

Après 20 ans passés à la tête de la multinationale GENERAL ELECTRIC, Jack WELCH s'est vu décerner le titre de « manager du siècle » à son départ en 2000. Admiré par les uns pour avoir multiplié par 7 le chiffre d'affaires et par 40 la valeur de l'action, il est détesté par les autres qui voient en lui le destructeur de la moitié des emplois de son entreprise.

Là où tous se rejoignent malgré tout, c'est sur le nombre de changements qu'il aura suscités et menés à bien au cours de sa carrière. Sur ce critère au moins, il ne peut être contesté, tant sa volonté et son implication personnelles pour réussir les mutations auxquelles il croyait ont été déterminantes. Devenu président, il passait près de 80% de son temps sur le terrain à rencontrer, à convaincre, à enseigner et à soutenir les équipes et les managers, faisant du « management du changement » la condition ultime du développement et sa priorité absolue.

C'est lors de l'une de ses 250 interventions en 17 ans au Centre de Formation de G.E à Crotonville (Etat de New York) qu'il ramassa en une phrase l'exigence du changement et la nécessité de son rythme : « *Si le changement à l'extérieur va plus vite qu'à l'intérieur, la fin est proche* ».

J'appelle « Théorème de WELCH » l'expression que ce meneur d'hommes a faite d'une contrainte fondamentale de la vie des organisations : **la nécessité vitale de maintenir leur capacité d'adaptation, sous peine de mort.**

Etudiant les secrets de la longévité de certaines entreprises, des chercheurs ont démontré la validité du théorème : la capacité à prospérer sur le très long terme est directement liée à la maîtrise du changement.

Au cours de l'histoire des entreprises centenaires, cette maîtrise du changement ne s'est pas seulement manifestée lors des ruptures majeures,

de culture, de stratégie ou de structures par exemple. Elle s'est également exercée à l'occasion des innombrables projets plus modestes, de processus, de procédures, de rôles, de localisation qu'elles ont conduits au fil du temps.

Ce livre est né d'un objectif : décliner le théorème de WELCH en contribuant à la mise au point d'un référentiel des meilleures pratiques du changement.

Il n'existerait pas sans une envie et une insatisfaction.

L'envie est celle de partager ce que 15 ans d'accompagnement d'équipes de projet m'ont appris, quant aux méthodes et aux comportements qui font la réussite des transitions.

Depuis des années, je note régulièrement dans des carnets de poche toutes les anecdotes, les témoignages et les lectures se rapportant à l'histoire des projets que je croise dans les entreprises. J'ai pensé que le temps était venu de mettre tous ces éléments en perspective pour qu'ils servent à d'autres.

Quant à mon insatisfaction, elle procède de la surprise cent fois ressentie à constater l'écart parfois béant entre la sophistication des méthodes de conduite de projet et l'improvisation des méthodes du déploiement en aval.

Depuis les années 1960, ce sont les premières qui ont bénéficié de toute l'attention des spécialistes. C'est pourquoi on parle aujourd'hui d'une « ingénierie » de projet, capable d'inspirer les équipes et de produire des « livrables » de qualité à moindre coût.

En revanche, le déploiement est encore largement délaissé.

Je ne crois pas que la raison tienne au désintérêt des prescripteurs des projets, bien au contraire. La très grande majorité d'entre eux sait par expérience qu'un projet bien conçu ne vaut rien s'il est mal exécuté. Il est d'ailleurs symptomatique qu'on emploie souvent l'expression « Management du Changement » pour décrire la phase de déploiement, comme pour en souligner la spécificité et l'importance.

Il n'empêche que le déploiement reste très insuffisamment traité.

Bien des propositions commerciales venant par exemple des SSII ne contiennent, dans leur rubrique « Conduite du Changement », que des références au plan de formation des utilisateurs aux futurs outils. Or si le plan de formation est évidemment important pour apprendre le nouveau, il est inutile de compter sur lui pour faire oublier l'ancien, alors que c'est bien l'attachement à l'ancien qui fera naître beaucoup des résistances !

Ce livre ne présente pas un énième modèle de management du changement. Ils sont déjà nombreux, beaucoup sont pertinents, mais trop peu descendent au niveau des moyens.

Ayant plus de goût pour les méthodes et les outils que pour la théorie, j'espère contribuer plutôt à la constitution d'un référentiel des pratiques du changement en entreprise.

En revanche, j'ai tout fait pour que ce livre ne soit pas qu'un guide. Les guides sont souvent d'une lecture ennuyeuse, ce qui me semblerait paradoxal s'agissant d'un domaine comme le changement, qui est l'expression même de la vie.

C'est plutôt d'un manuel qu'il s'agit, né des rencontres avec des équipes de projet et des responsables opérationnels, qui compile ce qui me paraît être le meilleur de nos pratiques.

Il est fait de deux parties : la première fait le point de ce que nous savons aujourd'hui des caractéristiques d'un changement et des conditions de sa réussite, la deuxième donne les clés pratiques de sa bonne gestion.

Aux nouveaux managers ou responsables d'un projet, je souhaite que sa lecture donne les connaissances, les méthodes et les outils dont ils ont besoin quand le projet passe de l'idée à la réalité. Aux autres, qui en ont déjà et reconnaîtront peut-être des cas vécus, j'aimerais qu'elle soit une occasion de les analyser à froid.

Tous pourront s'entraîner sur des études de cas croquées sur le vif et développer encore, je l'espère, leur capacité à comprendre et à agir sur l'infiniment complexe qu'est le changement.