valide et encourage au changement qui doit être fait. » (Annexe 3)

Florence, elle aussi, parle de principe, donc d'une base qui oriente l'action des consultants en accompagnement du changement :

« Alors, en tout cas les principes c'est : [...] le changement ça prend du temps [...] Après, pour adopter une nouvelle façon de travailler, une nouvelle solution, il faut vraiment impliquer les gens, il faut qu'ils aient fait partie de la construction. [...] il faut communiquer autour de ça, dire

⁵³ Larousse : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/principe/63971?q=principe#63253>

⁵⁴ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/d%c3%a9marche/23213?q=d%c3%a9marche#23096>

⁵⁵ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/principe/63971?q=principe#63253>

⁵⁶ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/d%c3%a9marche/23213?q=d%c3%a9marche#23096>

que voilà, ce n'est pas l'équipe projet toute seule, mais c'est bien avec les gens du business que l'on construit la solution. Et après, quand même revenir vers les gens en leur donnant un petit peu la possibilité, un peu des marges de liberté et la possibilité d'amender un petit peu la solution, voilà. [...] Si on ne peut pas, ou si ça n'a pas lieu d'être ou si ça ne se présente pas, c'est de la communication, leur montrer les résultats intermédiaires avant qu'ils ne découvrent la solution en formation par exemple. [...] Donc voilà, c'est vraiment d'impliquer le plus possible et d'informer le plus possible au fur et à mesure. » (Annexe 4)

Une importance est aussi donnée aux impacts d'un changement, qui viennent guider l'accompagnement du changement.

Julie met l'accent sur cet élément :

« Tu ne peux pas imaginer un truc de *Change*, faire ton plan *Change* sans comprendre qui est impacté, et pourquoi et qu'est-ce que ça va changer pour eux, donc il y a toujours un peu cette phase de diagnostic où tu dois débroussailler un peu le terrain, comprendre ce qui va arriver. » (Annexe 6).

Mes échanges avec les consultantes de la practice m'ont finalement montré que selon elles, c'est aussi l'expérience qui permet de s'approprier réellement des méthodes, pour mieux pouvoir s'en éloigner, tout en gardant les principes directeurs de l'accompagnement du changement.

Julie explique ainsi : « après c'est, au bout d'un moment, tu fais un peu [...] ta tambouille interne, tu vois ce qui marche, tu t'inspires de différentes méthodes. » (Annexe 6)

Il est d'ailleurs intéressant de noter que Julie dit s'inspirer de différentes méthodes qui ne viennent pas uniquement d'UPC, mais de sources différents.

- *Une boîte à outils dans laquelle les consultants viennent piocher*

Lorsque nous discutons des méthodologies, de ce qui base l'activité du consultant en accompagnement du changement, il ressort finalement que la capitalisation au sein de la practice, notamment sous la forme de méthodes, est aussi une capitalisation d'outils, c'est à dire d'éléments concrets que le consultant va pouvoir utiliser, selon les missions, pour accompagner le changement.

Ainsi, des éléments comme une matrice d'impacts⁵⁷, des *personas*⁵⁸, une matrice de gestion des parties prenantes⁵⁹, des tableaux ou encore des formats de livrables ou des formats d'ateliers, sont évoqués par les consultantes comme pouvant être une source d'inspiration dans leur accompagnement du changement, et notamment pour pouvoir travailler plus rapidement en adaptant ces outils à leur besoin.

Pour Sarah, les méthodes permettent cela : « Ça donne des outils, oui, une base de réflexion, des outils qui sont déjà faits, enfin c'est un gain de temps quoi, c'est sûr. » (Annexe 3)

Florence s'exprime de la façon suivante à propos des outils :

« Maintenant, ça ne reste que des outils, il faut savoir comment les amener, comment les exploiter, exploiter les résultats, ainsi de suite, mais je pense que dans *B Change* et dans *D Change*, il y a vraiment, il y a quasiment tout ce qu'il faut quoi. » (Annexe 4)

Marion parle aussi d'une base d'outils et d'une source d'inspiration qu'il faut utiliser avec intelligence :

« je pense qu'il y a des bonnes idées à piquer mais nous ça ne nous a pas du tout aidés de fonctionner de cette manière-là parce que tu as besoin de comprendre quelles sont les spécificités exactes, enfin voilà, je pense que c'est vraiment une source d'inspiration ». (Annexe 2)

D'ailleurs, il est intéressant de remarquer que les sources d'inspiration des consultantes interrogées ne se limitent pas aux méthodes d'UPC et à leur adaptation, mais découlent aussi de la curiosité et de recherches annexes.

Julie explique par exemple ne pas se limiter aux méthodes d'accompagnement du changement mais aller chercher de l'inspiration autre part : « Il y a plein de choses que tu peux piocher dans différentes méthodes. » ; « moi j'ai un peu le sentiment de piocher dans différentes méthodes. » (Annexe 6) Ainsi, elle expliquera utiliser les méthodes de communication non violente (CNV), de développement personnel et de coaching ou encore de lean start-up.

⁵⁷ Matrice utilisée pour analyser et mettre en évidence les impacts du projet, selon leur nature et les populations touchées

⁵⁸ Un *persona* est un personnage qui représente un groupe. On lui donne généralement un prénom et des caractéristiques, souvent définies lors d'ateliers de travail collaboratifs. Il vise à mieux se représenter les utilisateurs finaux d'une solution par exemple, afin de la construire selon l'expérience utilisateur.

⁵⁹ Matrice répertoriant les *stakeholders* (parties prenantes) d'un projet, en indiquant leur positionnement par rapport au projet, leur niveau d'influence, et le positionnement que l'on veut qu'elles aient vis-à-vis du projet, ainsi que les actions à mettre en œuvre pour cela.

A travers son témoignage, on peut voir une valorisation de la capacité à aller « piocher » les éléments pouvant composer l'approche d'accompagnement du changement.

Ainsi, les consultants en accompagnement du changement ne rejettent pas l'idée de méthode, mais préfèrent se référer à des principes directeurs et solliciter divers outils pour mener une démarche pensée spécifiquement pour répondre au besoin de leur projet.

Appuyés par la partie humaine de leur travail et la diversité de leurs interventions, les consultants en accompagnement du changement refusent l'idée d'une méthode permettant d'aborder toutes les problématiques d'accompagnement du changement. Dans les entretiens, on note un réel refus de trop de rigidité en même temps pondéré par le besoin ressenti de présenter une démarche cadrée et rassurante pour le client, souvent sous la forme d'une méthode. On voit finalement que c'est la méthode qui va pouvoir fournir une base assez solide pour susciter la reconnaissance des interlocuteurs, et donc une certaine légitimité de l'intervention du consultant en accompagnement du changement. Pour autant, le sentiment de légitimité professionnelle du consultant découle plutôt de sa capacité à présenter une méthode certes, mais s'en éloigner et savoir l'adapter et la solliciter selon les besoins du contexte spécifique dans lequel il se trouve.

4. *Faire travailler les gens ensemble, une ambition du Change*

On l'a vu, une importance est donnée aux principes directeurs plutôt qu'à l'application à la lettre d'une méthode. L'une des grandes convictions de l'accompagnement du changement, notamment tel qu'il est pensé chez UPC, est que l'adhésion des collaborateurs passe par leur implication dans le projet. Dans l'orientation du *Change*, cela correspond à un moyen à la fois pour permettre de créer de meilleures solutions, mais surtout, pour garantir d'adhésion des collaborateurs au projet et à sa mise en place.

De quelle manière cette ambition est-elle perçue par les clients et quels sont les challenges à sa mise en place ?

Dans quelle mesure ce principe directeur est-il compris et valorisé par les interlocuteurs des consultants en accompagnement du changement ?

a. Des méthodes multiples et innovantes

L'ambition de faire travailler les collaborateurs ensemble dans le cadre d'un projet de changement peut passer par de nombreuses formes : les personnes présentes, la durée ou encore l'objet du travail va varier d'un projet à l'autre et selon les besoins. Les regroupements sont

faits généralement sous l'appellation d' « atelier », qui se définit comme un « groupe de travail constitué autour d'une activité, d'un thème, etc. »⁶⁰

A propos de ces ateliers collaboratifs, Sarah explique :

« il y en a plein des méthodes d'ateliers collaboratifs. Moi je connais essentiellement celle-là parce que chez UPC c'est celle qui est la plus utilisée et quand tu arrives, t'entends parler que de ça : « *Design Thinking, Design Thinking* ». Maintenant voilà, il y en a plein d'autres, je n'en connais pas encore beaucoup, j'en verrai, enfin j'espère en tout cas que j'en verrai d'autres. » (Annexe 3)

Cette diversité des formes d'animation d'atelier est visible au travers des différents retours d'expérience dans les entretiens. Plus encore, il est intéressant de noter que les techniques d'animation font partie d'un enseignement spécifique au CELSA, donnant à considérer cette activité comme importante pour notre métier. Un module d'enseignement a notamment consisté à explorer et mettre en place différents types de techniques de créativité et de techniques d'animation d'ateliers de groupe.

Caroline rappelle la diversité des manières d'animer un atelier collaboratif, tout en expliquant qu'un phénomène de mode existe, rendant plus populaire une méthode d'animation plutôt qu'une autre, comme l'animation avec des post-it et le *Design Thinking* aujourd'hui :

« enfin on essaie de nous dire qu'il n'y avait pas de collaboratif avant, et ce n'est pas vrai. Moi j'ai fait, avant ça ne s'appelait différemment, mais moi j'ai déjà fait travailler vraiment des acteurs assez différents ensemble, par des techniques collaboratives. En 2010, voilà, ça s'appelait technique de *Brown Paper*. C'était des pratiques de consultant. Voilà, donc moi j'étais déjà convaincue, par les aspects collaboratifs. Mais ce n'était pas avec des *personas*, on travaillait sur des processus, on construisait ensemble des processus : les processus existants, les processus cibles, par exemple. Mais il n'empêche que de faire travailler les gens ensemble, c'était super intéressant, et ça participait de la conduite du changement. » (Annexe 5)

« Après il y a aussi, il y a aussi des modes, qui jouent. [...] Il y a des modes, et il y a des choses qui, par exemple, le fait que les post-it soient créés, avant ça n'existait pas les post-it, et bien les post-it, maintenant tout le monde en utilise dans les réunions. C'est une mode parce qu'il y a un outil tout d'un coup qui est sorti, et on a vu qu'on pouvait l'exploiter de façon très intéressante. Demain il y aura peut-être un outil auquel on ne pense pas aujourd'hui qui va sortir, qui va faciliter le travail, et on n'animerait plus avec des post-it. » (Annexe 5)

Caroline met donc en évidence la diversité des méthodes d'animation d'ateliers collaboratif, ainsi que leur évolution.

⁶⁰ Larousse : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/atelier/6060?q=atelier#6043>

Mes observations de terrain m'ont par exemple montré que beaucoup de consultants de la practice disaient aimer cette partie de leur travail, vouloir avoir l'occasion d'en faire, ou d'en faire plus.

Le *Design Thinking* en particulier était connu et utilisé dans la practice. D'ailleurs, il fait partie des formations qu'ils nous est recommandé de suivre à notre arrivée chez UPC. Il est d'ailleurs intéressant de remarquer que cette formation s'accompagne de l'obtention d'un « badge » avec différents niveaux, que l'on peut lier à son profil LinkedIn comme une compétence. Avec cette appréhension particulière, la gestion des ateliers collaboratifs, en particulier ici selon la méthodologie UPC *Design Thinking*, est mise en valeur comme une compétence à proprement parler, que l'on peut ensuite valoriser en externe.

Si la méthodologie *Design Thinking* est précise sur les étapes et la durée de chaque étape et des éléments à mettre en place, il est intéressant de voir que le recours à l'appellation *Design Thinking* est assez courant pour des activités de la practice, sans que la méthodologie en elle-même soit nécessairement respectée.

Lors de mon observation de terrain, je n'ai pas vu de *Design Thinking* véritablement mis en place (sur plusieurs jours, en respectant toutes les étapes de la méthodologie). Pour autant, des aspects de la méthodologie ont souvent été repris et adaptés pour répondre aux contraintes clients, notamment de temps et de coûts.

Lors d'une mission chez [Entreprise de télécommunications], j'ai par exemple été amenée à travailler sur la préparation d'un « atelier » qui sera fait avec le client. On me dit dans un premier temps que l'on va faire du *Design Thinking*, sur la base de *personas*. Finalement, l'atelier ne durant qu'une demi-journée, j'interroge sur son format, ne pouvant pas être un *Design Thinking* complet, se faisant sur plusieurs jours. On me dit alors que ce sera une adaptation du *Design Thinking*, en se concentrant sur la partie *persona*. Cette partie demande par exemple d'établir la fiche d'identité des utilisateurs d'un produit ou d'un service. Finalement, l'atelier ne se fera pas avec l'objectif de construire ces *personas*, mais avec « l'idée de l'utilisateur final » derrière, l'expérience utilisateur. L'atelier devient « d'inspiration *Design Thinking* ».

Cette expérience montre bien comment, à l'interne et à l'usage du client, une méthodologie d'animation d'atelier peut être utilisée, par exemple pour donner de la crédibilité et une base d'échange commune, pour finalement être complètement réadaptée au besoin du client, pour n'avoir finalement de commun avec la méthode initiale que certains éléments ou préoccupations essentielles.

Pour Léa cette tendance à l'adaptation de cette méthode est une réalité sur les missions :

« on a tendance à hybrider le *Design Thinking*. J'en vois qui font des ateliers d'une journée ou d'une demi-journée ; c'est sensé durer trois jours ; c'est pas pour rien, c'est parce qu'il y a le temps d'échauffer. Il faut prendre le temps, il faut réfléchir, il faut creuser... Et c'est vrai que du coup dès que c'est biaisé, en raccourci une journée, une demi-journée, tu n'as pas les mêmes résultats. Mais bon, ça marche quand même pas mal. » (Annexe 1)

On voit comment, à la fois, le nom d'une méthode cadrée et de plus en plus connue, va permettre de donner de la crédibilité à l'intervention. En même temps, différentes contraintes font que son format est souvent adapté.

De manière générale, les consultantes en accompagnement du changement jugent ces animations d'atelier utiles, permettant de débloquer des situations et à la fois d'aboutir à des résultats plus intéressants que par un travail en chambre, tout en permettant de casser les silos et faire travailler les collaborateurs, assurant une meilleure adoption de la solution issue de l'atelier.

Marion revient ainsi sur les différents atouts de la méthode (Annexe 2) :

« Je pense que c'est vraiment utile pour débloquer des situations, d'une manière générale, permettre de faire en sorte que tout le monde parle bien de la même chose et puis du coup quand on le construit comme ça tous ensemble, il [n']y a plus moyen de revenir en arrière en fait »

Sarah met en évidence d'autres atouts de ce type de méthodes :

« Et du coup et bien oui, vraiment ce résultat de les mettre ensemble, toute la partie utilisation, création des *personas* et la carte d'*empathy*⁶¹ je pense que c'est une bonne façon en plus de leur faire réfléchir et se rendre compte qu'il y a d'autres acteurs qui travaillent à côté d'eux et quelles sont du coup leurs attentes, qu'est-ce qui est important pour eux, quels sont leurs irritants, etc. Donc, oui, ça c'était une bonne méthode. » (Annexe 3)

Les consultantes jugent d'ailleurs que ces types d'ateliers seront reçus positivement par les participants, leur permettant de s'exprimer dans un cadre différent et ludique amenant à des résultats concrets et pertinents car co-créés.

On voit ainsi un enthousiasme sur les méthodes d'animation d'ateliers de travail collaboratif. Pour les consultants en accompagnement du changement, cette manière de procéder est en adéquation avec une démarche d'accompagnement du changement.

⁶¹ Outil permettant de construire un persona, en réfléchissant à ce qu'il pense, dit, fait et ressent.

b. *Une certaine ambivalence des clients vis-à-vis de ces méthodes*

Les consultantes que j'ai interrogées disent penser que des ateliers collaboratifs peuvent être faits dans de très nombreux contextes client, en s'y adaptant. Les clients sont d'ailleurs de plus en plus au courant de ces méthodes de travail et en sont de plus en plus demandeurs. Cependant, il est aussi relevé un certain rejet ou méfiance de la part de certains clients. Face à cette culture, plus ou moins réceptive aux ateliers collaboratifs, les consultants n'ont alors pas nécessairement la possibilité de mettre en place ces méthodes de travail.

Les exemples de réticences ne sont pas négligeables. En conséquence, le consultant en accompagnement du changement peut se retrouver dans un environnement dans lequel il ne se sent pas la possibilité d'animer des ateliers collaboratifs de manière immédiate, ce qui rentre parfois en discordance avec leurs ambitions.

Ainsi, Marion évoque cette divergence entre sa vision et les possibilités de mise en place chez les clients. Elle explique ainsi :

« mais la vision que moi j'en ai c'est que quand on fait de la conduite du changement, on intègre les collaborateurs dès le départ d'une mission où on fait des ateliers de réflexion, etc. Et ça je ne l'ai pas vu chez tous mes clients. Faire de la com', des *kick-offs*, s'assurer qu'il va y avoir de la formation, ça oui. » [Annexe 2]

Léa évoque aussi une variété de perception des clients sur des ateliers de travail qui se veulent disruptifs :

« Ça dépend de l'ouverture d'esprit du client en fait. T'en as, ils vont précisément chercher des consultants pour avoir ça, pour avoir quelque chose de disruptif, qui change de l'ordinaire, qui ne soit pas réunionite aigüe. Et après, j'ai pas vu le cas où on présente ça à un client [commanditaire] et il est récalcitrant. ». (Annexe 1)

Marion exprime ainsi son ressenti autour de l'impossibilité de mener des ateliers de type collaboratif chez son client actuel :

« je pense qu'il y a quand même des cultures d'entreprises qui veulent qu'on... reste un petit peu sur ce qu'on connaît, on ne va pas trop vers l'original, parce que quand même on fait de la banque et ça c'est un métier super concret... Et les post-it ça ne va pas nous permettre, voilà, de fluidifier les crédits immobiliers pour nos clients. » (Annexe 2)

Elle explique concrètement :

« Typiquement je pense que vraiment à [Banque 1], en tout cas dans le service dans lequel je suis moi, non ça passe pas parce que c'est des gens qui considèrent que... qui considèrent que c'est un peu infantilisant, enfin c'est l'impression que j'en ai. Et non, je pense qu'ils n'aimeraient pas

fonctionner de cette manière-là ; leurs réunions c'est le bazar et ils aiment bien ça, c'est-à-dire qu'il n'y a jamais d'ordre du jour, c'est jamais très structuré, mais c'est comme ça que tout le monde fonctionne et je pense qu'ils ne comprendraient pas qu'on fasse autrement. » (Annexe 2)

Pour elle, le format viendrait trop en opposition avec leurs manières de travailler et l'initiative elle-même serait d'ailleurs mal reçue : « Ca serait texto : « un truc de consultant » », dit-elle (Annexe 2)

Lors de notre entretien, Florence revient sur une tentative échouée de travailler sur la base des *personas* lors d'une mission précédente. Le test avec un groupe pilote montre une non compréhension de l'intérêt de partir de l'approche *persona*. Si la manière de travailler plaît, cette approche sous l'angle d'un utilisateur final, à qui on vient donner un prénom et une chair, n'est pas comprise par le groupe. « non, ça ne prenait pas », dira-t-elle.

Il est intéressant de noter que cette méthode a été utilisée au sein de l'équipe *Change*, même client, notamment pour travailler sur les populations, mais elle considère que pour les autres collaborateurs : « c'était un peu trop tôt » et qu'il y aurait un écart trop important avec leur manière d'appréhender le projet.

Il y aurait donc besoin d'une certaine maturité ou du moins réceptivité à ces méthodes pour pouvoir les mettre en place.

Pour Caroline, c'est aussi les habitudes de travail et la culture de son client actuel qui peuvent expliquer sa forte réticence (initiale) aux méthodes d'animation et aux ateliers collaboratifs (Annexe 6) :

« En fait c'est un client qui est habitué à fonctionner en cascade hiérarchique : « tu fais », et la personne va exécuter. Et il n'a pas l'habitude de faire collaborer les gens, il n'a pas l'habitude de faire remonter, il y a une hiérarchie tellement stricte, que c'est au-dessus qui décide et qui impose à en-dessous, mais il n'est pas dans la logique que le en-dessous il peut avoir des choses aussi à apporter. Donc il y a déjà ça, et le deuxième point c'est qu'il n'a pas vraiment de... il peut avoir du mal à solliciter des gens qui ne sont pas sous sa responsabilité directe, donc à essayer de faire intervenir... voilà, il n'a pas envie de faire de lobbying. Pour lui c'est un effort d'aller chercher ces ressources, parce qu'elles ne dépendent pas de lui directement, donc de faire admettre aux lignes hiérarchiques des gens que l'on voudrait solliciter que ça a du sens de les rassembler, c'est compliqué. Donc il veut les solliciter le moins possible, donc ça veut dire que les choses soient faites en chambre, et qu'on leur livre les choses. Il n'est pas du tout pour la co-création. »

Le fait que les consultants soient convaincus de l'apport d'une approche collaborative, mais que, d'un autre côté, une certaine maturité soit nécessaire pour mettre en place ces approches, les amène à revisiter leurs méthodes pour les adapter à leur environnement client et ce qu'il est possible ou non de mettre en place. Pour autant, la situation peut être vécue avec une

certaine frustration, que l'on peut mettre en relation avec l'ambition que constitue cette approche collaborative pour l'accompagnement du changement.

La gestion des ateliers collaboratifs demande alors une bonne lecture et compréhension du client, de son environnement et de sa culture pour adapter des méthodes existantes. Cette nécessité d'adapter et de réussir ces ateliers collaboratifs est d'autant plus cruciale que même les clients ouverts à cette possibilité peuvent aussi être dans l'expectative, pour avoir des preuves concrètes que « ça marche ».

L'expérience de Caroline chez un client est de ce point assez parlante car elle met en évidence à la fois une ouverture du client à ces méthodes, mais en même temps comme un doute ou du moins le besoin d'être assuré de leur bon fonctionnement.

« c'est une méthode qu'UPC avait proposée et le client n'avait pas d'*a priori*. Donc on a fait cette méthode-là. [...] les ateliers c'était des journées entières, on mettait les gens ensemble et à l'issue de la première séance collaborative sur la RH, le DRH est venu dans la salle, à l'arrière de la salle, avec le directeur de la transformation, et ils ont été bluffés. C'est-à-dire qu'ils connaissaient les acteurs qui étaient là, ils pensaient que c'était des acteurs très très butés, et en fait, quand ils sont arrivés ça faisait déjà quelques heures qu'ils étaient en train de travailler ensemble, et la glace était complètement rompue et ils travaillaient ensemble. Et le DRH et le directeur de la transformation n'avaient jamais imaginé qu'on puisse les faire travailler ensemble. Et donc ils ont été bluffés et là ils ont été à fond. » (Annexe 5)

On voit bien une certaine ambivalence, entre ouverture et réserve du client, qui demande à être convaincu par l'approche et ses résultats concrets.

Julie explique aussi les a priori ou les peurs qui peuvent exister, malgré une ouverture aux méthodes collaboratives :

« ils n'ont pas arrêté de me dire : attention, il ne faut pas les infantiliser, on ne va pas faire des jeux. [...] c'est difficile de leur faire prendre conscience de : certes il faut qu'il y ait un côté ludique parce que même un adulte apprend avec un côté ludique, et oui on ne va pas faire des cocottes en papier, ou tu adaptes forcément les, tu sais c'est un curseur, le curseur sur la créativité que tu vas apporter sur un sujet, même un atelier ou une approche de Change, va varier en fonction du client que tu as en face de toi, tu vois ce qu'il est possible de faire ou de ne pas faire, tu n'imposes pas quelque chose qui est à des années lumières de l'état d'esprit et de la mentalité du client, parce qu'il ne faut pas le braquer. » (Annexe 6)

On voit là aussi, malgré une ouverture du client, une certaine appréhension qui subsiste quant à ces méthodes et la manière dont elles vont être menées.

c. Des ateliers à adapter et animer avec précaution

Face aux réticences de certains de leurs clients, l'idée pour les consultants en accompagnement du changement est donc de trouver des alternatives permettant de répondre à la logique de travail collaboratif, tout en respectant les règles de l'entreprise.

- *Réussir à adapter les méthodes d'animation*

Florence parle de son expérience pour rendre compte de cet équilibre à trouver entre nécessaire déstabilisation à provoquer et éloignement trop fort avec les normes du client à éviter :

« Il ne faut pas que ce soit complètement trop, trop décapant quoi. Il ne faut pas qu'il y ait un gap trop grand, sinon, oui sinon ils sont un peu trop scotchés. Tu vois, on cherche toujours à, dans nos ateliers, à être en-dehors de la norme, d'un atelier classique, pour ensuite, pour un peu, tu vois on dit pour susciter la créativité, il faut un peu les déstabiliser, les changer d'environnement, leur poser des questions un peu voilà, pour le *brainstorm*. Après, si c'est trop différent de, quand même, une certaine normalité, ils restent scotchés, oui. » (Annexe 4)

Il existe donc un équilibre à trouver entre une certaine distance avec leurs habitudes de travail, pour susciter leur créativité, et une distance pas trop grande, risquant de compromettre leur participation à l'atelier. Pour trouver cet équilibre, elle incite d'ailleurs sur l'importance de faire des essais et de ne pas partir trop long avec l'ensemble des collaborateurs directement, au risque de compromettre l'ensemble du dispositif.

« Donc là il faut tester un peu, avec certaines personnes, le client nous aide à identifier avec qui on pourra tester, parce que tu vois il y a des services on sait où ça va passer mieux que d'autres, donc il faut oui essayer, tester, adapter si on est allé trop loin, voilà. » (Annexe 4)

Pour Florence il y a d'ailleurs tout un process et une manière de faire à respecter pour assurer le succès de l'atelier de travail :

« il faut respecter les règles, il faut le faire dans l'ordre, il faut annoncer, expliquer, il faut le dire en souriant – c'est vachement important-, il faut, voilà, ce n'est pas pour rigoler mais c'est important, on y croit, mais c'est d'une façon un peu plus fun donc il faut avoir une attitude très ouverte quand tu présentes le truc, prendre le temps, et puis, et puis voilà, s'appuyer sur 1 ou 2 qui emmène les autres, et puis les gens ils s'y sont mis, mais plus que spontanément, ils étaient tous ravis, et voilà. » (Annexe 4)

On voit, à travers ce témoignage, l'expertise qui se trouve derrière le fait d'animer des ateliers de travail. Il existe une véritable réflexion, en amont, et une attention dans la réalisation, pour anticiper les réactions des collaborateurs, et s'assurer de leur participation et du succès des ateliers.

De même, pour Marion, c'est véritablement un dosage qui doit être trouvé, pour s'adapter aux différents environnements client. C'est d'ailleurs une conviction partagée par Sarah : « Je pense que oui, je pense que ça peut se faire partout, mais pas de la même façon. » (Annexe 3). Elle revient d'ailleurs sur les difficultés de sa mission actuelle chez [Direction d'administration centrale] où de grandes réserves existaient concernant le mode de travail collaboratif. Pourtant, elle explique que cela est en train de se faire, graduellement. Pour elle, la clé est d' « y aller petit à petit. »

Ainsi, pour Florence, des ateliers peuvent être menés dans différents types de cultures, s'ils sont adaptés de la bonne façon. Elle revient par exemple à la conception que les ingénieurs seraient moins réceptifs à ces méthodes de travail. Or pour elle, il est possible de les faire travailler différemment, en concevant et en amenant l'activité de la bonne manière :

« si tu amènes correctement justement l'activité, tu leur expliques, peut-être un peu plus encore ce que tu veux faire, pourquoi tu le fais comme ça, et bien voilà et alors ils sont un petit peu plus raides au début, mais voilà, tu participes un petit peu plus avec eux, tu les accompagnes un petit peu plus, tu participes aux jeux ou à l'activité avec eux, et puis ça marche super bien, même si c'est un petit peu moins loufoque que sur d'autres populations, mais c'est créatif et ils sortent quand même le truc, tu vois, ce que tu veux qu'ils produisent, donc. Il faut prendre en compte ce qu'on te dit, ce que tu peux voir de la culture de l'entreprise, et puis il faut tester, il faut tester, comprendre par soi-même quoi, il faut passer par quelques entretiens, pour comprendre, savoir ce qu'ils font d'habitude, comment ils ont l'habitude de travailler, est-ce qu'ils font des choses comme ça, des animations plus ou moins en-dehors du boulot, est-ce que dans leurs réunions d'équipes ils font des trucs un peu comme ça... » (Annexe 4).

On voit, à travers les entretiens que les consultantes interrogées tiennent à l'implication des collaborateurs dans un projet, comme facteur de réussite de ce dernier. Pour la plupart, les ateliers collaboratifs sont intéressants à mettre en place, et peuvent s'adapter à tous les clients, même les plus réticents. Pour autant, ils demandent toujours à être adapté à l'environnement client et à sa perception de ce type de travail.

- *Gérer le déroulé de l'atelier avec précaution*

Dans la lignée de l'adaptation du format des ateliers de travail, on peut noter qu'une attention particulière est portée à la manière de mener des ateliers.

Pour Sarah, la manière de mener les ateliers est un facteur déterminant de réussite du travail :

« Après, évidemment, ça dépend comment c'est mené, il faut que les gens se sentent libres de pouvoir dire ce qu'elles veulent vraiment dire, et ça c'est pas facile. En tout cas, enfin je pense que le plus difficile en vrai dans un atelier pour que ça se passe bien, c'est qu'il faut dès le départ réussir à instaurer le climat qui va faire que les gens vont, voilà, se sentir vraiment libres, soit dans le cadre de débloquer une situation, de dire vraiment ce qu'ils pensent, ce qui les énerve et ce qui pour eux devrait changer, soit de se sentir libre de donner plein d'idées quand c'est un atelier dans le but de co-construire ou voilà, donner des idées etc. enfin il ne faut pas qu'ils sentent que leurs idées vont être jugées ou que leurs pensées vont être jugées. Et pour ça, je pense le plus difficile du coup c'est le climat et ça... franchement c'est un peu aléatoire quand même, enfin ça ne se décrète pas. » (Annexe 2)

Pour elle, il existe une réelle expertise dans la manière de mener des ateliers et de mettre en place la bonne atmosphère, permettant à l'atelier de travail d'être réussi. C'est d'ailleurs une compétence qu'elle ne juge pas évidente à maîtriser car l'atmosphère est un élément difficile à maîtriser.

Léa rappelle, lors de notre entretien, que les ateliers mettent les consultants en accompagnement du changement face à des collaborateurs qui n'ont pas nécessairement l'habitude de travailler de cette manière et qui peuvent être plus ou moins réceptifs à la méthode. Pour elle, cela est justement le challenge du consultant, de faire adhérer les participants à la méthode :

« Et ce que j'adore c'est que les gens arrivent souvent, ils sont très coincés, c'est réunion de travail, etc. et là on met des post-it ; ils te regardent un peu genre « qu'est-ce que tu fais ? Je suis pas là pour faire des dessins et jouer avec du papier » A la fin, ce sont des gamins, ils sont, les gens ont baissé leurs barrières, ils ont envie, ils se disent « ah ça a l'air sympa » et ils ont des idées et ils rebondissent sur les idées des uns des autres ; c'est une vraie co-construction, et en même temps il y a une bonne ambiance. Tu vois des gens qui sont dans un métier parfois très triste et redondant et tout d'un coup on leur laisse la voie ouverte, justement : « dis-nous ce que tu penses, ce que tu aimerais faire » Et c'est cette ouverture, cette liberté à l'engagement et à la communication qui est assez géniale. Et qui marche à tous les coups. » (Annexe 1)

D'ailleurs, cela engendre une réaction chez les participants, qui est recherchée :

« ils sont désarçonnés, et c'est ce qui faut. C'est parce que tu veux essayer de leur faire créer, identifier et inventer du changement et si tu ne désarçonne pas quelqu'un, il va rester dans son petit chemin de confort et de classique. C'est bien limite d'avoir quelqu'un qui est récalcitrant en réalité et de le transformer, parce que déjà je pense que c'est là que tu as fait ta première preuve que tu es bon en conduite du changement. Donc c'est là déjà tu fais une bonne victoire et tu montres que tu sais ce que tu fais. » (Annexe 1)

On voit donc que le challenge du consultant n'est pas tant d'éviter une réticence des participants aux ateliers, mais de la saisir pour mieux la retourner et impliquer les collaborateurs dans le travail sous un nouveau format.

L'animation des ateliers collaboratifs demande donc un savant mélange entre faire sortir les participants de leurs habitudes de travail, pour favoriser la créativité, tout en proposant une méthode qui puisse être acceptée par le client et porter ses fruits en faisant travailler les collaborateurs dans la bonne dynamique. C'est une expertise qui est d'ailleurs valorisée par les autres pratiques, en demande de conseils.

Cette capacité à adapter les méthodes d'animation d'atelier, à en imaginer de nouvelles en faisant preuve de créativité, tout en gérant ensuite les différentes réactions pendant l'atelier et réussir à créer une dynamique de travail de groupe bénéfique à l'atelier est une capacité réellement valorisée par les consultants en accompagnement du changement. Ils expliquent justement que tout le monde n'est pas capable de le faire, et que l'expérience aide d'ailleurs à mener ces ateliers au mieux. C'est notamment dans ces animations réussies qu'ils tirent leur sentiment de légitimité.

On voit donc que les éléments formels sur lesquels s'appuie généralement la légitimité professionnelle ne sont pas sans poser de problème dans le cas des consultants en accompagnement du changement. En effet, leur métier s'appuie en grande partie sur des compétences relevant des savoir-être et donnant à voir des résultats non évidents au premier abord. Face à cela, sans mettre de côté ces aspects, le consultant en accompagnement du changement met un effort dans le développement des compétences et de résultats qui seront plus valorisées par ses interlocuteurs. De même, la question de la méthode montre l'ambiguïté du sentiment de légitimité professionnelle dont peut faire l'expérience le consultant en accompagnement du changement. Le consultant est en effet confronté à un besoin de rigueur et de visibilité d'une méthode ordonnée pour rassurer ses interlocuteurs, mais ressent le besoin de s'en affranchir pour se sentir pleinement légitime dans son intervention sur un projet. On voit d'ailleurs que, si les méthodes participent à rassurer le client et lui permettre de mieux comprendre la démarche d'accompagnement du changement, il n'est pas possible de mettre en évidence une méthodologie d'accompagnement du changement, tant les méthodes sont nombreuses et leurs utilisations diverses. Plus encore, le consultant en accompagnement du changement tire une certaine fierté à savoir adapter les méthodes, mais aussi à réussir à faire collaborer les individus dans des contextes clients très différents, alors même que cette ambition est parfois remise en question par ses interlocuteurs.

Face à ces nombreux questionnements sur son activités, on peut se demander si finalement, le consultant en accompagnement a réellement à expliquer le contenu de son métier ou à convaincre de l'utilité de son approche.

III. Le challenge de la compréhension du conseil en accompagnement du changement

Pour exercer son activité, c'est à dire conseiller des clients sur l'accompagnement du changement sur leur projet, le consultant a-t-il besoin de s'assurer une compréhension de son activité et de l'utilité de sa démarche ?

Dans cette partie, nous nous pencherons sur les situations des consultants, principalement en contact avec leurs interlocuteurs client, chez qui se déroule la part principale de leur activité.

Les consultants en accompagnement du changement interviennent-ils uniquement dans des environnements où l'utilité de leur intervention est comprise ? Plus encore, ont-ils réellement que cette utilité et que leur démarche soient comprises ?

1. Une méconnaissance des clients encore non négligeable vis-à-vis du conseil de l'accompagnement du changement

a. La redondance de l'incompréhension face au Change : expérience d'une mission

Mon expérience au sein de [Direction d'administration centrale] a été la source d'un questionnement par rapport à la question des incompréhensions client envers l'accompagnement du changement.

La description des situations observées peut permettre de mieux saisir la réalité qui peut être celle d'un consultant en accompagnement du changement intégré sur une mission où le client n'est pas réceptif à l'accompagnement du changement et émet des réserves quant aux approches proposées.

Ainsi, c'est cette première mission qui me met face à une réalité que j'avais en premier abord totalement sous-estimée : même des clients ayant prévu un accompagnement du changement, ne comprennent pas nécessairement l'utilité de la mise en place d'une démarche d'accompagnement du changement.

Plus encore, la mission me met face aux incompréhensions de plusieurs interlocuteurs : consultants d'autres pratiques et client (Directeur de projet principalement).

- *Description du contexte et des difficultés*

L'équipe UPC est intégrée sur le projet de mise en place d'un nouveau SI, sur la partie AMOA (accompagnement à la maîtrise d'ouvrage) sur deux chantiers : « Construction applicative » et « Conduite du changement ».

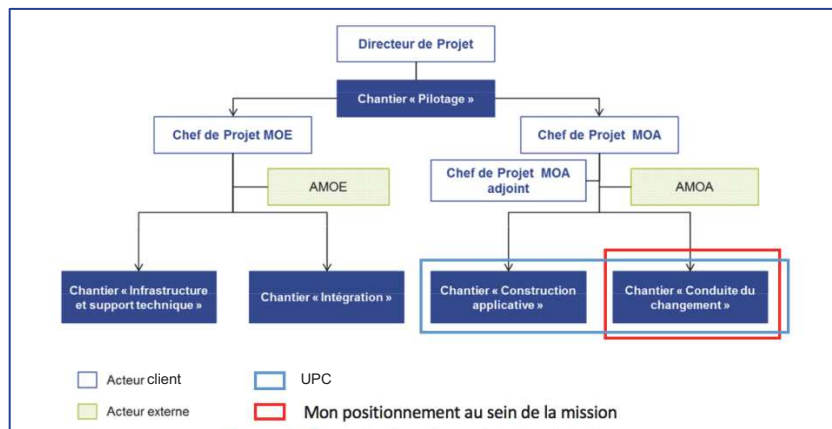


Figure 0 : Représentation de l'organisation de la mission

Lorsque j'arrive sur le projet, il vient tout juste de commencer et nous sommes donc en phase de « cadrage », phase qui consiste à imaginer la démarche projet et à construire la stratégie d'accompagnement du changement.

Avant d'intégrer le projet, j'étudie les documents commerciaux relatifs à ce projet. Or, alors que la réponse à appel d'offre indique une méthodologie *Change* portée par le *Design Thinking* permettant de travailler de manière collaborative sous la forme d'ateliers, ma manager m'explique que le client y est finalement réticent et qu'il faut imaginer une autre démarche d'accompagnement du changement.

Pendant le projet, l'accès aux collaborateurs et aux informations est compliqué, ce qui rend difficile l'avancée concrète du chantier Conduite du Changement projet et la compréhension de la réalité terrain, pourtant nécessaire pour mieux appréhender notre démarche. Par ailleurs, la Chef de Projet MOA démissionne peu après le début de la mission, alors que la Chef de Projet MOA adjointe est encore en congé maternité. Notre interlocuteur en attendant le remplacement de la chef de projet MOA est donc le directeur de projet, DSI de la direction d'administration centrale. Or, celui-ci est peu présent pour cadrer le chantier conduite du changement.

Les interactions avec le directeur de projet sont, pour ma manager, difficiles. En effet, pour elle, il ne comprend pas le *Change* et n'est pas non plus prêt à y investir le temps nécessaire.

Plusieurs actions d'accompagnement du changement que nous voulions mettre en place n'ont finalement pas lieu, comme par exemple, un séminaire au début de projet, rassemblant le *top management* afin de travailler sur la construction d'une même vision projet et pour lancer la dynamique de travail projet.

Par ailleurs, nous sommes confrontées à de nombreuses interrogations de la part des autres consultants d'UPC, notamment de Christophe, se demandant ce que l'on fait, concrètement, en *Change*. Les sujets des *personas* et des ateliers collaboratifs sont questionnés quant à leur utilité concrète pour le projet.

Je vis ces questionnements d'une manière assez ambivalente : d'un côté, je suis pleinement convaincue de leur utilité, mais de l'autre, je me retrouve à court d'arguments pour démontrer leur utilité sur le projet car le client ne nous laisse pas mettre ces outils en place. J'ai donc un discours manquant de faits concrets pour défendre ma conviction.

Je fais moi-même l'expérience d'une certaine fatigue quant aux incompréhensions répétées envers notre métier, même si nous prenons garde à rester très pédagogues et à construire un discours visant à expliquer notre démarche et à échanger autour des outils que nous proposons, à toute personne qui nous poserait des questions.

L'utilisation des *personas* se fera finalement graduellement, tout comme la conduite d'ateliers de travail.

- *Expressions relevées et principaux verbatims*

Plusieurs expressions rendent compte de l'observation d'incompréhensions par rapport à l'accompagnement du changement.

Sarah me dira par exemple :

« Enfin déjà pour lui [Christophe] de toute façon le *Change*, j'ai l'impression que c'est le fourre-tout des trucs à côté de tout ce qui n'est pas du [...] technique ou expression de besoins pure »

Elle estime que Christophe a une vision floue de l'accompagnement du changement et que, lorsqu'il donne l'impression de comprendre, il témoigne en fait d'une vision réduite du *Change*, qui ne correspond pas à l'image qu'elle se fait de son métier.

Elle me dira par exemple dans une discussion informelle :

« Mais, oui pour lui le *Change* c'est quoi, c'est faire des *mugs* ! » ou encore : « Attends, mais tu sais ce qu'il veut nous faire faire ? Il veut nous faire faire le glossaire métier. Il dit « ça c'est pour le *Change* », le glossaire métier. Mais absolument pas ! ».

Ainsi, pour elle, il attribue au *Change* des actions qui ne rentrent pas dans la démarche comme elle la conçoit. Il témoigne selon elle d'une vision réduite de l'accompagnement du changement, centré sur des actions ponctuelles de communication, mais aussi ne comprend pas le cœur du métier, et a tendance à y positionner les activités qu'ils ne voit pas où positionner dans le projet.

Pour Sarah, cette incompréhension est assez partagée. Elle me dit ainsi :

« Jérôme⁶² il ne voit pas du tout ce que c'est par exemple. Caroline⁶³ l'autre jour elle était contente parce qu'elle me dit : « je crois que Jérôme, il commence à comprendre ce que c'est l'accompagnement du changement, et à voir l'utilité. » Mais, et pour autant c'est vrai que Jérôme ça fait un moment qu'il est consultant donc... soit il n'a peut-être pas été, enfin il a jamais vu ce que c'était que vraiment l'accompagnement du changement sur une mission. » (Annexe 3)

Sarah observe donc elle aussi des incompréhensions par rapport à l'accompagnement, et cela même de la part d'un consultant avec plusieurs expériences préalables.

Plus encore, les incompréhensions sont très présentes chez le client, en particulier le directeur de projet (Annexe 3) :

« Et là, à la [Direction d'administration centrale], et bien comme je te disais, j'ai l'impression que Bertrand il ne se rend pas compte à quel point ça peut être important. Je pense qu'il a juste, voilà, il sait que dans un projet il y a de l'accompagnement du changement, parce qu'il l'a entendu ou que voilà. Mais en tout cas il n'a pas l'air intéressé sur le sujet, puisque voilà, il ne lit pas les livrables, il ne lit pas, là Caroline a renvoyé une version de la stratégie de conduite du changement... ça m'étonnerait qu'il le lise quoi... Ou en tout cas il va prendre du temps... »

« tu vois qu'il prend très peu de temps sur l'accompagnement du changement, qu'il demande une réunion pour bosser sur tel aspect, pour bosser sur les rôles [...] et derrière, il vient pas à la réunion, il la laisse faire sans lui tu vois, alors que c'est lui qui a demandé. Et c'est que des choses comme ça. Toutes les stratégies, il demande des documents mais il ne les regarde pas derrière. »

C'est donc à la fois une méconnaissance mais aussi un manque d'intérêt qui sont relevés par Sarah. Or, selon elle, cela nuit à l'avancement du projet.

Pour Caroline, l'incompréhension du directeur de projet se joue aussi dans le principe même de l'accompagnement du changement, qui vise à impliquer les collaborateurs. Elle dira par exemple :

« le directeur de projet [...] ne comprend pas bien. Parce qu'il a toujours été dans une logique directive : on dit, et tout le monde applique, voilà. » (Annexe 5).

Il y a donc une divergence entre les ambitions des consultants *Change* sur le projet, et la vision que le directeur de projet a du chantier Conduite du Changement et ce qu'il est prêt à mettre en place.

On peut d'ailleurs noter que sa vision vient en contradiction avec la propositions commerciale, pourtant rédigée autour de la mise en place d'ateliers de travail collaboratifs, sur le mode *Design Thinking*. On voit bien ici, que le client a acheté l'intervention avec un volet

⁶² Manager sur la partie AMOA (chantiers Construction Applicative et Conduite du Changement) - UPC

⁶³ Consultante senior sur le chantier « Conduite du Changement » (AMOA) - UPC

accompagnement du changement, mais n'a pas du tout acheté la démarche proposée. Plusieurs discussions autour de ce que le client a acheté font penser les consultants d'UPC que le consultant a acheté l'expérience (projet quasiment identique mené dans un environnement similaire) en premier lieu, sans se soucier, au niveau accompagnement du changement en tout cas, de ce qui était proposé.

Pour Caroline, en charge du chantier conduite du changement, il y a d'ailleurs plus largement une confusion sur la philosophie ou l'appréhension de l'accompagnement du changement de manière général, sur son objectif et sa manière de fonctionner.

Lors d'une conversation informelle, elle raconte par exemple :

« La MOE voulait que la conduite du changement fasse une enquête de perception, à envoyer à tous les correspondants qui avaient participé à l'atelier, pour leur demander comment ils percevaient l'outil. Et moi je leur ai dit : « je veux bien qu'on fasse ça, mais attention, si on fait ça, ça veut dire qu'on a une marge pour pouvoir adapter en fonction de leurs retours. Parce que si on leur demande un retour et qu'ils nous disent : « ah non, l'ergonomie ne nous va pas du tout », et qu'on leur dit « et bien de toute façon c'est comme ça », moi ça ne me va pas, parce que tu vas les frustrer une deuxième fois, les sur-frustrer. Si tu te dis, ok, on va pouvoir tenir compte de ce qu'ils disent et on va pouvoir adapter l'ergonomie dans une certaine mesure, mais qu'on leur mette les règles du jeu déjà en entrée de l'atelier, là d'accord. »

Lorsque nous échangeons un peu plus sur le sujet, elle exprime d'ailleurs son regret et sa certaine peur dans le fait de solliciter les collaborateurs sans finalement les impliquer dans le projet. Pour elle, cela va créer plus de frustration et vient finalement complètement contredire la démarche de l'accompagnement dans son ensemble.

A la logique : « déjà on voudrait connaître leur perception. », elle oppose : « Oui, et bien moi déjà je voudrais connaître la marge de manœuvre ». Cette différence de perception se retrouve dans son expression suivante : « Un indicateur pour un indicateur, ça fait joli sur un tableau, mais ce n'est pas... justement, ce n'est pas ça qui va faire adopter. ». Elle exprime son refus de cette perception :

« Donc là, la conduite du changement, c'est un producteur d'indicateurs, mais ils ne se rendent pas compte que ce n'est pas ça la conduite du changement »

C'est donc toute la finalité du *Change* qui est perçue comme non comprise par Caroline dans cette demande exprimée sur le projet.

On le voit, des incompréhensions sont relevées par les consultantes en accompagnement du changement sur le projet. Plus encore, cette atmosphère de remise en question et de difficulté pour le *Change* était finalement assez connu et ressenti par le reste de l'équipe, notamment la réticence du client à la démarche et la non compréhension de certains de nos interlocuteurs.

- *Les gifs et memes, qui témoignent d'une connaissance partagée de cette situation d'incompréhension.*

En réfléchissant sur les expériences de non compréhension de la finalité et de la démarche d'accompagnement du changement sur ce projet, j'ai réalisé que ce ressenti paraissait finalement reconnu et partagé entre plusieurs consultants. De ce point de vue, un objet intéressant étudier sont les gifs et mêmes partagés sur un espace de travail digital.

Pour communiquer sur le projet, un « espace de travail » est créé sur Slack et réunit l'ensemble des consultants UPC sur le projet. Slack se présente comme : « une plateforme de travail collaboratif qui permet de rassembler les personnes, les informations pertinentes et les bons outils, ce qui renforce la productivité. »⁶⁴ La plateforme a pour promesse d'aider les équipes à mieux communiquer et mener leurs projets.

Parmi les chaînes, qui sont « un endroit unique pour les messages, les outils et les fichiers »⁶⁵ de cet espace de travail, une chaîne privée (dont la discussion n'est ouverte qu'aux personnes invitées) intitulée « gif » est créée, dans l'optique de se partager des gifs et images humoristiques, en rapport avec notre quotidien sur la mission. Des messages sont régulièrement postés sur la chaîne, généralement sous la forme d'une image, animée ou non, accompagnée d'une phrase décrivant une situation.



Figure 1 : exemple de gif posté sur la chaîne dédiée :
« Nous pendant les 2000 ateliers de la semaine prochaine »

La figure 1 ci-dessus montre un exemple-type de message posté sur la chaîne : sous la phrase « Nous pendant les 2000 ateliers de la semaine prochaine », un enchaînement d'images animées de chats tapant frénétiquement sur des claviers d'ordinateur.

⁶⁴ Slack : <https://slack.com/intl/fr-fr/about>

⁶⁵ Slack : <https://slack.com/intl/fr-fr/features>

La chaîne met principalement en scène des gifs et des mèmes. Le GIF, acronyme de « graphic interchange format », désigne une image animée où les images se succèdent (en boucle) pour donner l'illusion de mouvement. Particulièrement populaire depuis les années 2000, le gif met généralement en scène des moments de films ou de séries pour rendre compte d'émotions, de situations ou de réactions.

Maude BONENFANT, dans son article « Le mème numérique : étude sémiotique des réseaux à partir des concepts de trace et d'indice », définit les mèmes numériques comme :

« une forme de communication spécifique née dans les communautés en ligne [...] Il est présenté sur différents supports (images fixes, images animées, texte, etc.) et vise différents objectifs : esthétiques ou autres. [...] il attire ainsi l'attention et acquiert une grande popularité en peu de temps, grâce à une publicisation « par relais » que les nouvelles technologies rendent possible. »⁶⁶.

Elle explique que le mème a deux types de diffusion :

« une basée sur la répllication, l'autre sur la variation. La première forme de diffusion, « par répllication », relaie sans altération le matériel viral qui circule « à l'identique » ; la seconde forme, basée sur la variation, intègre de petites ou de grandes différences dans le matériel. Les mèmes numériques se distinguent par cette seconde forme de diffusion, où les internautes interviennent directement dans le matériel viral afin d'effectuer un certain nombre d'altérations changeant légèrement ou drastiquement le sens du matériel « d'origine » »⁶⁷.

Elle indique d'ailleurs que c'est par variation que sont principalement utilisés les mèmes : à une forme initiale sont ajoutées une ou plusieurs phrases, donnant un nouveau sens au mème.

L'analyse de la chaîne permet de remarquer que plusieurs messages sont postés sur la conduite du changement (Annexe 8). Leur étude est intéressante pour notre travail car l'utilisation de ces gifs et mèmes dénote d'un certain ressenti partagé par rapport à la conduite du changement sur le projet.

Ainsi, on peut relever plusieurs messages postés relatifs à la (difficile) question du budget accordé à la conduite du changement.

Ci-dessous (Figure 2), on peut voir un gif reprenant une scène du film *Le loup de Wall Street* dans laquelle le personnage principal montre un billet, le roule en boule et le jette à la

⁶⁶ Maude BONENFANT « Le mème numérique : étude sémiotique des réseaux à partir des concepts de trace et d'indice », *Communiquer Revue de communication sociale et publique* (12, 2014). Pages 28-29

⁶⁷ *Ibid.* Page 29

poubelle. Ce gif est accompagné du message « Quand tu veux du budget pour la conduite du changement »

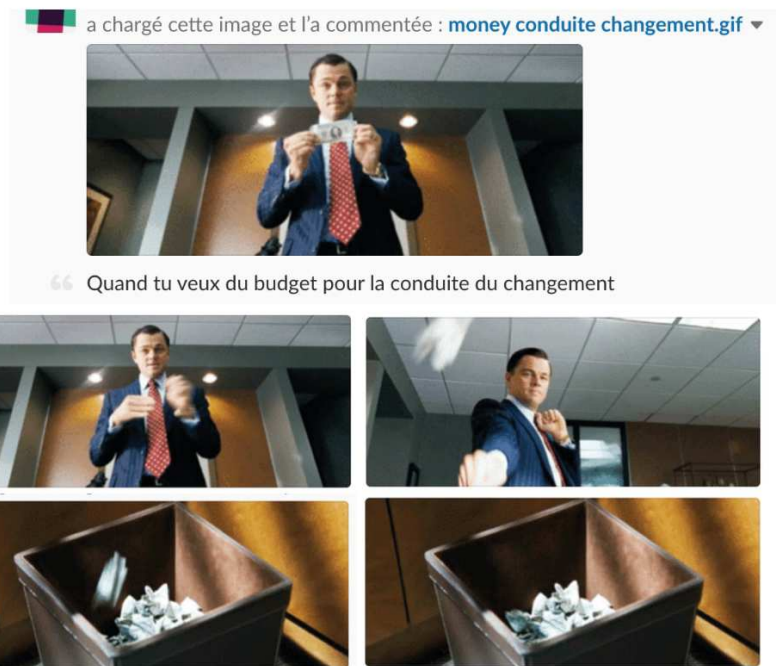


Figure 2 : GIF – « Quand tu veux du budget pour la conduite du changement »

Un autre message assez similaire est posté, sous la basé d'un mème avec variation (figure 3).



Figure 3 : mème - Demandes de budget de la conduite du changement

Le message reprend un mème basé sur quatre images, issues du dessin animé Bob l'éponge où on le voit montrer une feuille, la lire, la jeter au feu et se réchauffer les mains avec ce dernier.

Pour reprendre la typologie de Maude BONENFANT, ce mème est diffusé sur cette chaîne sur la base de la variation, c'est-à-dire que le mème « original » se voit ajouté un élément : une phrase sur la feuille de la première image. Cet ajout donne au mème une nouvelle portée puisque la feuille brûlée porte la mention : « Demandes de budget de la conduite du changement ». Un autre ajout vient en quelque sorte donner un contexte supplémentaire au message : la mention « Bertrand » (le directeur de projet) au-dessus de l'image. Cet ajout donne alors une nouvelle portée à l'image initiale, puisque l'on peut comprendre qu'elle vise à représenter de manière humoristique l'action de Bertrand, Directeur de Projet côté client, vis-à-vis de l'objet « Demandes de budget de la conduite du changement ».

Ces deux messages sont assez forts puisqu'ils montrent chacun une action de destruction (déchet ou feu) de demandes de budget spécifiques à la conduite du changement.

A contrario, plus tard, c'est le déblocage d'Unités d'Œuvre (UO), donc de budget, pour la conduite du changement qui est représentée par un message sous forme de gif (Figure 4).



Figure 4 : GIF – « Quand Caroline débloque des UO pour la conduite du changement »

Le message donne donc à voir, de manière humoristique, Caroline, Consultante responsable du chantier Conduite du Changement, en train de compter ses billets, habillée de rose et portant de grosses lunettes de soleil.

Un autre thème représenté est celui de la non compréhension du *Change* et de son utilité. Deux messages y font référence explicitement (Figure 5 et Figure 6), par rapport à deux personnes différentes : Bertrand, le directeur de projet côté client ; et Christophe, Consultant responsable du chantier Construction Applicative.

 <https://media.giphy.com/media/1Z02vuppxP1Pa/giphy.gif> (2 MB) ▾



Quand Bertrand dit enfin qu'il comprend l'utilité du change

Figure 5 : GIF – « Quand Bertrand dit enfin qu’il comprend l’utilité du change »

Le message posté est intitulé « Quand Bertrand dit enfin qu’il comprend l’utilité du change » et accompagne un gif issu de la série télévisée *The Office* où l'on voit le personnage Michael Scott taper d’une main sur la table puis ouvrir les bras en disant « *Thank you* »⁶⁸, dans une expression et un mouvement corporel indiquant la fin d’un agacement et le soulagement. Cette réaction accentue le poids de l’adverbe « enfin » qui « Indique qu’un événement se produit, après avoir été attendu longtemps et avec impatience »⁶⁹. Ces éléments viennent donc mettre en évidence le fait que cette compréhension de l’utilité du *Change* s’est faite attendre, et qu’elle engendre un soulagement. La personne ou le groupe de personnes que Michael Scott représente n’est pas indiqué explicitement ; cependant, l’absence de dénomination peut renvoyer à un sentiment partagé au moins par les membres de la chaîne.

⁶⁸ « Merci » en anglais

⁶⁹ Larousse : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/enfin/29469>



Figure 6 : GIF – « Quand Christophe se rend compte qu'il est le dernier à pas comprendre ce que font les change »

Le gif ci-dessus (Figure 6), de par le message qui l'accompagne, vise à représenter le sentiment de Christophe lorsqu'il se rend compte qu'il est le dernier à ne pas avoir compris ce que fait la Conduite du Changement. Le gif utilisé est issu d'une vidéo de réaction d'une petite fille lorsque ses parents annoncent un voyage surprise à Disneyland : elle paraît préoccupée, troublée et elle regarde sur le côté, ce qui donnera au même son nom « Side Eyeing Chloe », suite à sa diffusion et réappropriation⁷⁰. Christophe est donc, par ce même, représenté comme troublé et préoccupé par sa non compréhension du *Change*.

Plus que des messages ponctuels permettant de revenir sur des moments ou des sentiments de manière humoristique à un moment donné, ces gifs et mêmes gagnent à être analysés, en terme de communication, sous l'angle de la communauté.

L'article de Maude BONENFANT indique ainsi que le « même numérique est une production culturelle reflétant l'identité des communautés dans lesquelles il circule »⁷¹, et qu'il se diffuse dans des communautés où certains codes et références sont connues et partagées, afin que le même puisse faire sens et résonner dans la communauté dans laquelle il est partagé. Elle analyse les mêmes numériques comme :

« trace d'une production culturelle propre à certains groupes sociaux. Partant du fait que les communautés (en ligne) partagent une encyclopédie (Eco, 1984), c'est-à-dire un ensemble de connaissances et expériences communes, les mêmes deviennent significatifs pour définir les

⁷⁰ <https://knowyourmeme.com/memes/side-eyeing-chloe>

⁷¹ Maude BONENFANT « Le même numérique : étude sémiotique des réseaux à partir des concepts de trace et d'indice », *Communiquer Revue de communication sociale et publique* (12, 2014). Page 31

référents d'un groupe (et donc son identité). Il y a partage d'un univers commun de sens et les mêmes peuvent être compris comme « objets » sémantiques partageables, partagés et « symptomatiques » d'une culture. »⁷².

Cet axe d'analyse permet alors de reprendre les thèmes de la conduite du changement qui ont fait l'objet de messages sur cette chaîne pour voir qu'ils sont donc partagés, qu'ils sont basés sur une connaissance et des expériences communes. Les difficultés d'obtention de budget et la thématique de l'incompréhension du *Change* et de son utilité sont donc, plus qu'une expérience individuelle, perçues de manière partagée comme une réalité par les membres de la chaîne.

Finalement, la production de gifs et de mèmes permet de dire que l'incompréhension et les difficultés rencontrées par l'équipe *Change* sur cette mission sont vécues comme une réalité partagée par les membres de cette chaîne.

La mission chez [Direction d'administration centrale] met donc en évidence que toutes les missions d'accompagnement du changement ne se font pas chez des clients qui connaissent ou même sont convaincus de l'utilité d'une telle approche.

Comme on le verra plus bas, ce cas est loin d'être une exception.

b. Encore une large méconnaissance ?

Au-delà de cette expérience spécifique qui met en évidence des incompréhensions et des remises en question de l'accompagnement du changement sur un projet, même lorsqu'un chantier spécifique est intégré, on peut se demander si cette expérience est partagée par d'autres consultants en accompagnement du changement.

Une partie de mon guide d'entretien était centrée sur la question de la « Compréhension et utilité du Change » (Annexe 0). L'étude des réponses permet de faire ressortir que les consultantes interrogées perçoivent encore une certaine méconnaissance autour du conseil en accompagnement du changement et son utilité.

- *Le conseil en accompagnement et son utilité sont encore peu connus*

Tout d'abord, il ressort finalement que les démarches d'accompagnement du changement sont jugées encore peu connues des entreprises clientes ou potentiellement clientes.

⁷² *Ibid.* Page 32

L'incompréhension ne se limite donc pas au grand public ni aux personnes loin des problématiques de conseil, mais est encore présente dans les environnements pourtant proches des logiques projet et de transformation.

Pour Sarah : « c'est très peu connu si tu regardes au global quoi, c'est vraiment peu connu, donc si c'est peu connu les gens ne peuvent pas en voir l'utilité tout de suite, puisque... ils ne savent même pas forcément ce qu'il y a derrière. » (Annexe 3)

Marine témoigne de la méconnaissance à laquelle elle a dû faire face sur sa propre mission :

« mon client n'avait pas du tout conscience de ce qu'on faisait, il pensait qu'on était comme de l'orga, en fait l'orga chez eux c'est : on s'occupe de préparer les packages d'installation, de préparer les dates de qui va avoir quoi à quel moment, de vérifier que ça sait bien fonctionner, et on est purement sur du déploiement d'outil, il n'y a pas du tout l'accompagnement humain derrière. » (Annexe 7)

Il y a donc une incompréhension qui est identifiée, chez certaines entreprises, de l'utilité de l'accompagnement du changement.

Caroline dit ainsi lors de notre entretien :

« Donc je pense qu'il y a encore des directeurs de projet qui ne se rendent pas compte, et des entreprises qui ne se rendent pas compte, de l'importance d'être accompagné, qu'on accompagne les utilisateurs qui, dans notre cas les utilisateurs finaux, en tout cas les employés qui sont touchés. ». (Annexe 5)

Cette méconnaissance est d'ailleurs partagée aux consultants d'UPC eux-mêmes selon Marine, qui vendent des prestations *Change* qui ne correspondent pas à la logique d'accompagnement du changement portée par les consultants du domaine :

« Moi je trouve qu'UPC lui-même, déjà tu peux le voir parmi tous les consultants, toutes les personnes ou les *Sales* ou quoi que ce soit, la façon dont les gens vendent notre prestation, pour moi elle n'est jamais très pertinente, parce qu'ils ne maîtrisent pas notre cœur d'expertise, notre domaine d'expertise » (Annexe 7)

Ainsi, plusieurs témoignages mettent en évidence que tous les clients ne se rendent pas nécessairement compte de l'importance du volet *Change* dans leur projet.

Pour Julie, l'inclusion d'un accompagnement humain des transformations est présent assez inégalement selon le type de mission. Pour elle, l'utilité de la démarche est comprise pour des

sujets de déploiement ou de mise en production technologique, mais moins dans des problématiques plus culturelles. Elle explique ainsi :

« Et bien encore une fois, ça dépend des missions. Comme je te disais, les ERP, les déploiements de solutions technologiques, oui ils comprennent, et encore, pas tous, il y a des mentalités encore très tintées de cette ère de l'ingénieur qui développait des solutions et donc et bien si la solution est développée, les gens n'ont qu'à l'utiliser telle qu'elle a été imaginée, mais maintenant il y a un travail qui est fait pour se dire : ça peut être un peu différent. Je pense que l'utilité va varier aussi du contexte aussi et le secteur du client : il y en a qui sont habitués ou pas, mais encore une fois, c'est plus simple si tu as quelque chose que tu dois mettre en prod', de faire comprendre l'utilité du *Change*. » (Annexe 6)

L'utilité ou l'importance d'intégrer un accompagnement humain des projets de transformation n'est donc pas encore systématiquement ancré dans les mentalités des clients. Pourtant, certains en verraient de plus en plus l'utilité.

- *Une méconnaissance à nuancer.*

Plusieurs des consultantes interrogées ajoutent cependant que, si la méconnaissance n'est pas négligeable, elle est en diminution.

Ainsi, Sarah parle de son impression que le conseil en accompagnement du changement est « pas mal en expansion » et ajoute :

« Franchement, je pense qu'il y a 10 ans y en avait pas trop quoi, j'ai l'impression que les entreprises commencent de plus en plus à en voir l'utilité en tout cas. Parce qu'on en parle de plus en plus. » (Annexe 3)

Il est intéressant de compléter cette impression par la réponse de Florence, consultante depuis plusieurs dizaines années, qui indique :

« Alors, vraiment, de plus en plus quand même, de plus en plus. Ça fait, je ne sais pas, pas si longtemps que ça, peut-être 4-5 ans que vraiment, voilà, le client sait, enfin quand il fait un appel d'offre, l'accompagnement au changement est inclus dedans, alors que souvent ça n'y était pas du tout et il fallait le proposer pour qu'ils se disent : « ah oui, effectivement il en faut, c'est bien de faire ça en plus » (Annexe 4).

Elle témoigne donc de sa perception d'une évolution du côté du client, avec une connaissance qui augmente depuis 4 ou 5 ans.

Cette perception est partagée par Caroline, elle aussi consultante depuis plusieurs dizaines années. Elle parle également d'une évolution, notamment dans un certain type d'entreprises :

« Je pense que de plus en plus, les clients se rendent compte ; surtout dans le privé et dans les organisations qui sont innovantes, c'est-à-dire les organisations qui ont l'habitude de changer. Elles l'ont compris ça. » (Annexe 5)

Bien que tous les clients ne soient pas nécessairement convaincus de l'utilité de l'accompagnement du changement, de plus en plus incluent cette démarche dans leurs projets de transformation.

Pour autant, si l'utilité d'intégrer un volet *Change* semblerait de plus en plus comprise, la démarche en elle-même est-elle prise en compte dans l'intégration dans des projets ?

c. L'accompagnement du changement : brique en plus aux projets ?

Dans plusieurs des entretiens, l'accompagnement du changement est perçu comme appréhendé comme une « brique en plus » aux projets, souvent la dernière envisagée et la première à être rognée. Plus encore, cette brique supplémentaire n'est pas nécessairement envisagée dans tout ce qui est considéré par les consultants en accompagnement comme du *Change*.

De nombreuses études montrent la difficulté à investir du budget dans l'accompagnement du changement, cette démarche étant perçue comme floue et aux résultats (donc retour sur l'investissement) trop difficile à évaluer.

Cet élément est aussi évoqué par Marie BENEDETTO-MEYER et Laurent WILLEMEZ dans leur article :

« dans les faits, les contraintes temporelles, budgétaires, et surtout organisationnelles font que les moyens alloués aux « conducteurs de changements » sont faibles et s'inscrivent dans une démarche descendante. La CDC se présente finalement parfois d'abord comme le « supplément d'âme » des projets de rationalisation, mais elle-même est mise en œuvre par des gestionnaires et est encadrée dans des outils et des méthodes très procéduralisés. »⁷³

⁷³ Marie BENEDETTO-MEYER, Laurent WILLEMEZ « Vous prendrez en charge le côté humain du projet », *Savoir/Agir* 2017/2 (N° 40), p. 45-52. Page 48

Ce manque de moyens alloués à la conduite du changement irait donc dans le sens d'une démarche d'accompagnement du changement restreinte et non envisagée dans sa totalité et n'ayant pas les moyens de mettre en œuvre son ambition.

- *Réticence des clients à appréhender le Change comme une partie à part entière de tout projet de transformation*

Ainsi, Marine estime que sur la construction d'un chantier, le *Change* est appréhendé en dernier :

« en général, tu auras toujours tendance quand tu fais un chantier à 1 million par exemple, s'il reste des sous potentiellement ça ira dans le *Change*. Ce n'est jamais la composante prévue et mise en avant, ce qui est bien dommage » (Annexe 7) . « C'est souvent la dernière brique à laquelle on réfléchit alors que finalement ça devrait être la première brique. »

C'est d'ailleurs un regret qui peut se voir, en filigrane, dans l'idée, présente dans les entretiens de plusieurs consultantes, que l'accompagnement du changement devrait être présent dès le début d'un projet, et sur tout type de projet de transformation.

Le fait de voir l'accompagnement du changement comme une dépense superflue est une représentation que se fait Julie de la pensée des clients :

« au départ [...], le client ne va jamais se dire « tiens, au fait, on a fait une propale à XK euros, il est où le *Change* là-dedans ? et si on rajoutait un peu de *Change* ? » Le client n'a pas forcément cette sensibilité-là, mais je trouve que de plus en plus. » ; (Annexe 6)

L'idée est d'ailleurs que, ne pensant pas systématiquement à l'accompagnement du changement, cet élément va être vu comme quelque chose venant être proposé en plus, alors même que son sujet n'est pas également compris, comme on l'a dit plus haut.

Le ressenti de Julie par rapport à un potentiel client s'interrogeant sur la nécessité de mettre en place un accompagnement dans son projet est celui d'une évaluation de l'utilité d'une telle dépense et une réticence à l'effectuer :

« mais tu sens toujours que c'est un truc en plus, et est-ce que c'est vraiment nécessaire ou pas ? Il y a toujours cette question, moi j'ai le sentiment que le client se pose souvent cette question. Tu vois est-ce qu'on ne pourrait pas faire un truc un peu rapide, tu vois, tu pongs une newsletter, est-ce qu'il y a vraiment besoin de faire du *Change* ? » (Annexe 6)

Il existe donc un questionnement non négligeable de la nécessité d'inclure le *Change* en amont d'un projet.

- *Le Change n'est en plus pas nécessairement vendu comme une démarche de bout en bout*

Structurellement, il convient de noter que la plupart des consultants de la practice ne travaillent pas sur des projets qui sont portés par leur practice, mais sur des projets portés par une autre practice, qui ont besoin d'un consultant à l'expertise *Change* pour porter ce volet sur le projet.

Or, l'intégration du *Change* n'est pas nécessairement faite dès le début du projet. C'est l'expérience de Marion sur sa mission actuelle :

« D'ailleurs tu vois typiquement à [Banque 1], on a été intégrés en phase de construction du déploiement et pas du tout dans les phases amont de cadrage. » (Annexe 2)

Ce positionnement s'oppose à la conception qu'elle se fait de son métier :

« pour moi là on est sur quelque chose de représentatif du fait qu'on n'est pas sur la même vision parce que moi j'avais du mal à comprendre pourquoi on n'avait pas inclus la partie *Change* dès le début de la réflexion du collaboratif, enfin le collaboratif c'est quand même : comment est-ce que des individus vont collaborer ? Et là en fait, on avait mis en place un outil, voilà, c'était ça qui c'était passé et on attendait de savoir si le client allait signer pour du *Change*. » (Annexe 2)

Pour elle, l'inclusion trop tardive au projet s'explique par le fait que les missions sont portées par d'autres practices et que celles-ci ne comprennent pas bien la vocation de l'accompagnement du changement :

« les autres practices non plus ne comprennent pas forcément très bien ce qu'on fait et [...] du coup les messages qui passent auprès de nos clients vont dans le sens d'un *Change* justement très basique, communication, formation, tout ça et du coup je pense que ça ne nous aide pas beaucoup à vendre ça auprès de nos clients, on n'est même pas aidés par nos interlocuteurs UPC. » (Annexe 2).

L'arrivée trop tardive sur les projets est aussi notée par Julie comme problématique à l'activité d'accompagnement du changement :

« si tu vois sur nos projet, on arrive souvent à des moments, surtout quand il y a des grands programmes de transfo, on arrive souvent à la fin parce que : dans les propales ce n'est pas pris en compte, le client met ça en annexe, et il nous appelle quand il y a un moment il y a un petit bug en disant « ah, tiens, là il y a un problème soit d'adoption, soit ça commence à être compliqué avec nos salariés, et bien comment, c'est peut-être le moment de faire du *Change* ». Mais ce n'est pas anticipé et ce n'est pas encore, je trouve, intégré partout [...] dans nos projets. » (Annexe 6)

Le conseil en accompagnement du changement peine donc à être perçu et vendu comme une démarche « de bout en bout », allant du début d'un projet, dès la phase de cadrage, jusqu'à la mise en place, le suivi du projet et la fin de la transformation. Ce qui n'aide pas une compréhension des clients allant dans ce sens-là semble être la manière dont l'accompagnement du changement est présenté par d'autres consultants.

Julie explique son sentiment par rapport à l'intégration trop tardive du *Change* sur des projets :

« je ne pense pas que naturellement tout de suite il se dise : et bien tiens, au début d'un projet ou d'un programme, on va intégrer le *Change* tout de suite. Mais même chez nous nos chefs de projet, dans d'autres pratiques il ne pensent pas toujours à mettre du *Change* dès le départ. Je ne sais pas si tu as pu discuter avec Mireille, mais je pense qu'elle n'est pas appelée toutes les 5 minutes » (Annexe 6).

On en parlait au début de la démonstration, une partie des incompréhensions autour du *Change* se situe dans des raccourcis avec de la communication et de la formation, qui viendrait réduire l'accompagnement à ces moments spécifiques, alors que le *Change* est une démarche plus globale. L'intégration tardive et « en plus » sur les projets dénote finalement d'une incompréhension de ce qu'est (ou ce que pourrait être) réellement l'accompagnement du changement, dans sa totalité, ou du moins de bout en bout.

Pour les consultantes interrogées, cela aboutit notamment à venir faire les « pompiers », au lieu d'être intégré dès le début d'un projet. L'expression est d'ailleurs utilisée par Julie et Marine, qui reviennent sur ces situations, pour elles problématiques et ne correspondant pas à l'ambition du *Change*.

Julie explique ainsi :

« on vient souvent faire les pompiers à un moment donné sur les projets, on n'est pas toujours intégré dans tous les appels d'offre dès le départ, je pense. Parce que c'est des coûts en plus et ce n'est pas forcément vu comme utile ou nécessaire au départ. » (Annexe 6)

De même, pour Marine :

« On a plutôt tendance à faire les pompiers, à venir quand finalement ça ne marche pas, ou qu'il y a un manque d'adoption, un manque de compréhension ou qu'il y a une crise, on fait intervenir un *Change Manager*, alors que ça devrait être une composante entière d'un projet de faire venir le plus tôt possible pour éviter justement d'avoir cet effet pompier mais plutôt de vraiment construire la brique dans les esprits de tous les utilisateurs ou de tous les employés ou de tous les clients, ou bien peu importe la population ciblée, pour que justement on puisse avoir des leviers d'action pas

en mode pompier mais en mode proactif et une proactivité en *Change Management* en France, ça n'existe pas du tout, c'est très rare. » (Annexe 7)

Cette intervention « en urgence » se fait justement puisque le *Change* n'est pas intégré dès le début des projets et n'est sollicité qu'au moment des difficultés, ce qui vient complètement raccourcir ce que pourrait être une démarche *Change* complète, de bout en bout.

Ainsi, le consultant se retrouve souvent dans des situations où il intervient dans un contexte client où l'utilité du *Change* et le contenu de la démarche en général ne sont pas compris. Même si de plus en plus de clients sont sensibilisés à la question, l'expérience de la non compréhension des clients est encore importante. Cela se voit notamment dans l'intégration tardive d'une brique *Change* au projet, venant en contradiction avec une vision de l'accompagnement du changement qui est celle des consultants, où le *Change* est une démarche de bout en bout qui doit être intégrée en amont des projets.

Quelles sont les problématiques concrètes derrière ces non compréhensions ?

2. Le client doit-il comprendre l'utilité du Change ?

Finalement, les incompréhensions auxquelles font face les consultants en accompagnement du changement sont-elles importantes à résoudre et à clarifier lors d'une mission chez un client ? Le consultant en accompagnement du changement a-t-il besoin que son métier soit compris pour le pratiquer ?

a. Vendre – quelle prestation ?

Le premier élément à analyser dans la nécessité de comprendre le métier de conseil en accompagnement du changement est peut-être la nécessité (ou non) pour le consultant de faire comprendre à son futur client ce qu'il met derrière « accompagnement du changement », « conduite du changement », « *change management* » ou autre, afin de lui vendre sa prestation.

En effet, on pourrait penser que, pour vendre sa prestation, le consultant en accompagnement du changement doit expliquer la démarche de *Change* et son utilité, ce qu'elle va apporter concrètement au projet. Mais alors, comment on explique que plusieurs des personnes de la practice aient l'impression de ne pas faire de l'accompagnement du changement mais des missions limitrophes ou ne rentrant pas dans leur conception de ce qu'est leur métier ?

Il convient de noter que les réponses à appel d'offre se font pour répondre à un besoin exprimé. Or, celui-ci n'est peut-être pas dans une demande d'un accompagnement du

changement, de bout en bout, mais peut par exemple se concentrer sur l'un des aspects uniquement, comme la communication ou la formation.

Dans cette perspective, on peut se demander si le consultant a réellement intérêt à faire comprendre ce qu'il considère être l'accompagnement du changement, si ce n'est pas une démarche qui est envisagée par le client.

D'autant plus que, comme on le verra plus tard, l'idée peut être pour le consultant d'intervenir sur une partie plus restreinte de son activité, pour ensuite élargir son champs d'intervention. Le fait d'expliquer ce en quoi peut réellement consister une démarche d'accompagnement pourrait alors se faire dans un second temps, une fois le consultant chez le client.

Marion interroge ainsi quel est l'intérêt à mettre en évidence pour le client :

« Parce qu'aujourd'hui les projets sont construits avec des budgets différents, tout simplement. Aujourd'hui, tu signes pour des livrables définis et des types de missions définis et si tu n'arrives pas à convaincre ton client de l'intérêt du *Change*, il ne signera pas pour le *Change*, tout simplement. Donc déjà rien que pour ça, il faut qu'ils arrivent à comprendre l'intérêt.

Par contre est-ce qu'il faut vraiment qu'ils comprennent le réel intérêt ? J'en sais rien. Par exemple, est-ce qu'il faut qu'ils croient juste que c'est de la communication et de la formation en effet et qu'on arrive à aller un peu plus loin, à intervenir plus en amont, à justement faire, aller plus loin justement dans l'analyse d'impact, dans l'analyse des besoins, etc. peut-être que c'est des choses qui viennent en parallèle et qu'on arrive à imbriquer. » (Annexe 2).

On voit bien, à travers cette intervention, que la stratégie peut ne pas être d'expliquer l'utilité de l'accompagnement du changement tel qu'il est conçu par le cabinet et ses consultant, mais tel qu'il est appréhendé par le client, voire un peu plus loin.

L'article « *Creating the « right » impression : toward a dramaturgy of management consultancy* » explique que le facteur principal dans l'achat d'une prestation de conseil est la confiance.

Pour les auteurs, Timothy CLARK et Graeme SALAMAN, un service de conseil en management est par définition : intangible, dans l'interaction, hétérogène et périssable. Cela implique que la qualité du service est difficile à déterminer en amont et en aval de la prestation ; que la qualité du service dépend de la qualité des interactions avec les consultants ; que la qualité est variable et qu'il est impossible d'acheter exactement le même service dans le temps.

Pour les auteurs, les conséquences de ces facteurs, sont que les cabinet de conseil en management doivent convaincre les clients qu'ils ont un service de valeur à leur apporter. Or,

comme cette valeur ne sera perceptible qu'une fois consommée, il y a un véritable travail de persuasion et de création de bonne impression qui doit se mettre en place.⁷⁴

Le travail de persuasion se fait donc sur la base du besoin client. Il est nécessaire de le convaincre que l'on peut lui fournir un service de qualité pour répondre à son besoin. On voit alors en quoi le point central est sur le besoin du client, plus que sur ce qu'est l'accompagnement du changement en général.

Le besoin de convaincre le client de l'utilité de l'accompagnement du changement en tant que tel est alors assez ambigu. Si les clients ont besoin de comprendre ce que va apporter le consultant à son projet, c'est sur la démarche spécifiquement proposée qu'il doit voir la qualité. Or, celle-ci, selon les besoins clients, peut ne pas représenter une démarche d'accompagnement du changement, de bout en bout, telle l'image que s'en font les consultants *Change*. L'adaptation au client demande donc d'adapter la démarche qui lui est proposée, et donc la persuasion de valeur de l'accompagnement du changement ne se fait pas nécessairement sur le *Change* en entier.

b. Le consultant en accompagnement du changement ne peut pas assurer la réussite de l'accompagnement du changement à lui seul

Dans son ouvrage *Leading Change*, John KOTTER identifie 8 étapes pour mettre en place un changement de grande envergure. Pour lui il faut :

1. Etablir un sens de l'urgence
2. Créer un regroupement dirigeant [*guiding coalition*]
 - Rassembler un groupe avec assez de pouvoir pour mener [lead] le changement
 - Faire en sorte que le groupe travaille ensemble comme une équipe
3. Développer une vision et une stratégie
 - Créer une vision pour aider à diriger l'effort du changement
 - Développer des stratégies pour parvenir à cette vision
4. Communiquer la vision du changement
 - Utiliser tous les canaux possibles pour constamment communiquer la nouvelle vision et les stratégies
 - Que le regroupement de dirigeants soit exemplaire sur les comportements attendus des employés
5. Donner les moyens à une action globale [*Empowering broad-based action*]
6. Créer des victoires court terme
7. Consolider les gains et produire plus de changement
8. Ancrer les nouvelles approches dans la culture

⁷⁴ Timothy CLARK, Graeme SALAMAN, « Creating the « right » impression : toward a dramaturgy of management consultancy », *The Service Industries Journal*, Vol. 18, N°1 (1998). Page 35

L'étude de ces conditions de succès met finalement en lumière la relative limite du travail du consultant en accompagnement du changement, qui ne peut pas réaliser toutes ces étapes seul. Certaines étapes, notamment, semblent requérir assez explicitement l'implication de collaborateurs de l'entreprise, par exemple le regroupement dirigeants, le fait de donner les moyens à une action globale et le fait d'ancrer les nouvelles approches dans la culture.

En effet, le regroupement dirigeants se compose d'individus ayant un pouvoir suffisant au sein de l'entreprise et, même si l'on peut penser que le fait de faire en sorte qu'ils travaillent ensemble comme équipe peut être assuré par la consultante en accompagnement du changement, les personnes impliquées dans le groupe restent des personnes internes à l'entreprise cliente.

Plus encore, le fait de donner les moyens à une action globale demande de modifier les règles de fonctionnement de l'entreprise, justement pour encourager le changement et permettre l'investissement des collaborateurs allant dans le sens du changement, ainsi que pour les encourager. Or, si un changement doit être opéré dans le fonctionnement de l'entreprise, il nécessite que des décideurs internes actent le changement.

Le dernier point ancre le changement dans un temps beaucoup plus long que celui qui est généralement celui d'un projet de conseil, car il s'étend sur du long terme et continue après ce qui est considéré comme la fin officielle du projet. C'est un moment qui ne met pas en scène les consultants, intervenant sur la temporalité du projet.

Pour les autres étapes, comme par exemple la définition d'une vision et sa communication, on pourra voir que l'impact de ces étapes est beaucoup plus fort si des collaborateurs de l'entreprise, notamment le *top management*, sont à l'origine -ou du moins visible- dans la réalisation de ces étapes.

Alors, il semble émerger les relatives limites de l'intervention du consultant en accompagnement du changement, ne pouvant pas réaliser seul sa mission mais devant travailler avec ses interlocuteurs clients, travailler avec un réseau de collaborateurs lui permettant d'accompagner le changement d'une manière efficace.

c. Le besoin de l'adhésion du top management et du soutien de sponsors : créer l'adhésion au projet

Le besoin d'un groupe moteur, tel que le décrit KOTTER, du côté client, composé de personnes du *top management* a été évoqué par les consultantes interrogées lors de mes entretiens, ainsi que le besoin d'avoir des « *sponsors* ».

- *Assurer l'adhésion du top management*

En effet, le besoin d'avoir des figures fortes de l'entreprise visibles en tant que soutien du projet de changement est indiqué comme étant indispensable à la réussite du projet. L'idée est que la crédibilité du projet et l'investissement des collaborateurs ne se feront pas s'ils ne voient pas des figures du *top management* engagées dans le projet.

Cette analyse est développée par Sarah lors de notre entretien :

« une des choses les plus importantes, moi, j'ai l'impression dans l'accompagnement du changement, pour que ça se fasse, un des piliers, c'est que le *top management* soit derrière en fait, que ce soit vraiment appuyé par eux. Parce que si on va voir les gens, qu'on essaie de les mobiliser, je ne sais pas, on met en place des actions, des petits ateliers,... on peut imaginer tout ce qu'on veut, mais que derrière, ils ont l'impression que ok, les consultants les font travailler sur tel ou tel point, etc., mais que derrière le management il n'est pas là, ou il n'envoie pas de communication, ou il ne valide pas, on va dire ce qui se fait, et bien ça risque d'être compliqué derrière. » (Annexe 3)

Pour elle, il est nécessaire que le *top management* soit derrière le projet et que ce soutien soit perçu par les collaborateurs. Dans le cas contraire, elle estime que les actions mises en place n'auront pas les résultats espérés.

L'idée qui ressort de nombreux entretiens est que les collaborateurs ne croiront pas au projet et ne viendront pas s'y investir s'ils ne perçoivent pas un investissement des décideurs de l'entreprise. L'engagement du *top management* devient donc le sujet du consultant en accompagnement du changement, car de lui dépend l'adhésion des collaborateurs au projet, qui est l'objectif principal de l'accompagnement du changement.

Léa explique ainsi l'importance de l'engagement du *top management* pour l'engagement du reste des collaborateurs (Annexe 1) :

« Et aussi parce que souvent, si on utilise du *top leadership*, si eux ne sont pas engagés, ce qu'il y a en-dessous généralement ne va pas suivre. Et nous, on s'occupe plutôt de ce qui est en-dessous. Donc, c'est cette histoire de chef de file, qui fait un écho *top-bottom* négatif. »

Plus encore, et cela est lié, c'est au *top management*, toujours dans une logique de crédibilité et de portée des messages, de développer et diffuser la vision du projet.

Pour Caroline, l'adhésion des employés passe ainsi par l'adhésion des *leaders* :

« la première chose, pour l'adhésion des employés, des utilisateurs, des populations qui sont touchées en tout cas, c'est l'adhésion des *leaders*. Si leur *leader* ne croit pas dans le projet, par exemple, et bien ils n'ont aucun intérêt à faire un effort pour adhérer eux-mêmes. Donc ça veut

dire qu'il faut, un des aspects de la conduite du changement, c'est d'arriver à faire en sorte que les *leaders* montrent leur adhésion. C'est pour ça qu'on dit qu'ils sont des *sponsors* du projet. Qu'ils montrent leur adhésion parce que ça va justifier le changement aussi auprès des utilisateurs finaux. » (Annexe 5)

Elle considère ainsi l'adhésion des leaders comme l'un des facteurs principal de réussite d'un projet.

Or, pour cela, il est mentionné par les consultantes interrogées que le *top management* doit adhérer au projet, comprendre son utilité, et plus encore, comprendre l'intérêt de l'accompagnement du changement. En effet, pour que des *top managers* décident de s'investir dans le changement, et donc d'y consacrer du temps, il faut qu'ils en comprennent l'intérêt pour la réussite du projet, et donc qu'ils comprennent l'utilité de l'accompagnement du changement, sous-tendant toute cette logique.

Sarah explique ainsi :

« pour [que la hiérarchie] s'investisse vraiment, il faut qu'elle y croit quoi. Parce que si elle se dit qu'il faut faire de l'accompagnement du changement mais parce que juste voilà, parce qu'elle se dit qu'il faut en faire mais que derrière il n'y a pas réellement de raison, qu'elle n'y croit pas vraiment, qu'elle n'en voit pas l'utilité, ça m'étonnerait qu'elle réussisse à s'investir autant que... voilà, il faut qu'elle ait envie de porter un message pour que ça prenne, je pense. C'est comme tout, on arrive mieux à faire quelque chose quand on est motivé et qu'on y croit que..., et à le faire passer aux autres, surtout. » (Annexe 3)

Pour Julie, développer la confiance et la croyance du *top management* dans l'utilité de l'accompagnement du changement est indispensable pour la réussite du projet :

« Ah bah oui, déjà si ton client n'y croit pas, pourquoi ton utilisateur ou la personne qui est impactée par ce projet entre guillemets devrait te croire et te faire confiance, c'est hyper compliqué à devoir légitimer les deux. » (Annexe 6)

Si l'on part du principe que justement l'accompagnement du changement doit permettre l'adhésion des salariés au projet, et que cette adhésion n'est possible que sous condition de l'adhésion des leaders, alors l'adhésion des leaders devient une préoccupation majeure de l'accompagnement du changement.

- *S'assurer des sponsors du projet*

L'idée derrière l'adhésion du *top management* est alors de faire en sorte qu'ils deviennent ambassadeurs du projet dans l'entreprise, qu'ils s'y investissent et qu'ils le soutiennent, par leurs décisions mais aussi par leur communication. Il s'agit d'assurer un *sponsoring* du projet en interne, de s'assurer des *sponsors* sur l'accompagnement du changement sur le projet.

Le *Cambridge dictionary* définit le terme de « sponsor » comme : « *a person or company that supports a person, organization, or activity by giving money, encouragement, or other help* »⁷⁵ que l'on pourrait traduire par : « personne ou entreprise soutenant une personne, une organisation ou une activité en donnant de l'argent, de l'encouragement, ou une autre aide ». L'idée est donc bien d'un soutien, ici envers une activité, un projet et ses différents chantiers, en donnant à voir son adhésion par la prise de décisions et la communication notamment.

Le terme de *sponsor* est d'ailleurs très largement ressorti de mes entretiens, dans la partie interrogeant sur l'importance ou non pour les clients de comprendre l'accompagnement du changement.

Florence parle du *sponsoring* comme d'un facteur indispensable à la réussite d'un projet et qui passe par un investissement visible des *leaders* :

« Et c'est comme pour le projet lui-même, on a besoin de *sponsoring*, de support, du soutien de la direction, pour que, voilà, tous les futurs utilisateurs soient aussi... sachent que c'est important. On a le mot directeur qui est enregistré, ou il vient leur parler, il vient assister à certaines réunions, enfin voilà, c'est, il faut qu'ils s'impliquent aussi pour montrer qu'ils y croient, que c'est important ; et donc, l'utilisateur il se sent, voilà, écouté, il sait qu'on ne peut pas répondre à 100% à ses demandes mais, voilà, s'il demande des choses raisonnables auxquelles on n'avait pas pensé, voilà, on va le faire et donc il voit qu'il est écouté et ça change, ça débloque des situations, ça change tout. » (Annexe 4)

L'étude menée par [REDACTED]

[REDACTED] met en évidence l'aspect crucial d'un « *top management sponsorship* » [REDACTED] aspect le plus important de la réussite des projets⁷⁶.

Le rapport indique ainsi l'aspect prioritaire de l'engagement du *top management* dans les projets de transformation pour leur réussite :

⁷⁵ Dictionnaire Cambridge : <https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/sponsor>

⁷⁶ [REDACTED]



⁷⁷



Figure 7 : Aspects les plus importants de la réussite d'un changement

L'étude appuie donc ce qui ressort des entretiens comme un élément, si ce n'est indispensable à la réussite d'un projet, du moins absolument critique.

Julie en parle comme d'un facteur déterminant pour tout projet et pour tout chantier d'un projet :

« Tant que tu n'as pas de *sponsorship*, mais c'est comme pour tout projet ou pour tout sujet, [...] sans *sponsorship* c'est difficile de mener à bien ton sujet. Donc c'est hyper important que le client soit embarqué. Ou qu'il comprenne en tout cas ce que tu fais, et pourquoi tu le fais. Et qu'il en soit convaincu d'une certaine façon. Je ne dis pas qu'il doit être convaincu à 100%, mais qu'il comprenne la logique, et pas la philosophie derrière, mais qu'est-ce que ça va apporter et qu'est-ce que tu vises en faisant cet accompagnement donc, là-dessus oui... » (Annexe 6)

A l'inverse, Julie parle des projets sans *sponsorship* pour les comparer aux projets avec des *sponsors* et montre que cela est un facteur déterminant de réussite :

⁷⁷ *Ibid.*

« Si tu n'as pas de *sponsorship*, ça va aussi, entre guillemets... décrédibiliser tout ce que tu as créé en fait. Parce que tu auras beau faire des efforts, travailler, mobiliser les gens, et ils vont te faire confiance -ça marche aussi beaucoup, encore une fois, je te disais, à l'affect- donc ils savent que c'est toi Julie, qui fait du *Change* avec eux, et donc tu vas avoir un contact, au bout d'un moment, direct avec ces personnes-là et bien quand tu vas dire « et bien en fait ce truc-là a été arrêté parce que ça a été déprioriser, et bien ça peut créer des frustrations. Donc c'est hyper important que les *sponsors* soient clairs sur la cible et que toi tu aies cette relation proche avec les *sponsors* pour toujours savoir dans quel sens va le vent. Parce que toi comme ça tu peux réadapter ta stratégie derrière. » (Annexe 6)

Le fait d'avoir un soutien du *top management* est donc considéré comme un élément crucial au bon déroulement des projets et faire adhérer les leaders devient donc une priorité de l'accompagnement du changement, afin de faciliter l'adhésion des collaborateurs au projet et assurer sa réussite. Pour cela, les *leaders* devraient donc comprendre l'importance de leur implication dans le projet et donc comprendre l'utilité de l'accompagnement du changement. C'est cette compréhension de cette utilité et cette appréhension de la démarche d'accompagnement du changement qui permet un véritable investissement dans les activités proposées par les consultants. On peut d'ailleurs ajouter que les *top managers* comme les collaborateurs interviennent souvent sur plusieurs projet de changement et qu'ils doivent faire des arbitrage dans le temps consacré à leurs différentes activités. Le fait de réellement comprendre l'utilité de son investissement dans le projet devient alors un élément crucial pour un arbitrage en faveur de temps consacré à la démarche d'accompagnement d'un projet spécifique.

Plus encore, c'est un facteur permettant d'engager le reste des collaborateurs à la fois dans une dynamique de changement, mais aussi dans les activités liées à l'accompagnement du changement qui -on l'a dit plus haut- s'appuie sur la collaboration et l'implication des collaborateurs dans le projet pour assurer leur adhésion.

d. Le conseil en accompagnement du changement ne peut pas se faire seul – accès aux temps et aux ressources, diffusion de l'impulsion du changement

L'idée derrière le *sponsoring* du projet est donc d'obtenir un soutien dans la démarche d'accompagnement du changement, mais aussi d'avoir une énergie dans le changement qui soit insufflée aux collaborateurs par les *sponsors* et le *top management*. L'ambition est d'avoir un travail qui peut avoir lieu ; plus encore, avoir un client *sponsor* permet d'avoir un travail facilité.

Léa parle ainsi du soutien qui doit être reçu de la part du client, pour réussir à avancer dans la conduite du changement :

« Tu as besoin que ton client soit derrière toi et t'aide à faire bouger les choses en fait. Parce que tu es là pour aider à ce que les choses bougent, mais si toi en plus on te bloque, qu'on te met des barrages et qu'on ne t'aide pas, tu vas droit dans le mur en fait, et c'est pas toi en tant que presta seulement, c'est le client, parce qu'au final on ne va pas arriver à une finalité qui est souhaitée en fait. Et si on n'a pas le sens, si on n'a pas en tête la valeur que peut avoir le *Change Management*, oui, on va avoir que des bâtons dans les roues. » (Annexe 1).

L'idée est donc de faire en sorte que le chemin soit dégagé pour l'accompagnement du changement, que les interlocuteurs client ne soient pas un frein à la démarche, mais au contraire un soutien et un facteur de réussite du projet pour les collaborateurs.

Pour cela, il est ressorti des entretiens que les consultants en accompagnement du changement ne peuvent faire le travail seuls, et ont besoin du client, notamment dans la mise à disposition de ressources : informations, interlocuteurs mais aussi temps avec des collaborateurs.

Cela est expliqué par Florence lors de notre entretien :

« on a besoin [du client] parce que, oui il faut vraiment qu'il se rende compte, parce que... On a besoin de lui parce qu'en face malgré tout c'est du temps et des personnes, donc il faut qu'il y ait ce temps-là, pris pour faire un *kick-off*, pour faire un *team building*, pour faire, pour élaborer une lettre de communication, voilà, donc il faut qu'il accepte, que le directeur de projet par exemple, accepte qu'il y ait ce temps-là de pris pour faire avancer les choses. Donc s'il ne comprend pas et qu'il dit, bon, vous faites votre truc mais je ne veux pas en entendre parler, non. Non, non, ça ne peut pas marcher. » (Annexe 4)

L'idée est donc que le client doit comprendre la démarche de l'accompagnement du changement, c'est-à-dire comprendre que le volet *Change* doit avancer avec la mobilisation de collaborateurs de l'entreprise.

L'idée derrière cela est que le conseil en accompagnement du changement ne peut pas se faire « en chambre ». En effet, comme dit plus haut, l'une de ses ambitions est notamment de faire travailler les gens ensemble.

Dans le changement de paradigme, d'une résistance du changement à une adoption et adhésion au changement, l'engagement des collaborateurs dans le changement devient central. L'idée est d'impliquer les collaborateurs dans la définition de la solution, à la fois pour que celle-ci réponde mieux aux réalités de terrain, mais aussi que celle-ci soit adoptée lors de son déploiement.

Pour Julie, le fait d'avoir accès au temps des collaborateurs de l'entreprise est une aide précieuse qui permet d'accéder aux bons interlocuteurs :

« Donc il faut qu'il comprenne pour qu'il te supporte là-dedans parce que souvent [...] quand tu fais des grands projets de transfo, il faut avoir accès à un certain nombre de protagonistes. Ce n'est pas facile d'avoir accès à ce carnet d'adresses et d'aller voir n'importe qui pour dire : « bonjour, je suis Julie, je fais du Change, je vais faire un atelier pour comprendre aujourd'hui comment vous travaillez ». Il faut que ça vienne aussi du Chef de Projet côté client pour dire, voilà : « ça fait partie de notre projet, rendez-vous disponible pour qu'on puisse mener ça correctement ». Donc c'est hyper important qu'ils soient embarqués. » (Annexe 6)

Dans la même lignée, Caroline donne l'exemple inverse d'un client réticent ne voulant pas donner accès aux personnes. Elle explique en miroir qu'il est important que le *top management* comprenne l'utilité de l'accompagnement du changement :

« Parce que sinon tu vois bien ici, on n'a accès à personne, on ne peut discuter avec personne, ils ne veulent pas nous présenter les interlocuteurs finaux, enfin les référents, parce qu'ils ne comprennent pas l'intérêt ; alors qu'avec quelqu'un qui comprend et bien il va nous mettre en relation avec eux parce qu'il va savoir qu'on va exploiter ce qu'on va pouvoir obtenir comme informations, pour faire avancer le projet, pour le faire gagner en fait, pour faire adhérer les gens, etc. » (Annexe 5).

L'un des leviers identifiés par Caroline pour que le client accepte de donner accès aux ressources de l'entreprise est donc bien la compréhension de la démarche de l'accompagnement du changement : comprendre comment l'on va chercher à mobiliser les collaborateurs, ce que l'on va en tirer et la manière dont on va pouvoir l'exploiter pour le bon avancement du projet.

Les consultants relèvent donc comme leur travail peut devenir difficile si le client n'est pas présent sur le chantier d'accompagnement du changement, si les efforts mis en place ne sont pas soutenus.

Marine explique :

« C'est extrêmement important d'arriver à avoir le soutien de tes sponsors, et tes sponsors c'est soit la DG, soit les syndicats, soit les utilisateurs, et si jamais ton chef de projet côté client, qui est censé être ton ambassadeur pour aller solliciter ne le fait pas pour toi... et bien tu te bats, enfin tu pédales contre le courant quoi. » (Annexe 7)

Elle ajoute :

« Efficacité. Efficacité, porter les messages, diffusion, visibilité, enfin encore une fois, déjà de base s'ils te font venir, c'est soit parce qu'ils y ont été forcés, soit parce qu'ils pensent que potentiellement ça peut avoir une utilité, mais si jamais toi tu dois aller taper à la porte de la DG et que ton management il te dit non... Enfin donc management = client. Et puis bon et bien bonne chance pour aller créer ta vision, bonne chance pour aller voir tes utilisateurs si tu n'as pas le droit de le faire... « Vous n'allez pas encore déranger des utilisateurs pour juste faire de l'expérience

utilisateur, on s'en fout de l'expérience utilisateur », si jamais ils te disent ça... bonne chance pour faire ton travail. [...] Enfin si tu pars sur ce principe-là, c'est compliqué. Si jamais tu lui dis par contre, il est sûr que derrière, remettre l'humain au centre des réflexions, etc. et que ça passe par la création d'une table ronde avec 6 personnes qui sont bloquées pendant 2 heures mais que derrière ça permettra vraiment d'avoir des vraies bases factuelles sur quoi faire, c'est beaucoup plus simple. C'est lui qui fait partir l'invitation pour toi pour les utilisateurs, quoi, c'est... c'est voilà. » (Annexe 7)

La perspective d'un client sur l'accompagnement du changement et la pertinence des démarches d'accompagnement proposées va changer complètement les possibilités dans un projet pour Marine. C'est donc un facteur primordial à assurer.

On voit donc à quel point la compréhension de l'utilité de l'accompagnement du changement et l'utilité de la démarche mise en place, notamment pour rencontrer les collaborateurs, sont importantes pour le consultant en accompagnement. En effet, son travail se trouve facilité par cette compréhension et cet investissement du *top management*, qui vient par-là encourager l'investissement du reste des collaborateurs.

La démarche d'accompagnement du changement demande ainsi un investissement des collaborateurs, et donc, en amont et pendant le projet, un investissement du *top management*. L'accompagnement ne peut se faire seul, au risque de ne pas s'assurer une portée des messages indispensables à faire passer pour un projet de changement et au risque de voir échouer l'investissement des collaborateurs ainsi que leur adhésion au projet. Or, c'est par la compréhension de l'utilité de leur investissement, et donc par la compréhension de l'utilité d'une démarche d'accompagnement du changement, de l'utilité des actions mises en place, que le soutien du *top management* va pouvoir s'effectuer.

3. Les conditions préalables à la compréhension de l'utilité du Change

Quels sont les facteurs qui peuvent expliquer que certaines personnes comprennent l'utilité du *Change* sur un projet de transformation ?

Mes différents entretiens menés et des discussions annexes font ressortir le besoin d'une certaine sensibilité et l'expérience de l'échec comme des facteurs explicatifs de la compréhension de l'utilité du *Change*. Au-delà de ces éléments, sur lesquels les consultants n'ont pas prise, on peut noter que les consultants en accompagnement du changement dépensent une énergie dans la démonstration de l'utilité du *Change*, ce qui aboutit parfois à des interlocuteurs qui comprennent l'utilité du *Change*.

a. *Le besoin d'une certaine sensibilité : voir l'humain derrière le métier*

Lors de mes entretiens, en cherchant à comprendre pourquoi certains clients (ou clients potentiels) avaient conscience de l'utilité de l'accompagnement du changement alors que d'autres n'en avaient pas conscience, les consultantes ont répondu qu'elles considéraient que cela dépendait des personnes, de leur sensibilité, de l'orientation naturelle à considérer l'humain.

Ainsi, aux questions sur le sujet, plusieurs expressions relèvent du caractère ou de la personnalité des personnes. On peut ainsi noter dans les entretiens les termes de « psychés », de « mentalités », de « logique » ou encore de « personnalité », utilisés comme facteurs explicatifs et différenciant.

Plus précisément, Léa parle de « Quotient Émotionnel » plus fort (Annexe 1), terme faisant référence à la mesure de l'Intelligence Émotionnelle, définie en 1997 par les psychologues Salovey et Mayer comme :

« the ability to perceive emotions, to access and generate emotions so as to assist thought, to understand emotions and emotional meanings, and to reflectively regulate emotions so as to promote both better emotion and thought. »⁷⁸⁷⁹.

Selon Léa, les personnes ayant une plus forte intelligence émotionnelle, donc étant plus à l'écoute de leurs émotions et de celles des autres, et étant plus capable de s'y adapter, comprennent l'utilité de l'accompagnement du changement. Selon elle :

« ils vont se rendre compte, ils vont se dire : « là il y a beaucoup de changement qui arrive derrière, est-ce que le métier va réussir à suivre, est-ce qu'ils vont suivre, est-ce qu'ils vont avoir envie de suivre. » » (Annexe 1).

L'idée derrière cela est donc finalement d'être capable de se mettre à la place d'autres personnes, en prenant justement en compte les émotions, donc, faire preuve d'empathie.

Caroline parle ainsi d'empathie et de sensibilité pour expliquer les différences que l'on peut observer dans l'appréciation de la nécessité d'accompagner les acteurs. Elle dit :

⁷⁸ Que l'on peut traduire par : « La capacité à percevoir, accéder à et générer des émotions pour faciliter la pensée, pour comprendre les émotions et leur significations et pour réguler les émotions de manière réfléchie afin de promouvoir à la fois une meilleure émotion et pensée. »

⁷⁹ J.D MAYER et P. SALOVEY, *Emotional Development and emotional intelligence*, chapitre 1 : « What Is Emotional Intelligence? », page 22

« Moi sur tous les projets métier que j'ai faits jusqu'à présent, sur les aspects RH, oui, ils comprenaient. Alors c'est vrai qu'en RH, les gens ont plus d'empathie, naturellement, et comprennent un peu plus pourquoi il faut accompagner les acteurs. Mais si c'est des projets très techniques, les Chefs de Projet peuvent être très techniques et ils n'ont pas cette sensibilité-là. » (Annexe 5).

Les caractéristiques sont donc pour elle d'avoir l' « aptitude à s'émouvoir, à éprouver des sentiments d'humanité, de compassion, de tendresse pour autrui »⁸⁰, c'est-à-dire une sensibilité, et la « faculté intuitive de se mettre à la place d'autrui, de percevoir ce qu'il ressent »⁸¹, c'est-à-dire disposer d'empathie.

La capacité à se figurer la difficulté du changement et le besoin d'un accompagnement spécifique est d'ailleurs évoqué par Florence lors de notre entretien (Annexe 4), pour parler d'un oral passé où le client avait de lui-même demandé de l'accompagnement du changement. Par opposition, elle explique que sur sa mission actuelle, l'accompagnement du changement a été oublié, car les personnes ne se sont pas figuré l'impact que le changement allait avoir sur les collaborateurs, et donc n'avaient pas appréhendé la nécessité d'un accompagnement spécifique. Une certaine capacité à se représenter les impacts du changement pour les individus touchés serait donc à l'origine de la perception de l'utilité et de la nécessité du *Change*.

Parmi ces caractéristiques, on retrouve finalement de manière assez générale la capacité à appréhender l'autre, à se mettre à sa place en tant qu'humain disposant d'émotions pour percevoir la nécessité des personnes à être accompagnées. Pour plusieurs consultants, c'est un élément préalable qui permet de se poser des questions quant au besoin d'accompagnement.

Pour Caroline, il y existe plusieurs sensibilités, et une orientation trop technique peut empêcher certains acteurs d'appréhender l'utilisateur. En parlant du Chef de Projet, elle dit ainsi :

« le chef de projet, il a souvent, enfin s'il n'a pas déjà une sensibilité là-dedans, il va se focaliser sur les aspects techniques et il ne va pas comprendre que et bien les utilisateurs qui n'ont pas du tout suivi le projet et bien ils ne soient pas au garde-à-vous à comprendre et à utiliser l'outil tout de suite, parce qu'il ne comprend pas pourquoi on lui demande de changer, il n'est pas sensibilisé et il ne saura pas pourquoi il changerait... c'est compliqué de changer, parfois. » (Annexe 5).

Un manque de sensibilité préalable aux problématiques humaines d'une transformation et une orientation technique sont donc perçus comme des éléments nuisant à la perception de l'utilité d'un accompagnement humain du changement.

⁸⁰<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/sensibilit%c3%a9/72107?q=sensibilit%c3%a9#71304>

⁸¹<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/empathie/28880?q=empathie#28755>

On pourrait illustrer cette capacité à saisir l'humain en faisant appel à une illustration convoquée par l'un de mes intervenant du CELSA, lors d'un échange sur mon sujet. Pour lui, cela renvoie à la double réalité derrière un poste : le métier, et l'individu. Pour lui, il est important de prendre en compte les deux aspects lorsque l'on mène un projet de changement. Il est important de regarder le métier, pour voir ce qui va changer, dans la fiche de poste ou les responsabilités par exemple, mais aussi l'individu qui occupe ce poste : comment ces changements de métiers vont-ils l'affecter ? comment va-t-il pouvoir les accepter et s'en saisir complètement ?

Or, pour lui, certaines sensibilités vont plus ou moins saisir l'aspect humain derrière le métier. Des profils plus techniques auraient pour lui plus de mal à saisir l'humain derrière le métier.

Cette sensibilité particulière permet de se poser la question de la nécessité d'accompagner les humains touchés par le changement et donc de comprendre l'utilité du *Change*. C'est ce que Léa appelle : « la nature humaine qui fait que je me pose la question « est-ce que mes employés ont besoin d'être aidés ? » » (Annexe 1).

Cette sensibilité est caractérisé comme dépendant des individus. Il est souvent évoqué que des personnes travaillant plus dans des fonctions comme l'informatique ou la finance vont moins saisir l'aspect humain que des personnes travaillant dans les RH ou la communication par exemple. Cela expliquerait d'ailleurs les nombreuses situations où les consultants de la practice T@E se retrouvent chez des clients qui ne perçoivent pas l'utilité du *Change*, étant donné que beaucoup de missions se déroulent dans des DSI.

Pour autant, selon les consultantes interrogées, cette sensibilité n'est pas uniquement innée ou faisant partie de la personnalité des individus, elle peut être développée à la suite d'expériences.

Ainsi, pour Léa, c'est l'un des deux « prismes », l'autre étant l'expérience. C'est aussi l'idée de Sarah : elle dit qu'il s'agit de « personnalité » et que cela « dépend des gens, tout simplement », même si, elle considère que le fait d'avoir été confrontée à une situation faisant réaliser que l'humain joue dans un projet prend une part importante dans la perception de l'utilité de l'accompagnement du changement. Elle explique ainsi :

« mais ceux qui n'ont jamais été confrontés à une situation où ils ont vu qu'il y avait un aspect humain qui jouait énormément dans un projet, et bien ceux qui s'en sont rendu compte oui, ils vont tout de suite voir l'utilité de l'accompagnement du changement et du coup je pense qu'en plus ils seront beaucoup plus moteur dans le processus, et ils t'aideront, ils prendront le temps alors que s'ils n'y ont pas été confrontés et que pour eux ils ne le voient pas quoi. C'est peut-être, je pense

que certains c'est parce que, certains ils n'en n'ont pas conscience parce qu'ils n'y ont pas été confrontés et voilà. Tu en as qui n'y ont pas été confrontés et qui en plus voient ça comme une perte de temps, perte d'argent. » (Annexe 3).

Ainsi, le premier élément évoqué pour expliquer que certaines personnes comprennent l'utilité de l'accompagnement du changement est un facteur éminemment personnel : la sensibilité. On note d'ailleurs que ce n'est pas un facteur sur lequel les consultants peuvent intervenir, même si l'expérience avec des situations de changement peut développer cette sensibilité.

b. *Faire l'expérience de l'échec d'un projet sans Change pour comprendre son utilité*

Au-delà de la personnalité et de la sensibilité des individus, c'est leur expérience qui est mise en avant comme permettant d'appréhender l'accompagnement du changement comme un facteur indispensable à la réussite de projets de transformation.

- *L'expérience*

On évoquait plus haut l'observation de Caroline selon laquelle les entreprises ont de plus en plus conscience de l'intérêt du *Change*, en particulier celles qui se transforment régulièrement. Elle complète cette observation par cette explication (Annexe 5) :

« Oui, parce qu'en fait les projets qui ne sont pas accompagnés, ils capotent. Donc quand tu changes souvent, et bien tu as trop de projets qui tombent à l'eau si tu n'accompagnes pas. »

L'idée est donc que l'expérience démontre la meilleure réussite des projets accompagnés. De nombreuses études visent d'ailleurs à démontrer l'utilité du *Change* en montrant notamment qu'un projet accompagné a davantage de chance de réussir.

Pour Sarah, cette confrontation à des projets qui mettent en évidence le facteur humain permet ensuite de mieux percevoir l'utilité du *change* et l'utilité de prévoir un dispositif spécifique, sans penser que c'est une charge superflue (Annexe 3).

Pour Léa, c'est alors l'expérience qui peut faire qu'un autre consultant va se rendre compte de l'importance de prévoir un dispositif spécifique pour accompagner le changement. Lorsque je lui demande si, selon elle, les autres consultants voient l'utilité du *Change*, elle répond (Annexe 1) :

« Ça, encore une fois, ça dépend de qui on parle. Un junior qui vient d'arriver, je ne pense pas. Un senior qui a pas mal de bagage, aura vécu 3, 4, 10, 15 expériences, saura que pour un cas précis il ne peut pas le faire tout seul, et que du coup il ne peut pas juste *brief*er quelqu'un sur « tiens, occupe-toi un peu de cette partie-là, un peu conduite du changement », quand il va intégrer SAP. »

Ainsi, l'expérience joue un rôle non négligeable dans le fait de percevoir une utilité à l'accompagnement des transformations.

- *L'expérience de l'échec d'un projet passé*

Au-delà de l'expérience démontrant que les projets avec accompagnement du changement marchent mieux, c'est aussi beaucoup l'expérience de l'échec de projets sans accompagnement du changement qui est évoquée pour expliquer, ensuite, la conscience de l'importance de ce volet sur un projet.

Lors de notre entretien, Marine insiste sur la forte évolution de sa mission en termes d'accompagnement du changement, au niveau du champ d'intervention, suite à une confiance de plus en plus forte accordée au *Change*. C'est à la suite d'échecs que le client se rend compte de l'importance de réellement faire de l'accompagnement du changement sur son projet

De manière générale, Léa dit d'ailleurs :

« il y en a, ils vont savoir pourquoi c'est nécessaire parce qu'ils l'ont vécu, ils ont su, ils ont commandé, je ne sais pas moi, SAP⁸², un truc comme ça, et ils se sont rendu compte que ça n'a pas marché. Et souvent, c'est que parce qu'il y a eu une erreur, un échec, que après on sait qu'il ne faut pas oublier l'humain et la conduite du changement qui va avec. » (Annexe 1)

Si la compréhension de l'utilité du *change* vient dans la mauvaise expérience de son absence, il n'est donc pas étonnant de voir que plusieurs missions d'accompagnement du changement commencent finalement une fois le projet déjà lancé, et parfois déjà déployé dans plusieurs pays par exemple, dans le cas d'une solution informatique.

C'est le cas du client de Florence, qui a inclus l'accompagnement du changement une fois confronté à l'échec de l'adoption du changement dans les premiers pays déployés, et voulant alors faciliter une meilleure adoption du changement dans les autres pays.

Lors de conversations informelles, j'ai ainsi pu noter que l'autre consultante de la practice, travaillant sur cette mission parlait de cette situation spécifique. Pour elle, cela la mettait

⁸² Progiciel de gestion intégré

dans une situation qu'elle avait rarement l'habitude de vivre : ses interlocuteurs étaient déjà convaincus de l'intérêt du changement. Parce que, justement, ils avaient souffert de son absence, ce qui les avait convaincus de son utilité.

Ainsi, pour Julie, le fait qu'un client se tourne vers l'accompagnement du changement après une expérience malheureuse n'est pas rare :

« c'est souvent des moments où ils comprennent qu'en fait, si on avait mis du *Change*, la chose aurait pu tourner autrement, et donc, c'est souvent, soit ils t'appellent en urgence et tu dois traiter un sujet chaud, soit la prochaine fois ils comprennent que c'est utile et donc tu es embarqué. »
(Annexe 6)

Ainsi, pour Julie, le fait qu'un client se tourne vers l'accompagnement du changement après une expérience malheureuse n'est pas rare (Annexe 6) :

« C'est souvent des moments où ils comprennent qu'en fait, si on avait mis du *Change*, la chose aurait pu tourner autrement, et donc, c'est souvent, soit ils t'appellent en urgence et tu dois traiter un sujet chaud, soit la prochaine fois ils comprennent que c'est utile et donc tu es embarqué. »

L'expérience de l'absence d'accompagnement du changement amène donc finalement certains clients à réaliser l'utilité du *Change*. Pourtant, tout comme la personnalité du client et sa capacité à saisir la nécessité d'un accompagnement des humains sur son projet, l'expérience n'est pas un facteur sur lesquels les consultants ont prise.

Suite à ce constat, les consultants s'arrêtent-ils alors à ces clients qui perçoivent déjà l'utilité du changement par sensibilité ou par expérience, ou tentent-ils de mettre des choses en place pour convaincre de l'utilité de leur activité à des clients pas nécessairement convaincus ?

c. *Une réelle énergie des consultants déployée, une bataille menée*

Sans pour autant faire l'objet d'une question ou d'une partie spécifique à mes entretiens, leur relecture et leur étude a fait apparaître des expériences de « batailles » déployées pour démontrer, sur un projet, l'utilité du *Change* à différents interlocuteurs.

- *Difficulté et énergie déployée*

Les consultantes interrogées, lorsqu'elles évoquent le fait de démontrer à leur client ou à d'autres personnes l'utilité de l'accompagnement du changement, parlent souvent de cela comme d'une activité consommatrice de temps et d'énergie, de par la complexité de la tâche.

Ainsi, quand Caroline me parle de sa mission actuelle, plus spécifiquement sur les efforts fournis pour impliquer les acteurs dans les actions de conduite du changement, elle mentionne notamment le fait que cela « demande énormément d'énergie » et que « amorcer la pompe, c'est compliqué, c'est vraiment difficile. » (Annexe 5).

Julie parle elle aussi de temps et d'énergie pour qualifier son activité : « ça prend du temps, c'est de l'énergie » (Annexe 6), notamment pour elle au début d'une mission où il faut faire ses preuves et justement, montrer l'utilité du *Change*.

Florence parle du cas où le client n'est pas convaincu de l'utilité de l'accompagnement du changement et indique qu'il faut dans ce cas-là déployer « beaucoup d'efforts » car c'est « se dire qu'on va falloir convaincre tout le monde de l'utilité, de la nécessité » (Annexe 4).

La même expression est utilisée par Julie pour caractériser le début d'un projet, dans le fait de « [faire] un peu nos preuves et rassurer le client en disant : « regarde, ça a de l'utilité, et va parler aux gens, ça les aide au quotidien ». » (Annexe 6)

Des efforts sont donc déployés pour rassurer, convaincre et expliquer l'utilité du *change*, notamment au début d'un projet.

Au-delà de ça, plusieurs témoignages lors de conversations informelles rendent compte de cette « fatigue » ou encore de l'« usure » ressentie par des consultantes sur une mission où de nombreux efforts devaient être fournis pour faire valoir l'approche de la conduite du changement.

Une autre expression, utilisée de manière récurrente par ma manager pour me parler de ma première mission était celle de « lobbying », sur laquelle elle reviendra d'ailleurs pendant notre entretien. Or, si l'on regarde l'expression lobbying, on peut le définir comme :

« un ensemble d'actions d'influence et de pression menées par un lobby pour défendre ses intérêts face à des institutions ou individus pouvant prendre des décisions qui pourraient l'affecter. »⁸³.

Le lobby est d'ailleurs souvent assimilé à un groupe de pression.

On voit finalement derrière l'utilisation de cette expression, tout un imaginaire de lutte organisée pour défendre les intérêts, et peut-être plutôt dans notre cas, l'approche, de l'accompagnement du changement.

Mes entretiens et conversations informelles avec les consultants de ma practice dénotent bien d'une énergie, parfois considérable, qui est dépensée, en particulier en début de mission

⁸³ <https://www.definitions-marketing.com/definition/lobbying/>

dans des efforts d'explication, de démonstration pour convaincre les interlocuteurs clients de l'intérêt de l'accompagnement du changement et de leur approche sur la mission.

- *Le champs lexical de la bataille*

Parallèlement à ces expressions d'énergie déployée, l'étude de mes entretiens m'a fait apparaître une redondance dans l'utilisation d'expressions relatives à la lutte, l'opposition ou la bataille. Cette idée ne faisait pas partie de mes hypothèses ou d'éléments que je m'attendais à trouver mais les allusions étaient récurrentes et ressortaient vraiment au moment de l'étude des entretiens. Cela renforce l'idée d'un effort déployé pour convaincre mais aussi parfois pour renverser des mentalités et le fait que la non compréhension de l'intérêt de l'accompagnement du changement par leur interlocuteurs, faisaient rentrer les consultants en accompagnement du changement dans une situation d'opposition assez forte.

Ainsi, le verbe « se battre » est utilisé plusieurs fois par Marion (Annexe 2), par Julie, en amont de son entretien pour me parler de Marine, et par Marine elle-même lors de notre entretien (Annexe 7).

Ainsi, Julie me dira :

« [Marine] s'est battue pour faire comprendre le *Change* » et cette dernière expliquera d'elle-même : « On a vite fait l'amalgame entre : *Change Management*, c'est de la com'. Celui-là, moi je me suis battue contre ça pendant 2 ans. ».

On voit finalement une bataille assez forte car longue (2 ans) et affrontée par une autre consultante.

Le verbe « lutter » est aussi utilisé par Julie : « et bien déjà [si ton client ne comprend pas l'apport du *Change*] toi tu as l'impression de toujours devoir lutter pour convaincre, ce qui est un peu fatiguant. » (Annexe 6) qui parle même d'ailleurs ensuite de « lutte continue », expression là aussi très forte car impliquant réellement une durée longue et sans repos.

Marine parlera d'ailleurs de la durée de cette bataille et le qualifiera d'un « très très long combat pour se légitimer :

« [Banque 3], zéro connaissance du *Change*, on a été, vraiment au début, ça a été un long combat, de nous légitimer. Très très long combat de nous légitimer. » (Annexe 7)

Il semble donc que les consultants en accompagnement du changement vivent parfois la situation comme une bataille contre les amalgames et les incompréhensions autour de leur métier, de sa légitimité et de son utilité, et que cela conditionne leur activité pour les placer, dès

le début d'une mission, dans une lutte pour faire reconnaître le contenu et l'utilité de l'accompagnement du changement.

On voit donc que, pour que leur intervention fonctionne, les consultants en accompagnement du changement ont besoin que leurs interlocuteurs clients aient conscience de l'utilité de leur démarche et les soutiennent. Pour autant, l'incompréhension autour de l'accompagnement du changement et son utilité est vécue comme étant encore largement répandue par les consultants de ce secteur. Le fait que des personnes se posent la question d'accompagner le changement est attribuée à une sensibilité particulière, encline à considérer les humains touchés, mais aussi par une expérience particulière ayant mis à jour cette nécessité. Ce que l'on peut qualifier de prédisposition semble être complétée par une énergie déployée par les consultants en accompagnement du changement pour démontrer la légitimité de leur approche. Quelles sont alors les stratégies mises en place pour convaincre leurs interlocuteurs ?

4. Stratégies mises en place pour démontrer l'utilité du Change

L'analyse des entretiens fait apparaître majoritairement quatre types de stratégies, déployées non pas uniquement selon les consultants, mais plutôt selon les interlocuteurs, les projets et surtout leur état d'avancement.

a. Démontrer la nécessité du Change en amont du projet

Finalement, la première nécessité de démonstration de l'utilité de l'intervention de consultants en accompagnement du changement se fait en amont d'un projet, justement pour convaincre de la nécessité d'intégrer une partie accompagnement du changement. C'est notamment le but des oraux et des *pitchs* qui ont lieu au moment de la sélection des prestataires ou en amont de phase. L'idée est alors pour le consultant en accompagnement du changement de faire valoir la nécessité de son expertise pour que le volet *Change* soit inclus dans le budget du client.

Lors de notre entretien, Marine témoigne de cette expérience :

« En général, ça m'arrive très souvent, j'ai dû en faire 5 ou 6, d'aller en avance de phase *pitcher* devant les clients pour leur montrer les risques de ne pas nous faire monter sur le projet. Donc d'aller les sensibiliser, d'abord sensibiliser à la notion d'accompagnement au changement, au risque de ne pas en mettre en place et de leur proposer, leur donner un avant-goût de ce que l'on pourrait faire, comment le faire et pourquoi le faire. Une fois qu'on a dit ça, ils font leur avant-vente,

ils font leur vente, et ils te mettent ou non un chantier *Change*. Ou ils prennent leurs compétences en interne s'ils en ont. » (Annexe 7).

L'idée est donc pour elle de convaincre le client d'intégrer un chantier *Change en* apportant son expérience pour sensibiliser sur les risques de ne pas le faire et en leur permettant de se représenter ce qui peut être fait sur un chantier *Change*.

Florence, par rapport à l'utilité du *Change* (Annexe 4) : « En amont dans la réponse dans notre proposition, on essaie de souligner que c'est important, et à l'oral, on démontre »

Quand je les questionne sur le type d'arguments évoqués dans ces situations, les consultantes interrogées me parlent d'appropriation, du recours à l'exemple et au contre-exemple, ainsi que l'importance d'embarquer et de convaincre des consultants d'autres pratiques.

- *Pour qu'une transformation marche, il faut une adoption du changement*

Un argument évoqué est l'explication de la notion d'adoption du changement et de sa nécessité pour la réussite d'un projet de transformation. Le fait d'« adopter » renvoie ici au fait de « Choisir quelque chose pour soi, pour en user régulièrement »⁸⁴. L'idée est donc de donner envie aux personnes concernées par le changement de s'en emparer pour se l'approprier et surtout utiliser la nouvelle organisation ou solution réfléchie et mise en place par le projet.

Pour Marine, il est aussi important de rappeler la dimension humaine aux problématiques technologiques (Annexe 7). En amont de la rencontre avec le client, elle cherche identifier les facteurs humains liés au changement qui va être mis en place. Pour elle, le premier argument, pour un client qui n'est pas familier avec l'accompagnement du changement, est donc de sensibiliser sur cet aspect humain, permettant ainsi la compréhension de l'utilité de l'accompagnement du changement ainsi qu'évoqué plus haut.

L'argument de la nécessaire adoption du changement, pour Sarah, est donc aussi un argument d'efficacité, tant par rapport au temps, aux ressources et à l'argent investis. Elle explique que, dans le cas d'un changement d'outil par exemple, son utilisation finale est primordiale pour la réussite du projet. L'argument avancé est donc :

« Si c'est un changement d'outil, je dirais que c'est super de faire un nouvel outil, ça engage beaucoup de ressources, beaucoup d'argent, beaucoup de temps... et bien, si on engage toutes ces ressources pour mettre en place quelque chose qui ne va pas être utilisée par les gens parce

⁸⁴ Larousse : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/adopter/1169>

que ils ne le se sont pas approprié, ou que tout simplement ils n'ont pas vu l'utilité, ils n'arrivent pas à voir comment ils peuvent travailler dedans, ils n'arrivent pas à voir comment la façon de travailler d'avant va pouvoir -on va dire- bien s'imbriquer avec le nouvel outil, et bien ça sera juste dommage parce qu'on aura dépensé des ressources folles pour finalement quelque chose qui ne sert à rien. » (Annexe 3).

Pour parler de ce type d'explications, Léa fait référence à une analogie, une superbe voiture donnée à quelqu'un n'ayant pas le permis de conduire. Ainsi, la manière dont elle expliquerait l'importance de l'accompagnement du changement est la suivante :

« Je vais t'offrir une voiture ; tu n'as pas le permis, tu n'as rien. Est-ce que tu sais la conduire ? Non, c'est parce qu'on ne t'a pas appris, on ne t'a pas expliqué pourquoi, à quoi ça servait, où tu pouvais aller, quelles étaient ses limites... Donc, c'est bien d'amener des changements, mais tant qu'on n'a pas amené la mallette, le kit d'utilisation, il ne se passera jamais rien. » (Annexe 1)

Pour Marion, l'explication passe par le fait de se représenter un changement et la manière inconfortable dont il peut être perçu par les personnes qui l'expérimentent.

« J'expliquerais que... qu'on est sur un changement de métier quand on fait du changement sur une entreprise ou une fonction, on change le métier des gens et je pense qu'on les fait sortir d'une zone de confort, d'une zone de confiance, et que comme avec n'importe qui, si on n'explique pas pourquoi il faut faire autrement et quels sont les intérêts à la fois pour l'entreprise et à la fois pour les individus [...], je pense qu'on va forcément être face à des gens qui vont trouver des manières détournées de fonctionner et qui ne vont pas avoir envie de s'y mettre parce que les impacts d'un changement ne se font jamais à très court terme parce que et bien c'est le bazar au départ quand on change les procédures, quand on change, oui la manière de faire et que si on n'arrive pas à donner une vision plus long terme à nos interlocuteurs, alors et bien ils ne le feront pas et ça risque de capoter. On peut mettre en place tout ce qu'on veut, le super outil génial qui va révolutionner la boîte et les manières de faire, je pense que si c'est mal expliqué et c'est d'ailleurs ce qu'on voit dans les chiffres, c'est des projets qui peuvent capoter. En fait je pense que l'appropriation par les personnes qui vont être les utilisateurs finaux est indispensable parce que c'est eux qui font et s'ils ont pas envie de faire ils ne feront pas. » (Annexe 2)

C'est donc bien la notion d'appropriation qui est mobilisée, accompagnée de l'explication de ce qui doit être mis en place pour la favoriser.

- *L'exemple comparatif entre une mission sans et avec accompagnement du changement*

Pour convaincre leur interlocuteur de l'importance d'inclure l'accompagnement du changement dans leur démarche projet, c'est finalement souvent par le contre-exemple que les consultantes interrogées procèdent.

Des exemples de projets sans accompagnement du changement sont mobilisés pour, en miroir, faire voir l'importance de la mise en place d'un accompagnement humain spécifique. D'ailleurs, le contre-exemple est souvent vu comme plus parlant que l'explication directe de l'utilité de l'accompagnement du changement.

Florence explique ainsi :

« on essaie de souligner que c'est important et à l'oral on démontre, on essaie de trouver des contre-exemples chez d'autres clients, où le fait que, c'était compliqué, ça marchait pas, et le fait que l'on ait mené quelques actions d'accompagnement, en impliquant les gens, en leur montrant les choses à l'avance, en démystifiant parce qu'ils avaient peur que ce soit trop compliqué ; voilà, et après ça que ça avait été très vite, tout le monde, plus de question, et sans soucis. Et voilà, essayer de démontrer au client, voilà, ailleurs voilà comment ça a marché, et que chez lui, il allait rencontrer les mêmes difficultés, et que voilà, il fallait qu'il pense à ça. » (Annexe 4)

Elle ajoute justement que pour elle le contre-exemple a plus d'impact et va plus résonner chez le client (Annexe 4) :

« Je trouve que c'est ce qu'il y a de plus parlant quoi, parce qu'après tu as beau leur dire, oui, oui, enfin les grands principes, tu vois : oui, il faut impliquer les gens, il faut qu'ils comprennent pour qu'ils adhèrent, oui... enfin je trouve quand même que ça a moins d'impact. »

Pour Sarah, la sollicitation d'un avant-après, permettant de voir une réelle différence sur un projet est ce qui va pouvoir mieux convaincre :

« Je pense [que] le plus simple c'est d'expliquer avec un exemple vraiment concret quoi, avec une histoire avec comment c'était au début, qu'est-ce qui fait qu'un projet s'est mal passé parce qu'il y avait un manque d'accompagnement du changement, et voir la situation après, une fois qu'il y a des actions qui ont été mises en place. » (Annexe 3)

Faire se représenter au client ce à quoi pourrait aboutir son projet s'il le mène sans accompagnement du changement est aussi utilisé par Marine, qui se sert de son retour d'expérience pour mettre en scène plusieurs scénarios sur le projet : avec et sans *Change*.

« Je fais le REX⁸⁵ en disant : « [...] voici les apprentissages, voici les erreurs qu'on avait commises sur les premières années, et voici comment on est arrivé à avoir une vraie notion et de dire que le *Change* est ultra important. » Donc je leur explique l'historique, je leur fais du *storytelling*. Et après je le base sur leur cas d'usage. « Dans votre cas, voilà, vous retrouverez, si jamais vous ne mettiez pas de *Change*, on retrouverait les mêmes écueils. Si vous mettez du *Change*, ça vous permet d'éviter ça, ça, ça et ça, ça vous permet d'éviter ces écueils-là et au contraire, en termes de bénéfique, le cercle vertueux il sera plutôt ici. » Donc je leur explique comment le *Change* pourrait leur servir si jamais ils l'anticipaient dès le début. » (Annexe 7)

Pour démontrer l'utilité du *Change*, les consultantes interrogées pensent pour beaucoup que le passage par le contre-exemple est donc plus parlant pour un client. On peut d'ailleurs ramener cela à l'idée que tout le monde ne voit pas nécessairement l'utilité de l'accompagnement du changement et que, en plus de montrer les bénéfices de l'accompagnement du changement, les consultantes *Change* estiment important de montrer les risques de son absence.

Plus encore, comme on l'a expliqué plus haut, les exemples ne sont pas rares de projets menés sans accompagnement du changement ayant mené à un échec puis à l'intégration tardive de la démarche d'accompagnement du changement, pour une meilleure issue du projet. Les consultants ont donc, dans leur oral client, des exemples concrets qui peuvent venir de différents types de clients, et être choisis pour résonner au mieux dans l'esprit de l'interlocuteur.

- *Convaincre aussi les consultants des autres pratiques.*

Plus encore, lors de discussions informelles, les consultants de la practice indiquent aussi échanger avec les consultants d'autres pratiques et d'en profiter pour « expliquer ce que l'on fait ».

Lors de notre entretien, Marine parle de cette discussion qu'elle met en place :

« Ma deuxième victoire, c'est commencer à sensibiliser –bon moi je suis sur de l'IA⁸⁶-, donc c'est commencer à sensibiliser tout le département [IAX]⁸⁷ qui eux vendent, vendent, vendent, vendent, vendent, au fait que si jamais dès le début ils ne mettent pas du *Change Management*, ils risquent déjà eux-mêmes de se planter. Donc c'est convaincre mes propres ambassadeurs au sein d'UPC de l'importance de ce qu'on fait, de leur donner les billes pour être capables de *pitcher* auprès de leur client sur l'importance de mettre de l'accompagnement humain. » (Annexe 7)

⁸⁵ Retour d'expérience

⁸⁶ Intelligence Artificielle

⁸⁷ Programme informatique d'intelligence artificielle conçu par UPC

L'idée est donc de convaincre d'autres consultants, réalisant souvent des prestations de transformation pour des clients, de devenir ambassadeur de l'accompagnement du changement en mettant en avant cette partie du projet comme un élément incorporé à tout projet de changement de ce type.

Ainsi, un travail est mené par les consultants en accompagnement du changement pour expliquer, en amont des projet, l'utilité d'une démarche d'accompagnement du changement sur les projets de transformation.

Cet effet est poursuivi une fois une mission commencée.

b. Commencer par convaincre de l'utilité du Change, première étape d'un projet

On pourrait se dire que, si une expertise en accompagnement du changement est présente sur un projet, c'est que le client a conscience de l'utilité de l'accompagnement du changement et connaît, au moins en partie, le contenu de l'approche proposée. Mon expérience et mes entretiens montrent que cela n'est pas toujours vrai. Plus encore, au vu de l'importance cruciale de la compréhension de l'utilité du *Change* par le *top management* sur un projet avec le manque de compréhension encore jugé important, les consultants en accompagnement du changement disent vouloir s'assurer, dès le début du projet, de la compréhension de l'utilité du *Change*.

Ainsi, les consultantes interrogées indiquent souvent que la première étape d'un projet était justement d'évaluer la connaissance que le *top management* (qui doit devenir *sponsor*) a de l'accompagnement du changement et, par là-même, sa disposition à s'impliquer dans la démarche d'accompagnement du changement.

Léa en parle comme d'une étape initiale et souvent nécessaire dans un projet, afin d'aligner le *top management*. Elle explique ainsi (Annexe 1) :

« peut-être que souvent, les projets *Change* peuvent commencer avec d'abord s'assurer que, enfin démontrer l'avantage du *Change*, la raison d'être du *Change*, avant de faire quoi que ce soit parce que si les têtes de file de sont pas alignées, la suite généralement, sera réticente aussi. ».

C'est aussi une étape considérée comme nécessaire par Florence, dans un contexte client où l'intérêt du *Change* n'est pas partagé :

« ça peut être la première étape : on se dit bon, ils n'y croient pas et bien on va essayer de convaincre, c'est une première étape, et après, qui sait, dans la phase suivante du projet ou dans le prochain projet, et bien ils seront un peu plus convaincus et ils demanderont même spontanément. » (Annexe 4)

Pour Julie, au début d'un projet, une attention particulière est accordée au fait de rassurer le client et de lui montrer l'utilité des actions qui sont effectuées :

« Je pense qu'au début il faut qu'on fasse un peu nos preuves et rassurer le client en disant : « regarde, ça a de l'utilité, et va parler aux gens, ça les aide au quotidien ». » (Annexe 6).

Pour elle, cela se fait via l'utilisation d'une approche cadrée, en donnant des jalons et des chiffres pour objectiver l'utilité de l'accompagnement du changement.

L'important de la compréhension du client de l'utilité de l'accompagnement du changement et de la démarche mise en place est considérée comme cruciale pour la réussite d'un projet. Aussi, elle conditionne l'activité des consultants en accompagnement du changement qui vont porter une attention spécifique à cet aspect dès le début du projet, quitte à en faire une première étape d'alignement.

J'ai d'ailleurs pu observer, dans les démarches proposées aux clients que la première étape d'un projet était souvent de proposer de rassembler les *leaders* d'un projet et le *top management* pour leur faire définir la vision du projet et les aligner dans l'objectif du projet. Cette étape est aussi l'occasion d'expliquer et de commencer à construire les grands principes d'accompagnement du changement qui vont venir guider l'ensemble du projet. Cela permet notamment de mettre en évidence l'utilité du *Change* et d'évaluer la maturité du client sur les sujets d'accompagnement du changement, sa réceptivité à la démarche globale et au fait même d'accompagner les individus dans le changement.

La confrontation à un manque de compréhension de la démarche d'accompagnement proposée, à un manque de connaissances voire un scepticisme vis-à-vis du *Change* ou encore une inégalité quant à l'appréhension de la méthode pousse les consultants, dès le début d'une mission, à adresser le sujet.

c. *Donner envie*

Un autre conseil, donné par plusieurs consultants, et notamment par ma manager dans le conseil de notre mission, était de donner envie, notamment par une communication, tant visuelle que verbale, d'adopter une démarche de conduite du changement.

C'était l'idée derrière le *lobbying*, en donnant à voir des éléments de conduite du changement, comme les *personas*, qui attirent l'attention, pour engendrer des réactions amenant à un échange et nous permettre à la fois de récolter des informations bénéfiques à la conduite du changement, et communiquer autour de notre démarche d'accompagnement. Concrètement,

cette intention s'est concrétisée par de nombreuses affiches colorées présentes sur les murs et visibles par les personnes empruntant le couloir.

C'est d'ailleurs un élément que Caroline développe lors de notre entretien (Annexe 5) :

« Je pense que la seule façon de montrer, on n'avait pas de point, de moyen d'interactions avec eux, c'était d'essayer de leur faire envie, avec des choses qui étaient affichées, avec en répétant indéfiniment un discours en essayant de le placer dans différents contextes, notamment c'était les *personas*, ça y est maintenant les *personas* ils sont à fond. »

Le fait de donner envie se trouve aussi dans la proposition de solutions innovantes et créatives pouvant susciter la curiosité et l'envie des interlocuteurs.

d. Développer une confiance par des propositions progressives ; le Change : une politique de petits pas

Le mot « confiance » est ressorti dans de nombreux entretiens comme le prérequis pour aller plus loin dans l'accompagnement du changement chez un client. Or, si la confiance se définit comme le « sentiment de quelqu'un qui se fie entièrement à quelqu'un d'autre, à quelque chose »⁸⁸, elle est plutôt évoquée comme quelque chose de partielle, plus ou moins importante au début selon les clients, mais dont le périmètre est justement susceptible de grandir au fur et à mesure de la mission ou des missions chez ce dernier.

La confiance est donc un élément qui demande à être gagné, par l'adaptation de la démarche d'accompagnement du changement, pour à la fois respecter la culture d'entreprise du client, lui montrer des réussites et, seulement ensuite, lui proposer de nouvelles activités, plus innovantes et plus dans la lignée de ce que les consultants en accompagnement du changement jugent approprié pour le projet.

- *L'évolution dans l'animation d'ateliers - expérience d'une mission*

Comme je l'ai développé plus haut, l'environnement de la mission [direction d'administration centrale] était au début assez frileux sur les initiatives de co-construction et d'implication des parties prenantes. Cela se concrétisait notamment par le refus de recourir à une approche collaborative et à des ateliers de travail permettant de faire travailler les collaborateurs ensemble.

⁸⁸ Larousse : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/confiance/18082?q=confiance#17971>

La culture de l'établissement n'était pas propice aux ateliers de travail et la réticence à notre approche de l'accompagnement du changement, rendant la mise en place de d'initiatives assez compliquée.

En effet, avant de commencer la mission, Caroline m'explique avoir contacté l'un de ses anciens collègues, travaillant au département innovation de l'organisation, dont le retour d'expérience rendait compte de cette réticence. En effet, il expliquait avoir mis plusieurs années à pouvoir animer des ateliers collaboratifs, alors même qu'il était positionné au sein d'un département supposé par nature plus réceptif aux approches innovantes de ce type.

L'idée était donc de composer avec la culture de l'organisation, mais d'essayer, par différents moyens, de faire prendre en compte l'utilisateur final dans le projet, que ce soit pour la construction de la solution ou celle du plan d'accompagnement du changement.

L'approche que nous avons décidé de mettre en place était donc de travailler sur des « personas » représentant les populations impactées par le projet. L'idée n'était pas de les créer de zéro par des ateliers collaboratifs comme cela aurait été le cas dans une approche *Design Thinking* mais de créer une première base pour amener nos interlocuteurs client à réagir dessus. Cela s'est d'abord fait de manière assez ponctuelle puis, au fur et à mesure, de plus en plus sous la forme d'ateliers collaboratifs. Autour de ces personas, ce sont donc plusieurs réunions et ateliers qui ont été organisés pour recueillir des informations, notamment pour rendre compte de la spécificité des organisations des différents ministères et organisations qui seraient touchées par la nouvelle solution.

L'expérience d'une première réunion puis la prise de nouvelles régulières m'a permis de réellement observer une évolution dans la forme des ateliers et leur organisation.

La manière dont nous avons abordé le sujet, en tenant compte des réticences client, plutôt que de les balayer et de forcer à une méthode à laquelle le client était absolument opposé, renvoie à ce qu'explique Sarah sur le respect des règles de fonctionnement du client.

Elle dit ainsi : « C'est juste [...] qu'il faut commencer doucement avec quelque chose [...] qui rentre un peu dans leurs règles de fonctionnement quoi, faut y aller petit à petit. » (Annexe 3).

Ainsi, on peut noter que plusieurs éléments ont été mis en place pour répondre à leurs règles de fonctionnement, tout en essayant de mettre en place de la collaboration.

Ainsi, au premier atelier-réunion que nous organisons avec Caroline, nous décidons de le faire en comité restreint, pour compléter et ajuster les informations sur l'existant dont nous disposons elle me demande de créer des posters assez grands pour que les participants n'aient pas à se lever. Par ailleurs, c'est moi qui écris sur ces posters durant la réunion.

Au contraire, plusieurs mois plus tard, Caroline et Sarah m'expliquent avoir réussi à mettre en place un atelier collaboratif, où les collaborateurs étaient debout et où ils ont pu écrire leurs idées sur des post-it.

Cet atelier et donc cette méthode de travail a d'ailleurs rencontré un réel succès et a suscité plusieurs retours très positifs des participants au directeur de projet, permettant la planification de nouveaux ateliers de ce type.

D'une manière très visuelle, on peut voir l'évolution sur les photos suivantes (floutées pour garantir l'anonymat de la mission) :

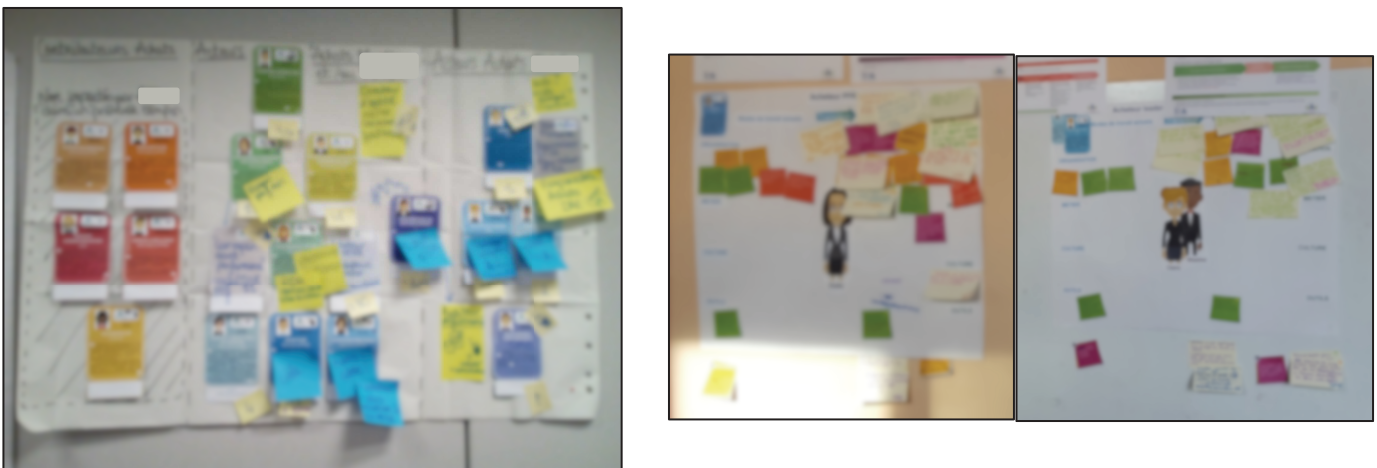


Figure 8 : évolution de la nature des ateliers de travail, vers plus de collaboratif

En effet, si l'on regarde, sur la photo de gauche, on voit finalement assez peu de post-it, les images colorées ayant été préparées en amont, de notre côté, pour représenter les populations impactées sous forme de « personas ». Les post-it sont d'ailleurs écrits de ma main et non de celle des participants à la réunion.

Sur les images de droite, en revanche, on voit beaucoup plus de post-it, donc de participation. Chaque feuille avec un ou deux personnage en son centre représente une population impactée (toutes ne sont pas présentes sur ces photos, d'autres feuilles étant accrochées à d'autres endroits de la pièce). Les post-it ont d'ailleurs été collés par différentes personnes ayant participé à l'atelier.

On voit bien finalement une évolution dans la manière de proposer un travail sur une base se voulant collaborative. L'évolution s'est faite de manière progressive, en se basant sur des réussites créant de la confiance chez le client envers les consultants en accompagnement du changement et envers l'approche, plus collaborative, proposée.

Ainsi, on voit comme le temps peut aider le consultant à développer la confiance du client dans les activités proposées, et ainsi aller de plus en plus loin dans la manière de travailler, pour se rapprocher des ambitions de l'accompagnement du changement.

- *Adapter les approches au client*

C'est notamment pour rassurer les clients et surtout s'adapter à son niveau de confiance de l'accompagnement du changement, mais aussi faire converger l'approche proposée avec la vision client du *Change* que les consultants en accompagnement du changement adaptent leur méthodes et outils, comme nous l'avions évoqué en deuxième partie.

Cela se fait notamment en adaptant les modalités d'ateliers ou d'outils par exemple, pour mieux coller aux attentes du client. L'altération sur un atelier peut ainsi se faire sur la durée, le contenu, les participants ou encore les supports utilisés.

C'est l'approche proposée par Marine pour l'adaptation d'un *Design Thinking*, tant sur la durée que sur les participants :

« Donc à la place de proposer un *Design Thinking* de 2 jours qui nécessite 4 semaines de préparation, commence par juste faire un petit atelier en interne et leur montrer ce que tu peux faire avec. Montre-leur. Comme ça tu leur montres et tu dis « voilà, je voudrais faire la même chose avec les utilisateurs », en petit. Si jamais ça marche, tu leur dis « ah et bien j'ai une ambition un peu plus supérieure », et petit à petit, leur expliquer. » (Annexe 7).

Pour Marine, c'est donc aussi dans des compromis, ou plutôt des adaptations que doit se construire une mission, pour aller vers une démarche jugée bénéfique au projet, tout en respectant la culture du client, qui peut s'inscrire dans une logique un peu différente.

Marine donne l'exemple suivant :

« Ou de certaines façons ça nous arrive d'adapter, d'essayer de trouver. Par exemple, ils ne voulaient pas faire de *daily* tous les jours, alors qu'un *daily* comme le nom le porte, c'est un *daily*, donc dans le cadre de notre méthodo agile comme on a beaucoup de projets, on est passé à des *daily*s 1 jour sur 2. C'est tout bête mais on a adapté, et ça va beaucoup mieux et donc on a trouvé un compromis et les gens ont accepté d'y passer. Voilà donc c'est toujours encore une fois du bon sens. » (Annexe 7)

Si les consultantes interrogées disent encourager l'utilisation de nouvelles approches chez le client, aucune ne dit l'imposer. Au contraire, un respect des contraintes ou des réticences clients est perceptible dans l'approche très progressive proposée par les consultants en accompagnement du changement.

C'est à partir d'une adaptation des méthodes pour commencer par des activités rentrant encore dans la zone de confort du client, qu'il est du moins prêt à accepter, que commence une

démarche d'ouverture et de progression vers des méthodes par exemple plus collaboratives ou prenant en compte plus d'aspects du *Change*.

- « *Le Change, c'est de la politique de petits pas* »⁸⁹, qui s'articule autour d'une confiance

De manière générale, lors de mes entretiens, aucune des consultantes interrogées ne parle d'imposer directement une démarche à son client, mais plutôt de proposer progressivement de nouvelles activités, d'innover petit à petit, afin de pouvoir avancer dans les propositions.

Cette dernière expression est notamment utilisée par Caroline :

« Il faut préparer les choses petit à petit, et c'est pour ça que c'est pas mal quand on peut être un consultant qui garde des liens avec le client pendant un certain temps, c'est que ça se travaille sur la durée. Et, voilà, nous notre projet il va durer à peu près 3 ans ; si sur le prochain projet ils ont compris et qu'on intervient sur le prochain projet, on aura tout gagné. Parce qu'on fait du *lobbying*, voilà. » (Annexe 5).

C'est aussi l'idée de Marion quant au fait de proposer des choses plus innovantes comme des ateliers : passer d'abord par de plus petites innovations, comme par exemple changer la manière de faire des slides, ce qui demande un effort sur le long terme. C'est seulement par ces « petites innovations » que des propositions plus larges sont possibles :

« Oui, je pense qu'une fois qu'on aura bien gagné leur confiance sur des petites innovations comme ça, peut-être qu'à un moment on pourra faire un atelier post-it. » (Annexe 2).

Julie qualifie, elle, justement l'accompagnement du changement comme étant « de la politique de petits pas », où l'adaptation du curseur se fait progressivement :

« Donc il y a des choses, tu vois, tu adaptes toujours le curseur, petit à petit tu arriver à faire passer tes trucs. Il faut y aller de façon simple et après tu peux t'éclater un peu plus. Mais c'est plein de petits pas ; le *Change* c'est de la politique de petits pas. Moi je le vois comme ça. » (Annexe 6)

Le temps est donc réellement mentionné comme un préalable pour aller plus loin avec des clients qui n'ont pas forcément l'habitude de travailler avec les méthodologies proposées par les consultants en accompagnement du changement, faisant notamment interagir les personnes dans des formats innovants. C'est alors l'ancienneté du client et la confiance gagnée qui permettent au consultant d'être beaucoup plus libre dans ses propositions.

⁸⁹ Julie, lors de notre entretien (Annexe 6)

Ainsi, lors de notre entretien, Marion parle de son ancien client, [Acteur du marché de l'emploi], chez qui elle a pu animer des ateliers, et le compare à son client actuel [Banque 1] chez qui elle ne pense pas que des ateliers seraient possibles.

« Chez [Acteur du marché de l'emploi], on a fait des choses qu'on ne se serait pas permis de faire ailleurs. *Icebreaker*, on a joué avec des spaghettis à faire la tour de spaghettis la plus grande. Ça, je peux te dire que typiquement à [Banque 1], ça ne passe pas du tout et ça c'est sûr qu'on ne le ferait pas. Même les ateliers post-it, pour s'exprimer, ça ne passe pas bien chez eux. Je pense que c'est très lié à la culture d'entreprise. ». L'explication qu'elle donne, pour justifier cette possibilité de faire des ateliers au format assez original chez [Acteur du marché de l'emploi], est justement le nombre d'années et, corrélativement, la confiance du client accordée à UPC : « Je pense qu'en fait il faut avoir prouvé des choses au préalable, avant de proposer des stratégies comme ça. Et c'est peut-être ce qui était plus facile chez [Acteur du marché de l'emploi] d'ailleurs pour nous. Ça faisait des années qu'on bossait avec eux, pas moi directement, mais UPC ; donc, ils avaient confiance en nous, ils savaient que ça marchait, je pense que ça ça joue oui. » (Annexe 2).

C'est d'ailleurs par ces propositions progressives que certaines missions, où l'accompagnement du changement n'était pas nécessairement intégré en tant que tel ou pas intégré en amont et par exemple « réduit » à la communication et à la formation, peuvent se transformer en des missions avec un accompagnement du changement beaucoup plus complet.

Un exemple particulièrement marquant de cette transformation dans la perception client de ce qu'est l'accompagnement du changement et ce que cela peut apporter à un projet de transformation est l'expérience de Marine, chez son client actuel. Elle parle de cet important retournement de perception du client avec la formule suivante : « on est passé de : « qu'est-ce que vous foutez ? » à : « sans le *Change Management*, tout ce qu'on fait est complètement inutile ». » (Annexe 7). Il y a donc eu, chez son client, un changement radical d'appréciation de l'utilité de l'accompagnement sur son projet. Plus encore, c'est aussi parallèlement une évolution dans la compréhension de ce qu'est l'accompagnement du changement et sa place dans un projet qui s'est opérée :

« On s'est rendu compte qu'on n'était pas juste sur : une fois que l'outil est développé, on fait utiliser ; on s'est rendu compte que l'accompagnement au changement, nous on le savait, mais eux n'en avaient pas conscience, du coup petit à petit on a élargi le périmètre et j'interviens maintenant en avance de phase, tout début début de projet. » (Annexe 7)

Elle explique d'ailleurs, pour revenir sur les stratégies déployées développées plus haut, avoir provoqué ce changement de considération pour l'accompagnement « petit à petit, en étant force de proposition », ce qui a permis d' « élargi[r] le périmètre ».

La manière dont elle a procédé est en adéquation avec les éléments évoqués par d'autres consultants (Annexe 7) :

« J'ai réussi à convaincre le client de l'importance et de ma capacité à travailler et maintenant tu peux y aller et... incroyable la différence. Ils m'ont laissé tenter petit à petit des nouveautés, des expériences, et ne pas rester sur des processus existants, de créer des nouveaux processus, plus d'efficacité etc. Mais avant ça il a fallu créer de la légitimité pour ce qu'on faisait. Le convaincre que c'était important ». Elle insiste d'ailleurs sur les notions de « convaincre » et de « confiance ».

C'est donc à partir des premières activités menée qu'un argumentaire pour l'accompagnement du changement se met en place, permettant de convaincre progressivement le client de la place à accorder à la démarche.

Il y a donc un véritable travail de propositions qui est fait par les consultants tout au long d'une mission pour à la fois convaincre leur client de leur légitimité sur le projet, mais aussi le pousser à aller plus loin dans sa démarche d'accompagnement du changement et sa façon de l'intégrer sur le projet.

Le manque de compréhension, le doute quant à la légitimité du *Change*, les appréhensions par rapport aux approches proposées ou la compréhension limitée de ce qui le compose poussent donc bien les consultants en accompagnement du changement à adapter leur activité. Celle-ci devient même finalement tournée vers une démonstration, tentant toujours de convaincre le client de faire plus en le rassurant sur les démarches mises en place et leurs résultats.

Le travail de démonstration de l'utilité du *Change* ainsi que ce en quoi il peut constituer, au-delà de ce qui est préalablement imaginé par le client, vient donc finalement complètement s'inscrire dans l'activité même du consultant en accompagnement du changement. Plus encore, la démonstration vient aider le consultant dans son activité, lui permettant, en gagnant de la crédibilité et de la confiance chez son client, d'aller

IV. Conclusion

La multiplication des projets de changement sur un rythme toujours plus soutenu de transformations successives demande un effort non négligeable aux collaborateurs d'une entreprise.

Bien que de nombreuses études mettent en avant l'importance de mettre en place une structure dédiée pour accompagner les individus dans ces changements, l'importance de cette démarche est encore largement sous-estimée et mal comprise. Cela a un impact direct sur les consultants en accompagnement du changement, regrettant que leur métier soit encore largement méconnu voire remise en question.

A travers ce travail de recherche, je me suis penchée sur le point de vue des consultants en accompagnement du changement, face aux incompréhensions de ses interlocuteurs sur ses activités. J'ai ainsi étudié les situations vécues lors de l'expression et l'explication de leur métier à différents interlocuteurs, pour m'interroger sur les conséquences que ces situations ont sur les consultants en accompagnement du changement et la manière dont ils appréhendent leur métier, en parlent et l'effectuent.

Les observations de terrain, les entretiens et les recherches documentaires font ressortir des résultats par rapport aux questions que j'avais posées afin d'étudier la problématique suivante : dans quelle mesure l'activité du consultant en accompagnement du changement est-elle conditionnée par la (non) compréhension que ses interlocuteurs ont de son métier ?

Ma première hypothèse s'attache aux éléments qui, intrinsèquement, peuvent rendre la compréhension du conseil en accompagnement du changement incertaine. Mon hypothèse est ainsi que les contours du métier d'accompagnement du changement sont flous.

Cette hypothèse est validée par mon analyse. En effet, le métier n'est pas cadré officiellement et plusieurs intitulés coexistent pour y faire référence, pouvant ajouter à la confusion. Le spectre d'intervention de l'accompagnement du changement est très large et de ce fait, même faire l'expérience du *Change* ne garantit pas de bien comprendre l'ensemble de la démarche. Ce flou est ressenti par les consultants en accompagnement du changement, régulièrement mis en situation avec des interlocuteurs qui ne connaissent pas l'accompagnement du changement ou ne comprennent pas le métier tel qu'il est pensé par le consultant.

Par ailleurs, on peut aller plus loin et voir que le flou qui entoure le métier existe aussi pour le consultant lui-même, qui s'interroge finalement sur les contours de son métier, qui lui paraît d'ailleurs compliqué à expliquer.

Face à ces incompréhensions, qui sont à la fois vécues et anticipées par le consultant en accompagnement du changement, celui-ci va parfois chercher des solutions de contournement, notamment pour se présenter, pour éviter d'expliquer son métier. Les incompréhensions

conditionnent ainsi l'activité de présentation de soi sur le volet professionnel d'une manière non négligeable.

Ma deuxième hypothèse porte sur le rôle des méthodologies d'accompagnement du changement, leur connaissance et leur utilisation par le consultant en accompagnement du changement. L'hypothèse est la suivante : les méthodologies d'accompagnement du changement ne participent pas nécessairement à la reconnaissance du métier.

Cette hypothèse est partiellement invalidée. En effet, les méthodes sont utilisées pour donner à voir une approche structurée et rassurante de l'accompagnement du changement. Cela permet de répondre aux attentes des interlocuteurs en adoptant leur langage et en les rassurant sur la solidité des fondations de l'accompagnement du changement, la possibilité d'assurer un suivi et de mettre en place des étapes dans le projet. De ce point de vue, les méthodes participent à la reconnaissance du métier. Pour autant, il convient de noter que ce n'est pas dans les méthodes en elles-mêmes que les consultants en accompagnement du changement se sentent légitimes, mais plutôt dans leur utilisation à distance où la méthode est vue plutôt comme source de principes directeurs et d'outils mobilisables, qu'une procédure à mettre en place systématiquement chez tous les clients.

Plus encore, les autres éléments formels de légitimité professionnelle, comme les compétences et les résultats, sont problématiques dans le cas du consultant en accompagnement du changement, car pas facilement valorisés ou reconnus par la majorité des interlocuteurs. La capacité de s'adapter aux différents clients, d'adapter ses méthodes de travail, sa manière de mener un projet, ou encore les activités proposées est une source de fierté pour le consultant en accompagnement du changement.

Là encore, on voit que les incompréhensions, ou plutôt les remises en question de l'approche du travail du consultant en accompagnement du changement conditionne sa manière d'appréhender ses activités. En effet, une importance spécifique est portée à l'adaptation de la démarche proposée au client, en fonction, non pas uniquement de son contexte, mais de sa réceptivité aux méthodes d'accompagnement du changement.

Ma dernière hypothèse interroge le besoin de compréhension de l'accompagnement du changement : la compréhension client de ce qu'est l'accompagnement du changement et de son utilité est un élément indispensable à la réussite des projets de transformation.

Cette hypothèse est vérifiée et d'ailleurs énoncée clairement par les consultants en accompagnement du changement lors du début des projets. Plus spécifiquement, ce sont les décideurs, le *top management*, qui doit absolument comprendre l'utilité de la démarche d'accompagnement du changement et l'utilité des activités proposées. Cette compréhension est indispensable, car elle conditionne l'implication de ces acteurs dans l'accompagnement du

changement, élément indispensable pour susciter l'investissement des collaborateurs et leur adhésion au projet, objectif final de l'accompagnement du changement.

On peut d'ailleurs identifier une tension entre les difficultés relevées à percevoir l'utilité du changement et le besoin de compréhension pour la conduite de projets de changement.

Face à l'anticipation d'incompréhensions sur leur activité, les consultants en accompagnement du changement adaptent leur intervention dans ce sens, pour assurer que le *top management* est engagé et comprend à la fois l'utilité du *Change* et les grands principes de la démarche mise en place. Cet effort est important et représente une énergie déployée pour les consultants, parfois sous la forme d'un lobbying pour convaincre ses interlocuteurs. On peut d'ailleurs noter une démonstration constante des résultats des activités d'accompagnement du changement, pour prouver sa nécessité, mais aussi pour donner une base au développement d'une confiance permettant au consultant de proposer plus et d'aller plus loin dans sa démarche d'accompagnement du changement.

Sur la base de ces trois hypothèses, on peut revenir sur ma problématique de départ : dans quelle mesure l'activité du consultant en accompagnement du changement est-elle conditionnée par la (non) compréhension que ses interlocuteurs ont de son métier ?

Mon travail de recherche met en évidence que l'activité du consultant en accompagnement du changement est conditionnée de manière non négligeable par les incompréhensions de ses interlocuteurs ont de son métier.

En effet, le consultant en accompagnement du changement vit régulièrement ces situations d'interrogations et de remise en question de son métier. Il en vient d'ailleurs à anticiper une incompréhension de son métier lors des situations de présentation de soi. Cela vient ainsi conditionner sa manière de se présenter, ce qui n'est pas négligeable lorsque l'on sait que la présentation de soi constitue une dimension importante de l'identité d'un individu.

Le consultant en accompagnement du changement prend en compte les représentations de ses interlocuteurs, et particulièrement les éléments formels valorisés dans un métier, pour leur présenter une approche cadrée, chiffrée et s'adaptant à la perception et l'ouverture du client sur les activités d'accompagnement du changement. C'est ainsi aussi par rapport aux attentes de ses interlocuteurs que le consultant en accompagnement du changement construit sa méthode et sa propositions d'accompagnement.

Enfin, on voit que les expériences de manque de soutien de la part de clients non investis dans le *Change* -car ne comprenant pas son utilité-, poussent les consultants en accompagnement du changement à dépenser une énergie spécifique à ce sujet. La démonstration de l'utilité de la démarche d'accompagnement du changement devient une activité à part entière du consultant sur ses missions et en-dehors pour une sensibilisation aboutissant à l'adhésion de son client à la démarche d'accompagnement du changement, facteur principal de

réussite des projets. Cela nécessite la mise en place de stratégies pour convaincre le *top management* de s'investir dans des activités de *Change* comme la définition et la communication d'une vision pour le projet par exemple. En même temps que la démonstration de l'utilité de son approche devient une activité, c'est aussi sur la base des expériences menées antérieurement et de leurs résultats que les consultants en accompagnement du changement mettent en avant leurs réussites pour gagner la confiance du client, afin notamment de conduire davantage d'activités d'accompagnement du changement, d'élargir leur champ d'intervention sur une mission. Cette politique de petits pas montre bien à quel point la démonstration de l'utilité du *Change* est une partie importante de l'activité du consultant en accompagnement du changement.

On le voit, la question des incompréhensions est présente dans les expériences du consultant en accompagnement du changement, qui le prend en compte dans sa manière d'appréhender son métier et ses activités de conseil.

Ce travail de recherche permet donc d'accéder aux situations vécues par les consultants en accompagnement du changement, en particulier ceux de la practice People & Engagement d'UPC. Cette approche spécifique, si elle permet de mettre en évidence des résultats, amène à se poser d'autres questions sur les situations d'incompréhension de l'accompagnement du changement ou par exemple sur le sentiment de légitimité des consultants *Change Management*.

Ainsi, il pourrait être intéressant de se pencher sur les situations, telles qu'elles sont vécues cette fois-ci par les interlocuteurs des consultants en accompagnement du changement, particulièrement par les autres consultants et par les clients de ces prestations. Quelles sont les sources qui peuvent amener à l'expression de leurs interrogations, voire de leurs réserves ? Dans quelle mesure les discours des consultants en accompagnement du changement contribuent-ils à éclaircir ce qu'est l'accompagnement du changement et la manière dont il peut participer à la réussite des projets ?

Plus encore, il serait intéressant d'étudier le cas des consultants en accompagnement du changement travaillant dans des structures dédiées uniquement à l'accompagnement du changement.

En effet, on pourrait penser que les clients faisant appel à UPC ne le font pas uniquement pour la qualité de l'accompagnement du changement, mais également pour les autres expertises positionnées sur une mission, notamment informatiques, les expériences dans des sujets similaires ou encore la renommée du groupe sur certains sujets. Dans le cas d'un cabinet dédié uniquement aux problématiques d'accompagnement du changement, on peut penser que les clients le sollicitent lorsqu'ils accordent une attention particulière à l'accompagnement du changement dans leur projet.

Dans ce cadre plus spécifique, les consultants en accompagnement du changement sont-ils ainsi soumis aux interrogations de leur client quant à l'utilité de leur démarche ? Se questionnent-ils sur les contours de leurs métiers ? En effet, on peut se demander si le positionnement même du cabinet ne peut pas venir naturellement réduire le sentiment de flou ressenti par le fait, pour des structures « généralistes » telles que UPC, d'effectuer des missions à la limite du *Change* ou ne relevant pas du tout de l'accompagnement du changement. Les consultants de ces cabinets portent-ils un regard autre sur leurs compétences ? Ont-ils un discours différent sur leur métier ? Rencontrent-ils les mêmes difficultés à expliquer leur métier à des interlocuteurs extérieurs, dans des situations de présentation de soi ? Doivent-ils eux aussi, pendant ou en-dehors de leurs missions, faire ce travail de lobbying pour faire valoir l'intérêt de leur approche ?

V. Bibliographie raisonnée

- *Ouvrages*

David AUTISSIER, Jean-Michel MOUTOT, *Méthode de conduite du changement*, Paris : Dunod, 3^e édition, 2013 (édition originale 2007)

FRANC-NOHAIN, *Guide du bon sens*,; chapitre 1 : « qu'est-ce que le bon sens ? » (p. 8-19), Paris : Les Éditions des Portiques, 1932

Accès en ligne : <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k5438929v/f16.image.texteImage>

Jean-Marc SCHOETTL, Patrice STERN, *La boîte à outils du consultant*, Paris : Dunod, 2008

John KOTTER, *Leading Change*, Etats-Unis : Harvard Business Review Press, 2012

J.D MAYER et P. SALOVEY, *Emotional Development and emotional intelligence*, chapitre 1 : « What Is Emotional Intelligence? », New York : BasicBooks, 1997

Ruth AMOSSY, *La présentation de soi, Ethos et identité verbale*, Paris : Presses universitaires de France, 2010

- *Articles universitaires*

Claire TOURMEN, « Activité, tâche, poste, métier, profession : quelques pistes de clarification et de réflexion », *Santé Publique* 2007/hs (Vol. 19), p. 15-20.

Damien COLLARD, Jean-Baptiste SUQUET et Nathalie RAULET-CROSET, « La gestion paradoxale des compétences de service », *Formation emploi* (Avril-Juin 2015) (N°139), p. 49-67.

Delphine THEURELLE-STEIN, Isabelle BARTH « Les soft skills au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain », *Management & Avenir* 2017/5 (N° 95), p. 129-151.

Accès en ligne : <https://journals.openedition.org/communiquer/1295>

Haud GUEGUEN, « Reconnaissance et légitimité. Analyse du sentiment de légitimité professionnelle à l'aune de la théorie de la reconnaissance », *Vie sociale* 2014/4 (n°8), p. 67-82.

Accès en ligne : <https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-2014-4-page-67.htm>

Marie BENEDETTO-MEYER, Laurent WILLEMEZ « Vous prendrez en charge le côté humain du projet ». Paradoxes et malentendus de l'accompagnement des changements en entreprise, *Savoir/Agir* 2017/2 (N° 40), p. 45-52.

Maude BONENFANT « Le même numérique : étude sémiotique des réseaux à partir des concepts de trace et d'indice », *Communiquer Revue de communication sociale et publique* (12, 2014), p27-42

Edition électronique : <http://journals.openedition.org/communiquer/1295>

Timothy CLARK, Graeme SALAMAN, « Creating the « right » impression : toward a dramaturgy of management consultancy », *The Service Industries Journal*, Vol. 18, N°1 (1998), pages 18-38.

- *Articles ou ressources web*

Audrey CHABAL, « Les 15 soft skills à maîtriser en entreprise », *Forbes*, le 29 septembre 2017.
<https://www.forbes.fr/management/les-15-soft-skills-a-maitriser-en-entreprise/?cn-reloaded=1>

Jeff DESJARDINS, « 10 skills you'll need to survive the rise of automation », World Economic Forum, 2018
<https://www.weforum.org/agenda/2018/07/the-skills-needed-to-survive-the-robot-invasion-of-the-workplace>

Etude sur la gestion du changement



Livre blanc sur le *Change Management*



Larousse : Dictionnaire en ligne <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais>

Prosci : recherches et articles sur le *Change Management* : <https://www.prosci.com/change-management>

- *Mémoire*

Kevin GALLI, *Le soi, le personnage, la société : (re)présentation du consultant en accompagnement du changement*, Paris : CELSA, 2016

Nivin POTROS, *Le gif, du "lol" à l'innovation journalistique*, Paris : CELSA, 2016

VI. Annexes

A. *Entretiens*

Annexe 0 : Guide d'entretien

Introduction :

Contextualisation - je fais mon mémoire sur l'utilité du *Change / conseil en accompagnement du changement* (et sur son questionnement éventuel par différents acteurs)

Rappel : anonymat, déontologie, confidentialité

Contexte

1. Qu'est-ce que tu fais dans la vie ?

Depuis combien de temps travailles-tu chez UPC ? Qu'est-ce que tu fais chez UPC ?

Le conseil en accompagnement du changement

2. Tu parles de consultant [**mot qu'ils ont utilisé**], et pas consultant Change, Change management, conduite du changement, ou accompagnement du changement. Il y a une raison particulière à ça ?

3. Pour toi, **c'est quoi** le conseil en accompagnement du changement ?

Et si tu devais l'expliquer à un enfant de 10 ans ?

4. Quand tu dis que tu es consultant [en accompagnement du changement], es-tu souvent amené à devoir **expliquer** plus en détails ce que tu fais ? Si oui, d'après toi, pour quelles raisons ?

Par exemple à ton entourage, à d'autres consultants, à des clients...

5. Pour toi, est-ce que le conseil en accompagnement du changement est un **métier** où il faut des **compétences/qualifications/formation spécifiques** ? Lesquelles ? Comment as-tu acquis ces compétences ? *Par le biais d'une formation, d'expériences...* ?

Compréhension et utilité du Change

6. De manière générale, quelle **compréhension ont tes clients** de la conduite du changement ? Est-ce quelque chose qu'ils comprennent bien ?

7. Est-ce que tu dirais qu'ils **comprennent son utilité** ?

8. **Comment** t'y prends-tu quand tu dois **expliquer** à un client / un autre consultant l'utilité (/la valeur ajoutée) du *Change* ?
9. Pour toi, est-il **important** que le client **comprenne** l'utilité (/ valeur ajoutée) du *Change* ? Pourquoi ?

Méthodes

10. Selon toi, quels sont les **principes directeurs de la méthodologie du *Change*** ? (ie : Les fondement méthodologiques ?
Objectif de la question : tester si les consultants eux-mêmes parlent d'une seule et même méthodo ou plutôt de posture, etc.
11. Est-ce que tu as déjà entendu parler de la méthode ***B Change*** (d'UPC) ou de ***D Change*** ? Tu l'as déjà utilisée ? Qu'est-ce que tu en penses ?
12. Dans le cadre de tes missions, quelles **méthodes** as-tu été amené à utiliser ? (méthodologies *Change*) (=> Design Thinking, Personas, animation d'ateliers, post-its, etc.)
13. **Comment étaient perçues** ces méthodes par les clients ? Est-ce qu'elles étaient **comprises** facilement ? Est-ce que leur **utilité** était perçue ?

Fin de l'entretien

14. Souhaites-tu **ajouter autre chose** sur les sujets que l'on a abordé ensemble ?

Pour des raisons de droits, les pages 154 à 255 ont été retirées de la version diffusée en ligne.

VII. Résumé

En français

Les consultants en accompagnement du changement sont régulièrement confrontés aux incompréhensions de leurs interlocuteurs vis-à-vis de leur métier. Ses contours sont flous et les réalités qu'il désigne sont multiples. Cette forte diversité est source de confusion pour des interlocuteurs extérieurs mais aussi pour les consultants eux-mêmes qui en viennent à douter des contours de leur métier.

Alors, à la question « tu fais quoi dans la vie ? » le consultant en accompagnement du changement anticipe des incompréhensions et des demandes d'explications. Pour éviter cette situation, il choisit avec soin sa réponse, quitte à utiliser un intitulé qui ne lui correspond pas.

Les questionnements viennent aussi toucher les sources potentielles de légitimité professionnelle du consultant en accompagnement du changement. Les compétences nécessaires pour exercer ce métier sont principalement de l'ordre des *soft skills* difficilement appréhendées et considérées comme des compétences à part entière. Plus encore, les résultats du *Change* ne sont pas directement visibles ou valorisés par tous. Le consultant va donc mettre en avant des chiffres et formaliser sa démarche pour légitimer son travail. La méthode joue un rôle primordial : elle explicite la démarche et rassure ses interlocuteurs du consultant. Pourtant, si les consultants la mettent en avant pour gagner en reconnaissance, ils tirent leur sentiment de légitimité de leur capacité à s'en distancier. L'adaptation des méthodes sert d'ailleurs l'ambition du *Change* : faire travailler les collaborateurs ensemble pour susciter de l'adhésion au projet. Cette ambition, loin d'être acceptée par tous les acteurs, demande aux consultants de relever des challenges pour adapter leurs méthodes et mener leurs activités en adressant les réticences de leurs interlocuteurs.

Le consultant en accompagnement du changement est donc confronté à des incompréhensions le fond et sur l'utilité de son métier. Or, il a absolument besoin de s'assurer de la compréhension de ses clients, afin d'obtenir le soutien du *top management* et des *sponsors*. Pour cela, il met en place un discours pour sensibiliser aux risques du non accompagnement des transformations et oriente ses activités vers la démonstration de leur utilité. C'est la première étape de ses projets, suivie de démonstrations régulières, permettant de progresser à petit pas vers une démarche d'accompagnement qui soit plus complète.

Les incompréhensions de ses interlocuteurs viennent donc largement conditionner la manière d'aborder son métier.

En anglais

Consultants in Change Management regularly face misconceptions about their work from their interlocutors. The outlines of their work are blurred and the realities it covers are diverse. This important diversity is a source of confusion for both external interlocutors and consultants in Change Management themselves. They end up doubting the outlines of their profession.

To the question “What do you do for a living?” consultants in Change Management expect misunderstandings and explanation requests. To avoid this situation, they choose their answer carefully, even if it means choosing a title that doesn’t suit them.

The questionings also target their potential sources of professional legitimacy. The competencies needed to be a consultant in Change Management are mainly soft skills, hardly perceived as actual skills. Moreover, the results of Change Management are neither directly visible nor valued by everyone. As a result, consultants showcase numbers and formalize their approach in order to justify their work. Methods play an essential role: by detailing the approach and reassuring the consultant’s interlocutors. However, if consultants use methods to gain acknowledgement, they feel legitimate from their capacity to distance themselves from it. Adapting the methods benefits the ambitions of Change Management: making people collaborate to spark engagement in the project. This ambition, far from being broadly accepted, requires the consultants to accept the challenges of adapting their methods and leading their activity while addressing their interlocutors’ reluctance.

Consultants in Change Management face misunderstanding on the heart and value of their profession. Yet, they absolutely need to secure the understanding of their clients, in order to obtain top management support and sponsorship. To this end, they establish a speech to build awareness around the risk of not including change management in transformation projects. They direct their activities toward demonstrating the value of their work. It’s the first step of their projects, followed by regular demonstrations that serve a step by step progression toward a more complete change management approach.

The misunderstandings from their interlocutors largely condition the way consultants in change management view their work.

VIII. Mots clés

En Français

Conseil ; consultant ; accompagnement du changement ; conduite du changement ; incompréhensions ; présentation de soi ; légitimité professionnelle ; compétences ; utilité ; convaincre

En Anglais

Consulting ; consultant ; Change Management ; misunderstandings ; self-introduction ; professional legitimacy ; skills ; usefulness ; convince