

Forum RH 2019 – 9 octobre 2019

Réussir le changement ?

Samuel MERCIER (samuel.mercier@u-bourgogne.fr),

Professeur, Université de Bourgogne

Merci beaucoup à Rachel et toute l'équipe pour cet événement annuel (Rappel des thèmes des deux dernières années - 2018 : se sentir bien au travail ; 2017 : répondre aux changements de société et aux nouvelles générations).

Je ne suis pas du tout spécialiste du thème du changement. Voici tout de même quelques éléments autour de cette thématique.



Quelques citations pour commencer

« Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celle qui s'adaptent le mieux aux changements » (Charles Darwin)

« Il faut que tout change pour que rien ne change » (le Guépard, Visconti, 1963)

« Mieux vaut penser le changement que changer de pansement » (Francis Blanche)

I- Qu'est ce que le changement ?

Comprendre le changement : prise en compte simultanée de ses 3 dimensions (contexte, contenu, processus, voir Pettigrew 1985)

- Contexte : Ensemble des facteurs susceptibles d'influer sur la décision de changer (externes ou internes)
- Contenu : domaines soumis à transformation
- Processus : déroulement du changement, de ses différentes phases et interactions entre les différents acteurs concernés

A noter typologie intéressante selon la nature (incrémentale ou radicale) et l'ampleur (réalignement ou transformation) du changement.

		Ampleur du changement	
		Réalignement	Transformation
Nature du changement	Incrémentale	adaptation	évolution
	Radicale	reconstruction	révolution

Adapté de Balogun et Hope Hailey, 1998

II - *Quid de la résistance au changement ?*

(A noter également la tendance à l'inertie organisationnelle, mise en avant par exemple par le courant théorique de l'écologie des populations en théorie des organisations)

De la passivité à l'activisme, prendre en compte les stratégies des acteurs (voir Crozier et Friedberg, nécessairement une résistance stratégique de la part des acteurs).

Quatre raisons classiques de résistance :

- peur de perdre quelque chose de valeur,
- incompréhension des raisons du changement,
- sentiment que changement n'est pas pertinent,
- faible tolérance personnelle au changement.

Pour réduire cette résistance : communiquer impliquer, soutenir certains salariés clés, soutien des IRP.

Notion intéressante de résistance productive : la résistance n'est juste que l'échec d'une adhésion sans réserve à un changement. Dimension très positive si on arrive à changer en retour...

III - *Notion de dynamique du changement (idée de Lewin reprise par Kotter)*

Dégel (décristallisation), mouvement puis regel.

Attention à la surestimation de la rationalité (Tout vouloir tout contrôler...).

Plaidoyer pour une approche plus en continu, évolutive, voire imprévisible.

Voir Weick 2000.

Plutôt que changement, révolution managériale, transformation programmée etc... plutôt parler d'évolution (Weick utilise rarement le terme de changement).

Il apporte une conception moins héroïque du changement que dans les modèles dominants (où l'on parle de programmation, de contrôle).

Comme les dirigeants ont peu de temps pour la réflexion, les interprétations habituelles ont tendance à l'emporter et l'essentiel des décisions vise à éviter le changement.

Attention, une trop grande flexibilité, trop forte capacité à s'adapter aux modifications de l'environnement, menace l'identité et la continuité de l'organisation.

La stabilité peut être intéressante : mémoire, répétition de conduites. Rôle de la culture organisationnelle.

Si stabilité chronique, cela empêche de découvrir des modes d'adaptation plus efficaces.

Doute et remise en question sont un exercice nécessaire à la survie organisationnelle.

Le manager n'a sur la réalité qu'une prise réduite (image du chef d'orchestre : la direction produit davantage d'effets quand elle est tacite, discrète, non perturbante, qu'elle prend en compte les processus de contrôle déjà tissés au sein de l'orchestre).

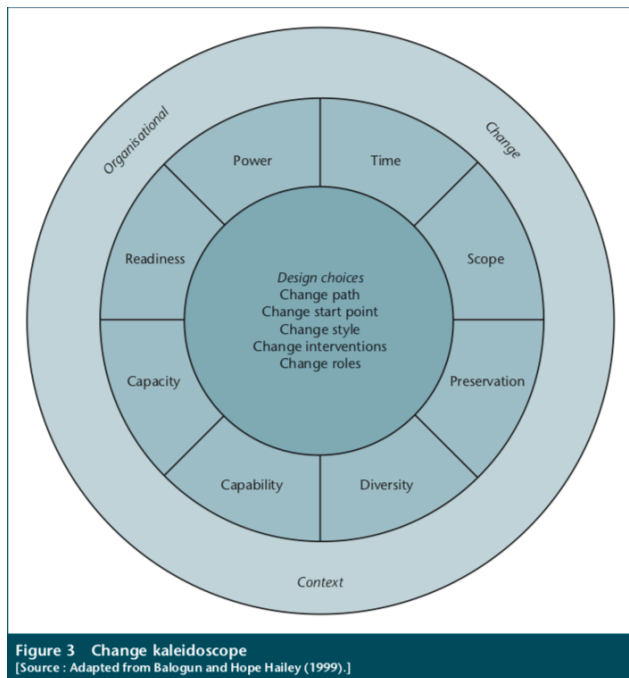
Une alternative possible : initier en différents endroits des changements de modeste envergure. De petits événements peuvent avoir de grands effets (ex Greyhound Canada, transport interurbain par autobus, et la rénovation des toilettes).

Egalement, importance d'avoir une attitude de sagesse en étant conscient de la complexité du monde.

March : métaphore du jardinier. Le jardinier ne contrôle pas grand-chose de son environnement. Pourtant, il plante, arrose, défriche en tenant compte de ces éléments qu'il ne contrôle pas.

Le décideur est dans la même situation. Il ne contrôle pas grand chose, mais s'il fait correctement son travail de jardinier, sans doute arrivera-t-il à prendre les décisions les plus sages...

Un outil à noter : le Kaleidoscope du changement (Julia Balogun et Hope Hailey 2005)



Cadre qui met en avant l'importance du dialogue et de la création de sens. Attention particulière aux problèmes contextuels, politiques et culturels.

Le Kaleidoscope comprend 3 anneaux :

- un anneau extérieur externe représentant le contexte externe.
- un anneau intérieur représente les choix du changement (point de départ, style, interventions, rôles)
- un anneau situé entre les 2 pour capter les caractéristiques contextuelles du changement (capacité à changer, bonne volonté, capacité individuelles, managériales, org).

IV - Le Rôle de la FRH ?

Ce rôle est reconnu, voir notamment Ulrich 1996. Agent de changement est un des quatre rôles de la diffusion du modèle de FRH créatrice de valeur.

Identifier et implanter des processus pour gérer le changement, accompagner les salariés en réduisant la résistance au changement, assister les managers dans les transformations organisationnelles.

Ecart entre cet idéal et réalité...

10 Piliers d'un programme de conduite du changement (méthodologie inspirée de Deloitte) :

- 1 – Evaluer les impacts de la solution (mesurer l'ampleur du changement notamment de compétences, de comportements)
- 2 – Mesurer l'aptitude au changement (diagnostic de la culture de réforme de l'organisation, de sa capacité de départ à se réformer)
- 3 – Aider à renforcer le consensus et la lisibilité de la cible

- 4 – Définir la stratégie de changement (renforcer (5 et 6) et susciter (7 et 8) la volonté de changer)
- 5 – Aligner l'organisation (renforcer la cohérence de l'organisation avec la solution mise en place)
- 6 – Former (Développer les compétences d'utilisation et d'usage de la solution cible)
- 7 – Communiquer (Fournir aux cibles du changement le bon niveau d'information)
- 8 – Accompagner les managers (donner au changement le niveau de leadership requis)
- 9 – Contribuer au pilotage
- 10 – Animer le dispositif projet (s'assurer de la cohésion d'ensemble)

En conclusion, réussir le changement demande à bien prendre le compte le contexte dans lequel ce changement s'opère. Il y a une dimension 'Apprentissage' dans la gestion du changement.

Références :

- Balogun J., Hope Hailey V. (2005), *Stratégies du changement*, Pearson.
- Crozier M., Friedberg E. (1992), *L'acteur et le système*, Seuil.
- Kotter J.P. (1995), 'Leading Change: why transformation efforts fail', *Harvard Business Review*, 73(2), p. 59-67.
- Laroche P. et al. (2019), *GRH, Théories et nouvelles pratiques de la Fonction RH*, deBoeck Supérieur, Paris.
- Pettigrew A.M. (1985), 'Contextualist research and the study of organizational change processes', *Research Methods in Information Systems*, n°1, p. 53-78.
- Ulrich D. (1996), *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press.
- Weick K. (2000), *Making Sense of the Organization*, Wiley-Blackwell.
- Weil T. (2000), *Invitation à la lecture de James March*, Presses de l'Ecole des Mines de Paris.