

Initiation au management

L'analyse des enjeux du changement

Ce cours vous est proposé par Elodie Loubaresse, Maître de conférences en sciences de gestion, Université Paris-Saclay et AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

| | |
|---|----------|
| Préambule | 2 |
| Analyse des parties prenantes au changement | 2 |
| Illustration de Rémi Bachelet | 4 |
| Les enjeux du changement selon les logiques d'action | 5 |
| Conclusion | 5 |
| Références | 5 |

Préambule

On comprend mieux les enjeux d'un changement en prenant en compte les intérêts et logiques d'action des parties prenantes à ce changement. Une telle analyse permet d'identifier les acteurs moteurs pouvant soutenir le changement et les acteurs résistants qui au contraire pourront le freiner, étape préalable avant de décider d'un plan d'action.

Objectifs d'apprentissage

- Comprendre les enjeux d'un changement
- Identifier les acteurs moteurs et les acteurs résistants

Analyse des parties prenantes au changement

Tout changement peut tout d'abord s'analyser en termes de logiques d'action. On peut utiliser un graphe simple pour se représenter la situation et en particulier les groupes d'acteurs concernés :

- ceux qui sont favorables, c'est-à-dire « pour » le projet ou le changement, et qui se mobiliseront pour le faire aboutir, grâce à leurs ressources et leurs zones de pouvoir, ou « zones d'incertitude » (ZI), au sens de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977),
- ceux qui sont « contre », c'est-à-dire les opposants, qui se mobiliseront à l'inverse, en s'appuyant eux-aussi sur leurs ressources et leurs éventuelles zones de pouvoir.

Les axes permettent une gradation du soutien ou de l'opposition.

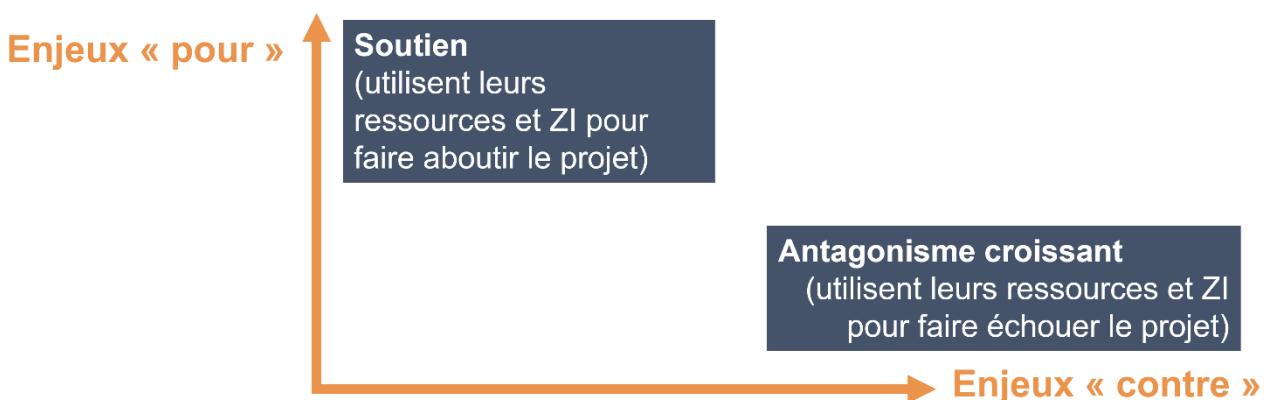


Figure 1. Adapté de *Manager une équipe projet*, Thierry Picq (2022)

Ressources complémentaires : zones de pouvoir

Visionner la vidéo, *Zoom sur l'analyse stratégique au sens de Crozier et Friedberg (1977)*, Canal Aunege, <https://www.canal-u.tv/chaines/canal-aunege/theorie-des-organisations/l-analyse-strategique-selon-crozier-et-friedberg>

Visionner la vidéo, *L'exemple du Monopole industriel de Michel Crozier (1971)*, Théorie des organisations, Audrey Portes, AUNEGe,

<https://moodle.luniversitenumérique.fr/mod/url/view.php?id=6435>

Voici une déclinaison de l'outil, proposée par un cabinet de conseil, qui facilite l'identification des catégories d'acteurs. L'objectif est d'analyser le contexte dans le cas d'un projet ou d'un changement spécifique et de trouver les partenaires pertinents en fonction du degré de synergie et d'antagonisme, pas de stigmatiser les acteurs évidemment. Une fois l'analyse des acteurs réalisée, il est alors possible d'envisager les possibilités d'action, en termes notamment de partenariat, de ressources à mobiliser...

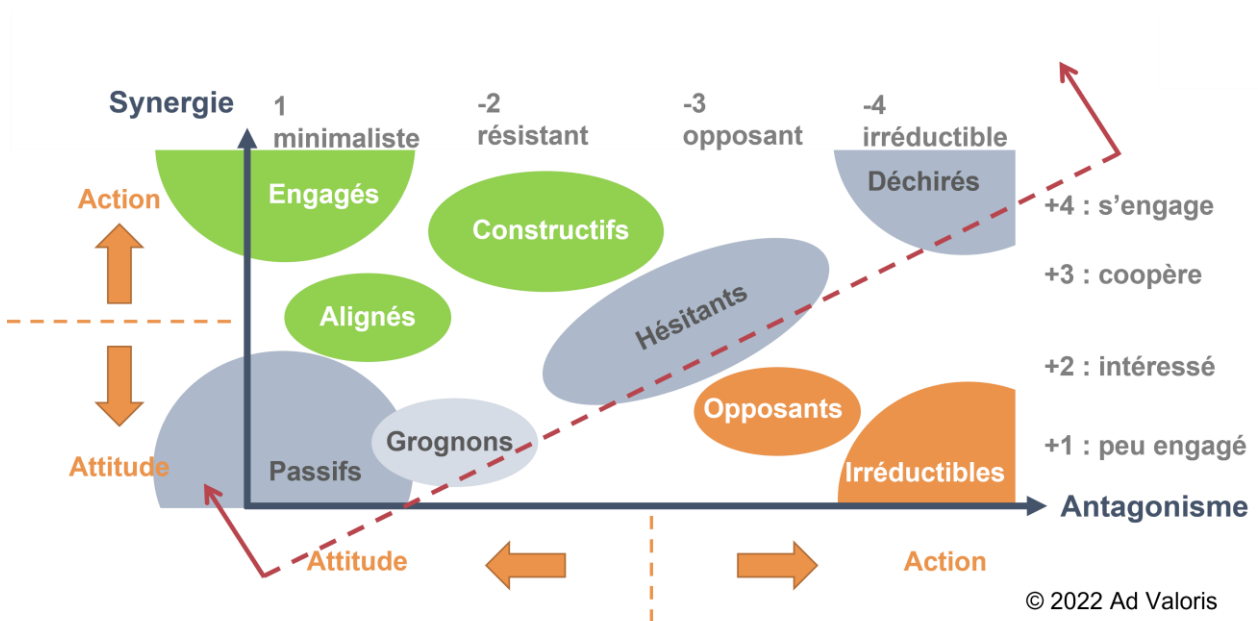


Figure 2. Adapté de *La cartographie des parties prenantes* par © 2022 Ad Valoris

Illustration de Rémi Bachelet

Il s'agit du cas réel d'une modification d'un sens de circulation dans une ville moyenne située dans la banlieue de Lille, en proximité de l'autoroute A1, souvent utilisée comme itinéraire bis aux heures de pointe. On raisonne ici par groupes d'acteurs partageant les mêmes intérêts et ayant une capacité d'action commune.

On constate que différents groupes se forment, selon leurs intérêts et les enjeux que le projet ou le changement représente pour eux.

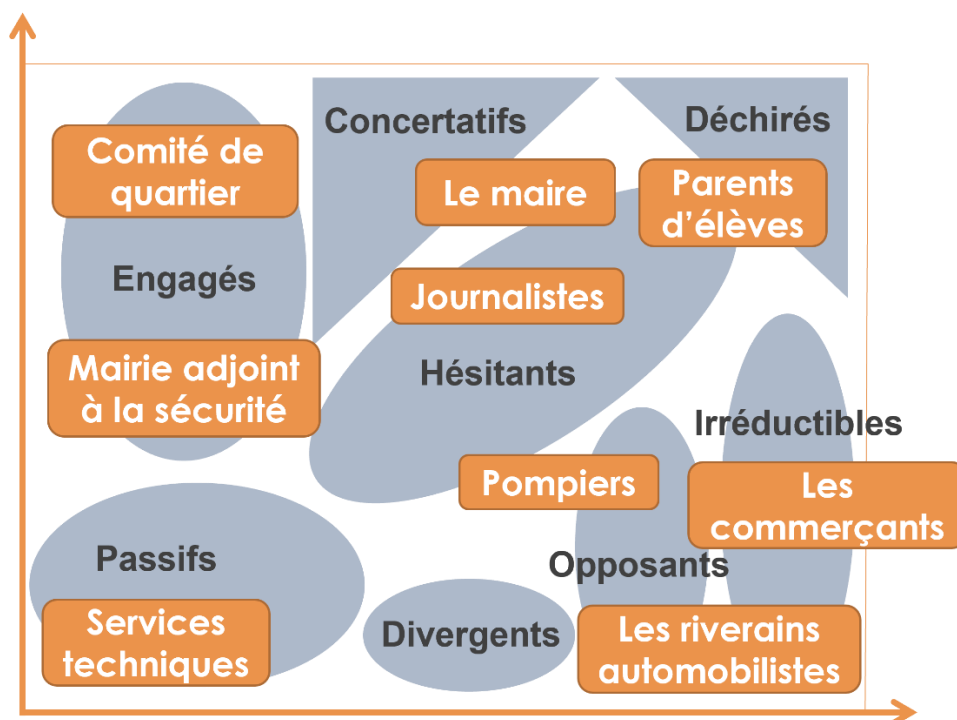


Figure 3. Analyse stratégique des projets, Fractale Formation, Rémi Bachelet

Les commerçants sont globalement contre, tous comme les riverains automobilistes. Certains sont partagés, comme les pompiers (qui ont plus de difficulté pour circuler, mais doivent intervenir pour moins d'accident depuis la déviation). Les parents d'élèves sont déchirés, car ils pensent d'un côté à la sécurité de leurs enfants, mais sont également automobilistes, et donc dérangés par la déviation.

Dans ce cas proposé par Rémi Bachelet dans ses cours en ligne, les opposants au nouveau schéma de circulation utilisent la voie juridique pour tenter de contrer le projet. Les partisans campent quant à eux sur leur principale ressource, la légitimité de leurs actions, pour justifier leur position. Une solution intermédiaire est finalement trouvée, permettant de satisfaire les différentes parties prenantes.

Les enjeux du changement selon les logiques d'action

Le tableau suivant, également issu de l'article de Rondeau (2008), croise 2 dimensions pour analyser les enjeux du changement selon les logiques de l'action organisée : les logiques d'action (stratégique, fonctionnelle ou opérationnelle) et les enjeux (émotif, cognitif ou comportemental) du changement lui-même.

Comme toute typologie, son intérêt principal est de fournir une grille de lecture pour décrypter le contexte organisationnel étudié et adapter son approche, à la fois en termes de communication et d'actions à mettre en œuvre.

| | | LES ENJEUX DU CHANGEMENT | | |
|-------------------|---|--|---|--|
| | | LÉGITIMATION (émotif) | RÉALISATION (cognitif) | APPROPRIATION (comportemental) |
| LOGIQUES D'ACTION | STRATÉGIQUE (intention des acteurs) <i>Perspective directionnelle</i> | VISION Changement important Parrain engagé Partenaires impliqués | PILOTAGE Structure de pilotage crédible | INTÉRÊT Conditions incitatives Retombées valables |
| | FONCTIONNELLE (nature des systèmes) <i>Perspective structurelle</i> | MODÈLE Déficiences établies Orientation documentée | CAPACITÉ Ressources, démarche et compétences adéquates | APPRENTISSAGE Expérimentations et prises de conscience appropriées |
| | OPÉRATIONNELLE (pratiques adoptées) <i>Perspective culturelle</i> | COMMUNICATION Information adéquate Adhésion soutenue | EFFORT Disponibilités et collaborations appropriées | PROGRESSION Amélioration continue Mesure de résultats |

Source : Rondeau (2008)

Conclusion

Analyser les acteurs en présence et leurs logiques lors d'un changement organisationnel est une étape très utile. Elle permet ensuite d'identifier les voies d'action possibles au service du projet.

Références

Bachelet (2013), « Analyse stratégique des projets », Cours en ligne.

Crozier et Friedberg (1977), « L'acteur et le système », Editions Seuil.

Picq (2022), « Manager une équipe projet », Eyrolles.

Rondeau (2008), « L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes », *Télescope*, Automne.

<https://www.advaloris.ch/nos-services/activez-lengagement-transformation/la-conduite-du-changement/2-outils-cles-de-conduite-changement>

http://www.fractale-formation.net/dmdocuments/cours-socio_Analyse_strategique-Bachelet.pdf

Comment citer ce cours ?

Initiation au management, Elodie Loubaresse, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Figures

| | |
|---|---|
| Figure 1. Adapté de Manager une équipe projet, Thierry Picq (2022)..... | 2 |
| Figure 2. Adapté de La cartographie des parties prenantes par © 2022 Ad Valoris | 3 |
| Figure 3. Analyse stratégique des projets, Fractale Formation, Rémi Bachelet | 4 |