

Stratégie d'entreprise

La conduite et les leviers du changement

Ce cours vous est proposé par Denis Chabault, Maître de Conférences HDR – enseignant chercheur en Sciences de Gestion au sein de l'Université Paris Saclay et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Préambule	2
Distinguer impulsion et conduite du changement	2
Quels sont les acteurs et leurs rôles dans la conduite du changement ?	3
Le leader stratégique.....	3
Les managers intermédiaires	3
Les consultants externes.....	4
Quels sont les styles de conduite du changement ?	5
Le style éducatif	5
Le style collaboratif ou participatif	5
Le style interventionniste	5
Le style directif.....	6
Le style coercitif	6
Quels sont les phases du processus de changement stratégique ?	6
La phase de diagnostic	7
La phase d'accompagnement.....	7
La phase de pilotage.....	7
Conclusion	8
Références	8

Préambule

Objectifs

Ce cours porte sur la conduite et les leviers du changement.

Il a pour objectif spécifique de savoir identifier les différents processus de conduite du changement et de permettre de conduire le changement.

Le cours est constitué en 4 parties. Il s'agit tout d'abord de faire la distinction entre impulsion et conduite du changement. Nous verrons ensuite les acteurs clés et leurs rôles dans la conduite du changement. Nous aborderons les différents styles de conduite du changement. Enfin, nous verrons les différentes phases de la conduite du changement.

Distinguer impulsion et conduite du changement

Il est impératif en stratégie d'entreprise, de distinguer l'impulsion de la conduite du changement.

L'impulsion est le motif du changement, la raison pour laquelle il a été décidé de changer, tout autant que la personne ou le groupe de personne qui prend cette décision.

Ainsi, une stratégie de changement peut être impulsée par l'extérieur (pressions de la concurrence, évolution de l'environnement réglementaire) et/ou impulsée de l'intérieur de l'entreprise par le dirigeant qui décèle une opportunité, un besoin ou une nécessité à changer sa stratégie.

La conduite du changement consiste plus spécifiquement à implémenter le changement qui a été décidé. C'est la dimension opérationnelle du changement. Dans ce cadre, ceux qui conduisent le changement ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux qui prennent la décision d'impulser le changement.

Le dirigeant d'une entreprise peut décider de l'adoption d'une nouvelle stratégie pour, par exemple, profiter de l'émergence d'un nouveau marché. Cette nouvelle stratégie pourra être conduite et mise en œuvre par le dirigeant mais aussi par d'autres acteurs.

Le réformateur n'est pas nécessairement le concepteur de la stratégie. En effet, certains stratèges peuvent être très talentueux pour construire un projet stratégique, une vision, mais beaucoup moins pour la mettre en œuvre.

Par ailleurs, dans certains contextes, un manager opérationnel peut être amené à jouer ce rôle de réformateur. On peut également utiliser des réformateurs internes ou externes comme des consultants spécialisés dans la conduite du changement.

Quels sont les acteurs et leurs rôles dans la conduite du changement ?

La conduite du changement est généralement menée et/ou impulsée par différents acteurs potentiels.

D'une manière générale, ces « réformateurs » sont ceux qui conduisent et mettent en œuvre le changement.

Le leader stratégique

La conduite du changement est souvent liée au rôle du leader stratégique.

Le leader stratégique a généralement 4 rôles spécifiques dans la conduite du changement.

Il impulse le changement : en ce sens, c'est lui qui donne sa légitimité au changement stratégique.

En effet, les dirigeants sont naturellement associés aux initiatives de changement stratégique qu'ils sont amenés à prendre. Leur comportement est donc hautement symbolique dans ce contexte.

Il donne la vision globale liée au projet de changement stratégique et montre notamment la cohérence du projet de changement avec les enjeux auxquels l'entreprise peut être confrontée.

Il fait preuve d'exemplarité, en étant le premier « vendeur » de sa vision stratégique, il communique auprès des parties prenantes internes et externes concernées par le changement.

Il est pédagogue et transparent, il explique les motifs du changement pour donner du sens aux collaborateurs qui ne maîtrisent pas tous les enjeux liés au changement décidé.

Les managers intermédiaires

Les managers intermédiaires ou managers opérationnels (responsables d'équipes, etc.) sont souvent les premiers concernés par les stratégies de changement car ils sont situés dans la hiérarchie, entre ceux qui prennent les décisions stratégiques (les dirigeants, etc.) et ceux qui les exécutent et les mettent en œuvre (les opérationnels, les collaborateurs « de terrain ».)

Ils ont cinq rôles dans la conduite du changement.

1. Un rôle de **déploiement et de contrôle** : les managers intermédiaires mettent en œuvre les projets des dirigeants en s'assurant que les ressources sont correctement allouées et contrôlées, en mesurant la performance et les comportements de leurs équipes.
2. Un rôle de **traduction** : ils traduisent la stratégie formulée par la direction en langage plus opérationnel pour que les collaborateurs comprennent les changements envisagés et les décisions prises afin qu'ils puissent plus facilement se les approprier.
3. Un rôle d'**information** : ils ont une posture de courroie de transmission entre les dirigeants et les opérationnels. En ce sens, ils informent leurs supérieurs sur ce qui peut bloquer le changement et sur ce qu'il convient de mettre en œuvre pour l'éviter.
4. Un rôle d'**ajustement** : ils peuvent via l'observation de la mise en œuvre des décisions de changement auprès des collaborateurs, des clients ou encore des fournisseurs, remonter de l'information pour faire évoluer et adapter les changements décidés.
5. Un rôle de **médiateur** : ils sont un lien fort entre les dirigeants et les opérationnels et peuvent éventuellement réguler les problématiques, tensions opérationnelles et résistances aux changements.

A travers leur posture d'intermédiaire entre les dirigeants et les opérationnels, les managers intermédiaires contribuent directement au succès ou à l'échec d'une démarche de changement.

Les consultants externes

Les consultants externes sont fréquemment utilisés dans les processus de changement.

Ils ont là aussi plusieurs rôles spécifiques.

Rôle d'expert : en intervenant dans différentes entreprises pour accompagner le changement, le consultant saura apporter ses connaissances sur la dynamique du changement tout autant qu'il saura apporter des connaissances techniques et porter un regard critique.

Rôle de facilitateur : ils sont souvent employés comme des facilitateurs des projets de changements. En ce sens, ils organisent des ateliers de travail, des ateliers stratégiques, animent les équipes projets, font des formations afin de faciliter l'intégration de nouvelles compétences, etc.

Rôle de coach : ils accompagnent également les dirigeants ou les managers dans leurs changements de posture. Ils pourront notamment les confronter sur les dynamiques de changement individuelles.

Rôle de « feed backer » : en participant à la mise en œuvre concrète de la stratégie de changement décidée, les consultants externes peuvent remonter de l'information sur les difficultés vécues concrètement par les collaborateurs, interpréter des tensions.

Rôle de neutralité : en étant en dehors de l'entreprise, ils ne sont pas « pollués » par la culture de l'entreprise, ils peuvent porter un regard neutre sur les processus de changement.

Quels sont les styles de conduite du changement ?

On distingue différents styles de conduite du changement.

On peut distinguer 5 styles, 5 types de conduite du changement.

Le style éducatif

Il s'agit ici d'être pédagogue, d'expliquer les raisons du changement et les moyens de sa mise en œuvre. Il s'agit d'approche de la conduite du changement qui s'avère particulièrement pertinente que les freins au changement sont le manque de clarté, le manque d'information, un manque de compréhension de la part des collaborateurs de l'entreprise. Cette approche suppose qu'il est aisé de convaincre des résistants au changement à partir d'arguments rationnels. Dans la réalité, la simple information rationnelle est souvent insuffisante car les acteurs concernés par le changement ont ancré leurs routines très profondément et il est difficile de les changer de manière rationnelle.

Le style collaboratif ou participatif

Il s'agit ici d'impliquer tous les acteurs qui seront concernés et affectés par le changement dès la phase d'identification des motifs du changement jusqu'à leur mise en œuvre opérationnelle. Cette approche facilite l'appropriation des décisions et des processus de changement et renforce l'adhésion des membres de l'organisation. Néanmoins, dans la réalité, les acteurs concernés ont parfois du mal à imaginer leur futur car sont souvent « pollués » par la culture d'entreprise dans laquelle ils évoluent parfois depuis longtemps.

Le style interventionniste

L'intervention correspond à la situation selon laquelle le dirigeant délègue une partie du processus changement et certaines étapes de sa mise en œuvre auprès d'équipes projets ou de groupes transverses dédiés. La direction ou le responsable du projet de changement s'assure alors de la coordination des différents groupes projets et assure la cohérence et les progrès de l'ensemble. Cette approche permet d'impliquer et de susciter une véritable adhésion de la part des participants.

Le style directif

Il suppose le recours à l'autorité personnelle d'un responsable chargé de définir clairement l'orientation de la stratégie et la manière de la déployer. C'est une conception hiérarchique de la gestion du changement stratégique. Cette approche peut se justifier par exemple quand il y a des formes d'urgences à agir et à changer. Cela permet d'aller plus vite mais peut conduire à des blocages et à des résistances fortes.

Le style coercitif

C'est la forme la plus extrême de conduite du changement. Ce style peut déboucher sur la coercition qui correspond à un changement imposé par l'autorité hiérarchique formelle.

Il s'agit d'une utilisation explicite du pouvoir qui peut se révéler nécessaire, par exemple lorsque l'organisation est confrontée une crise grave.

Quels sont les phases du processus de changement stratégique ?

La conduite du changement n'est pas uniquement de la communication et de la formation... il faut aller plus loin et accompagner concrètement le changement.

Dans beaucoup de cas, la conduite du changement est présentée comme un ensemble d'actions de communication et de formation définies de manière assez vague. Il est important d'avoir un diagnostic en amont et un pilotage en aval. Il s'agit de réaliser un plan de communication et de formation en avançant l'idée qu'il est nécessaire de communiquer et de former. Beaucoup de cabinets de conseils proposent ce type de prestations où ils peuvent appliquer des standards de kits de communication et de supports de formation qu'ils ont déjà testé et vendu à d'autres entreprises.

Bien souvent, les entreprises pensent que des actions de communication et de formation suffiront à faire accepter le changement.

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.

La qualité d'un dispositif de conduite du changement nécessite la réalisation de ces trois phases pour faire adhérer les acteurs, transformer les pratiques et faire évoluer l'entreprise.

Il s'agit d'une conception trop réductrice du changement. La CDC n'est pas que de la formation ou de la communication. La CDC est composée de trois phases.

La phase de diagnostic

La phase de diagnostic du changement a pour objectif d'identifier les besoins de changement, les populations concernées et leur état d'acceptation.

Ce premier cadrage permet non seulement de dresser un état des lieux en matière de conduite du changement mais également de choisir les leviers les plus appropriés ainsi que leurs modalités de réalisation.

La phase d'accompagnement

Une phase d'accompagnement concerne les leviers du changement : prévision et planification des actions de communication, de formation et d'accompagnement des transformations.

La détermination des actions ne peut se faire que par rapport à un diagnostic du périmètre concerné. On ne déploie pas les mêmes actions de communication ou de formation si le projet concerne 100 ou 1000 personnes ou si le taux d'adhésion oscille entre 10 et 70%. Il en est de même pour les actions d'accompagnement des transformations qui ne peuvent être envisagées qu'à partir d'une étude d'impacts et d'un plan de transition entre la situation existante et future.

La phase de pilotage

Une phase de pilotage dont l'objet est de mesurer les résultats des actions de conduite du changement entreprises dans la phase de leviers.

Empiriquement on se rend compte que le changement est rarement contrôlé et piloté.

Il est pourtant essentiel de piloter les hommes et les résistances aux changements. En effet, le facteur clé de succès du changement est l'adhésion des hommes à ce processus. Ce pilotage peut se faire à travers différents tableaux de bords du changement qui permettent d'identifier des indicateurs sur la réalisation des actions de conduite du changement, la position des acteurs concernés, le niveau de risque encouru, etc.

La conduite du changement est donc un ensemble de méthodes et d'outils pour faire adhérer des bénéficiaires aux objectifs d'un projet.

La conduite du changement se matérialise par la réalisation d'une phase de diagnostic, de déploiement des leviers (étude d'impacts, plan de communication et plan de formation) et de pilotage du changement.

Conclusion

Le changement en stratégie d'entreprise est particulièrement sensible. La conduite du changement est toujours risquée tant elle est susceptible de modifier les pratiques de travail, les routines organisationnelles et stratégiques.

Il n'y a dans ce cadre, pas de processus unique de conduite du changement, mais plutôt un certain nombre de facteurs à prendre en compte pour accompagner le changement et maximiser sa réussite.

Références

Comment citer ce cours ?

Stratégie d'entreprise, Denis Chabault, AUNEGe (<http://aunega.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.