

## « La conduite du changement : pourquoi et comment ? »

### Présentation de l'intervention d'Hervé Chomienne

Si le changement, inhérent à toute forme de vie, est un phénomène omniprésent dans les sociétés humaines, le développement d'un champ de connaissances et de méthodes visant à en comprendre la dynamique et à tenter de mieux le maîtriser prend forme au XX<sup>e</sup> siècle. Le problème de la mise en œuvre des missions confiées aux organisations donne ainsi naissance au management (ou administration) alors que la nécessité de les adapter régulièrement aux évolutions de leur environnement, tout en prenant en compte le facteur humain, suscite l'intérêt pour la « conduite du changement ».

Après avoir présenté les liens étroits qui existent entre management et conduite du changement, nous montrerons en quoi la nature et l'ampleur du changement vont déterminer le type et le degré d'accompagnement nécessaires. À partir de l'approche contextualiste du changement, nous montrerons ensuite que se préoccuper de conduite du changement revient à répondre aux questions suivantes : Quels sont les enjeux du changement (délibéré ou émergent) et dans quel contexte survient-il ? Quel est le domaine soumis à transformation et dans quels buts ? Quelles en sont les parties prenantes, quels effets peuvent-elles en attendre et quels comportements devraient-elles adopter ? Quel est le processus le plus adapté pour mettre en œuvre dans les meilleures conditions le changement souhaité ? Comment s'assurer de la pérennisation des changements mis en œuvre et comment veiller à en réduire les effets induits négatifs ?

L'objet de la « conduite du changement » est ainsi double :

- tenter d'atteindre au mieux les objectifs du projet de changement (en termes d'efficacité, de coûts, de délais) et/ou de créer un contexte favorable à l'émergence de changements souhaitables ;
- associer les parties prenantes concernées afin qu'au mieux elles en soient d'actives contributrices ou qu'au pire les risques psychosociaux et effets négatifs liés au changement soient minimisés.

L'ensemble de ces développements seront illustrés par des exemples issus de mon expérience et de mes observations (expert AERES puis HCERES) dans l'enseignement supérieur.

### L'intervenant

Maitre de conférences en sciences de gestion à l'Institut Supérieur de Management de l'Université de Versailles Saint-Quentin, Hervé Chomienne enseigne le management et la conduite du changement et est responsable de la mention de master Management. Il a été membre élu du Conseil d'Administration et vice-président de l'UVSQ en charge du Pilotage et de la qualité (puis des ressources) entre 2008 et 2016. Il est désormais membre élu de la Commission Formation et Vie Universitaire et du Conseil Académique de l'UVSQ.

Chercheur en management public au laboratoire de recherche en management LAREQUOI, il travaille sur l'évolution du management dans les organisations publiques ainsi que sur la mise en œuvre des politiques publiques.