

MANAGER RH

François PICHAULT
Jean-Luc CASTRO
Françoise CHEVALIER

Gestion du changement

Vers un management polyphonique

Préface de Erhard FRIEDBERG

Études
de cas



Gestion du changement

Cette collection, tournée vers le Management des Ressources Humaines, s'adresse à celles et à ceux qui travaillent, se forment ou souhaitent continuer leurs formations dans ce domaine.

Composée d'ouvrages pratiques dont les auteurs sont « sur le terrain » des RH – que ce soit dans leur activité professionnelle quotidienne en entreprise ou au niveau de leurs centres d'intérêt et d'action dans un environnement académique et de recherche – cette collection se veut avant tout pragmatique et en phase avec les interrogations des managers RH d'aujourd'hui.

David ALIS, Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, Françoise CHEVALIER, Bruno FABI, Jean-Marie PERETTI *GRH. Une approche internationale*

Claude Blanche ALLÈGRE, Anne Elisabeth ANDRÉASSIAN *Gestion des ressources humaines. Valeur de l'immatériel*

Jean-Marie DUJARDIN *Compétences durables et transférables. Clés pour l'employabilité*

Bénédicte GENDRON *Mindful management @ capital émotionnel*

Mary Jo HATCH, Ann L. CUNLIFFE *Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples. 2^e édition*

Francis KAROLEWICZ *Écomanagement. Un management durable pour des entreprises vivantes*

Guy KONINCKX, Gilles TENEAU *Résilience organisationnelle. Rebondir face aux turbulences*

Ilios KOTSOU *Intelligence émotionnelle et management. Comprendre et utiliser la force des émotions. 4^e édition*

Évelyne LÉONARD *Ressources humaines. Gérer les personnes et l'ordre social dans l'entreprise*

Christine MARSAN *Réussir le changement. Comment sortir des blocages individuels et collectifs*

Charles MARTIN-KRUMM, Cyril TARQUINIO, Marie-Josée SHAAR *Psychologie positive en environnement professionnel*

Bernard MERCK, Pierre-Eric SUTTER *Gestion des compétences, la grande illusion. Pour un new-deal « compétences »*

André MULLENDERS *e-DRH. Outil de gestion innovant*

François PICHault, Jean-Luc CASTRO, Françoise CHEVALIER *Gestion du changement. Vers un management polyphonique*

Gérard TAPONAT, Philippine ARNAL-ROUX *Dialogue social. Former et développer les compétences des acteurs*

Gérard TAPONAT *DRH, une aventure humaine. Bien plus qu'une fonction*

Laurent TASKIN, Anne DIETRICH *Management Humain. Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel. 2^e édition*

Dave ULRICH, Wayne BROCKBANK *RH : Création de valeur pour l'entreprise*

Michel VIAL, Armand MAMY-RAHAGA, Annie TELLINI *Accompagnateur en RH. Les quatre dimensions de l'accompagnement professionnel*

Philippe VERNAZOBRES *La valeur ajoutée du coaching. Pour un développement managérial et organisationnel*

Benoît VRAIE *Stress aigu en situation de crise. Comment maintenir ses capacités de décision et d'action*

François PICHAULT
Jean-Luc CASTRO
Françoise CHEVALIER

Gestion du changement

Vers un management polyphonique

Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web : www.deboecksuperieur.com

Copyright illustration de couverture: © radoma - stock.adobe.com

© De Boeck Supérieur s.a., 2021
rue du Bosquet, 7 - B-1348 Louvain-la-Neuve

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Dépôt légal:
Bibliothèque nationale, Paris: juin 2021
Bibliothèque royale de Belgique, Bruxelles: 2021/13647/097

ISSN 2030-3661
ISBN 978-2-8073-3024-5

Sommaire

Préface	7
INTRODUCTION	13
CHAPITRE 1	
Un processus à décrire : objets, niveaux et temporalités du changement	17
CHAPITRE 2	
Un processus à expliquer : l'approche dominante... et les autres	51
CHAPITRE 3	
Un changement à évaluer	85
CHAPITRE 4	
Un changement à anticiper	111
CHAPITRE 5	
Un processus à gérer	133
CONCLUSION	201
Références bibliographiques	205
Liste des figures et des tableaux	219

Préface

Les livres sur la conduite ou la gestion du changement dans les organisations constituent certainement une des branches les plus développées de la littérature consacrée à la vie des organisations. Analyses monographiques, récits d'expérience, livres de recettes, traités savants : l'offre est diversifiée, sinon foisonnante ; sa qualité, pour le moins, très inégale. Bâti sur une multiplicité de cas concrets analysés avec finesse, tout autant que sur une connaissance approfondie des acquis des sciences sociales en la matière, ce livre, revisitant une version précédente publiée en 2013, trouvera, à n'en pas douter, une place de choix dans cette littérature, pour au moins trois raisons.

La première raison est sa vision large et multidimensionnelle du changement organisationnel. Celui-ci est vu et appréhendé dans toute sa complexité, comme un processus avant tout social qu'on ne peut jamais réduire à de simples réajustements techniques, qui met en cause et en mouvement des jeux d'acteurs multiples et dont le déroulement, toujours plein de surprises et de boucles de feed-back imprévues, ne correspond jamais aux visions séquentielles simplificatrices de la planification rationnelle. C'est tout le sens et l'intérêt des premiers chapitres du livre. La réflexion sur les différences dans la nature, les niveaux et la temporalité des processus de changement qui se déroulent simultanément dans les organisations ouvre l'esprit à la complexité réelle de ce qu'il s'agit de comprendre et de gérer. L'effort de catégoriser et d'ordonner les différentes approches utilisées couramment pour expliquer et interpréter ces processus (les approches rationaliste, politique, incrémentaliste, contingente et interprétativiste) cherche à faire correspondre nos conceptualisations du changement à cette complexité en montrant qu'aucune approche n'est capable de rendre compte à elle seule de la réalité empirique. Et le troisième chapitre tire logiquement les conséquences de cette nécessaire diversité des cadres de raisonnement pour l'évaluation des effets du changement : les évaluations aussi sont multiples ou plutôt multidimensionnelles, tout comme les prémisses à partir desquelles on les fait. Soulignons en passant que la complexité dont il est question n'est pas l'invention du sociologue qui chercherait à tout prix à compliquer une réalité simple. C'est la complexité du phénomène empirique qui oblige à complexifier les schémas d'interprétation et d'évaluation.

Soulignons aussi que l'ensemble de ces réflexions, si elles constituent naturellement un préliminaire indispensable pour la compréhension des problèmes de la gestion du changement dans les organisations, sont éclairantes bien au-delà des seules organisations, tant il est vrai qu'une bonne compréhension du changement organisationnel permet d'avancer dans la compréhension du changement social tout court.

Toutes proportions gardées, et sans vouloir réduire abusivement la réalité, ne peut-on pas (ne doit-on pas) considérer les organisations comme des modèles réduits de société et donc aussi comme des observatoires privilégiés pour nourrir la réflexion des sciences sociales (sociologie, sciences de gestion) sur les mécanismes et la dynamique du changement social ? Si on accepte cette perspective, la volonté de maîtrise de ces processus, l'ambition de les gérer d'un bout à l'autre en contrôlant le déroulement trouveront d'amples raisons pour une plus grande humilité et un plus grand réalisme.

Le livre est donc solidement ancré dans une lecture large du changement qui relie les transformations organisationnelles aux dynamiques de changement plus générales.

Mais, et c'est là la deuxième raison, François Pichault et ses collègues ne se contentent pas de mettre en exergue la complexité du réel. Leur livre se veut aussi un véritable discours de la méthode sur la manière d'accepter cette complexité sans se laisser paralyser par elle. Pour ce faire, ils procèdent par touches qui nous mènent peu à peu d'une perspective descriptive à une vision prescriptive sans que celle-ci soit réductrice pour autant.

La première touche est la présentation, à la fin du chapitre 2, du modèle des cinq forces dans lequel ils veulent intégrer les apports des cinq approches présentées auparavant. La deuxième touche est apportée dans le chapitre 4, dans lequel les auteurs cherchent à préciser les capacités prédictives du modèle des cinq forces afin, comme ils le disent, d'échapper au reproche de relativisme intégral. Ils introduisent alors deux distinctions, une première entre deux systèmes d'influence caractéristiques du contexte interne (centripète et centrifuge, selon leur degré de concentration du pouvoir) et une deuxième entre deux styles de management du processus de changement : les styles panoptique (par référence au panopticon de Bentham) et polyphonique (à plusieurs voix). Le croisement de ces quatre « variables » aboutit alors à la mise en évidence de la supériorité du style de management polyphonique pour la réussite d'un changement innovant.

Reste alors à approfondir les caractéristiques constitutives de ce style de management. C'est l'objet du chapitre 5, par lequel est apportée la troisième et dernière touche pour faire passer le lecteur du registre descriptif au registre prescriptif et normatif d'une méthodologie de l'action. Les principes de base de ce chapitre sont tirés de la sociologie de la traduction qui s'apparente, par beaucoup de côtés, à une méthodologie de la mobilisation jouant à la fois sur les registres cognitifs, relationnels et techniques (l'instrumentation). Mais le ton est résolument prescriptif : le lecteur est invité à s'intéresser au style polyphonique. Celui-ci est mis en exergue, et il s'agit d'en analyser et montrer les conditions de possibilité, les difficultés et les exigences. Et le lecteur y trouvera maintes réflexions utiles pour la pratique d'un changement organisationnel plus « polyphonique ». Ajoutons en passant, et ce n'est pas une critique, qu'à travers

cette primauté accordée au style polyphonique, les auteurs tranchent aussi entre les approches présentées au chapitre 2. L'approche rationaliste de la planification du changement est disqualifiée pour des raisons évidentes, et la palme revient à une approche politique en quelque sorte élargie qui donne toute leur place et toute leur importance aux jeux d'acteurs, liés eux-mêmes aux contextes dans lesquels ils prennent place, aux temporalités différentes des changements simultanés se déroulant dans l'organisation, et naturellement aussi aux interprétations très différentes que les acteurs concernés (on parle aujourd'hui de « parties prenantes ») ont des processus en cours et des opportunités et contraintes qu'ils recèlent pour eux.

La troisième raison pour laquelle ce livre aura une place à part dans la littérature sur le changement organisationnel est la richesse de son soubassement empirique. Le ton est donné dès le départ, avec le récit stylisé d'un processus de changement organisationnel dont les auteurs se serviront à plusieurs reprises pour illustrer un propos plus conceptuel. Mais s'y ajoutent un grand nombre d'autres encadrés rendant compte de situations empiriques rencontrées et permettant de concrétiser les analyses et conceptualisations du livre. Chaque lecteur y trouvera sa nourriture et fera son choix. Pour ma part, j'ai trouvé un intérêt tout particulier dans la description détaillée de deux de ces cas de changement.

Mon premier favori à cet égard est certainement le récit des difficultés d'un processus qui, sur fond d'un vaste projet de changement structurel, cherchait à transformer radicalement le rapport des agents d'une grande administration à la documentation nécessaire à leur travail. Ce récit est emblématique des difficultés que provoque souvent l'irréalisme, voire la mégalomanie, de projets de changements qui partent d'idées préconçues plutôt que d'une analyse approfondie des pratiques des agents. Une analyse sociologique de celles-ci fait comprendre que le refus de se servir de la documentation et les relations nouées autour de l'obtention des informations nécessaires aux tâches ont des raisons complexes qui sont tout sauf purement instrumentales. Les agents trouvent dans ces relations de l'information, certes, mais aussi un soutien, une protection, et éventuellement une autorisation de « passer outre » les règles. Bref, en l'état, et sans autre mesure d'accompagnement, ces relations ne peuvent être remplacées par des bases de données même très à jour et faciles d'accès.

Mon deuxième favori serait probablement le récit circonstancié du processus de changement très polyphonique d'une Caisse d'allocations familiales (CAF). Cette description est emblématique d'un autre fait d'importance. Elle illustre très concrètement les affres et les angoisses de l'initiateur du projet devant l'aspect chaotique (le mot n'est pas trop fort) que semble prendre le processus enclenché. À maintes reprises, cet initiateur nous est montré comme exprimant ses angoisses devant la tournure des événements, comme assailli de doutes sur le bien-fondé de sa démarche. Néanmoins, il persiste et continue à poursuivre dans la ligne de conduite qu'il s'était donnée au départ, en restant à l'écoute du processus dont il cherche sans cesse à décoder les péripéties. C'est dire que le style de changement polyphonique n'est pas une simple promenade de plaisir. Il exige un engagement sans faille de la part du groupe initiateur, engagement qui a un prix en matière d'angoisses quant à la réussite finale, de doutes sur la capacité de

maîtriser le processus ainsi lancé et de travail d'implication nécessaire pour réussir à garder le bon cap. Le style polyphonique – c'est pour moi le message principal de ce cas – est un véritable défi au management. Il exige de celui qui l'adopte une écoute rapprochée et une implication personnelle, condition incontournable d'un accompagnement de tous les instants. Pas question de déléguer un tel processus à un chargé de mission pour la transformation organisationnelle.

De tels exemples abondent dans le livre. Ils illustrent, plus que tout propos théorique, l'importance de la connaissance fine des contextes dans lesquels le changement fait irruption, et pour lesquels il est pensé. Ce livre est donc aussi, et c'est peut-être son ultime mérite, un appel à l'humilité des entrepreneurs de changements. Pour modifier durablement et avec succès un système d'acteurs, il faut accepter l'idée qu'on n'a pas la science infuse, que le changement ne se laisse pas enfermer dans des schémas rigides et que ses résultats ne se prédisent guère, mais s'observent en temps réel. Il n'existe pas de bonne solution en dehors d'une connaissance approfondie de la réalité des pratiques des agents, en dehors du respect pour la complexité de leur travail et pour leur intelligence de ces complexités. Et la qualité, même assurée dans l'abstrait, de la solution ne garantit pas à elle toute seule sa mise en œuvre. Celle-ci a besoin de l'engagement et de l'intelligence des parties concernées pour trouver le bon dosage entre innovation et accommodement, et pour imaginer les ouvertures porteuses d'une transformation de ce que Philip Selznick a appelé le « système opérationnel » d'une organisation. Il est vrai, et les auteurs de ce livre ont raison, que le changement organisationnel sera polyphonique, ou ne sera pas.

Erhard Friedberg
Novembre 2020

– *Alors, on y va ?*

– *Allons-y !*

(Et ils ne bougent pas)

S. Beckett, *En attendant Godot*.

Ne désespérez jamais. Faites infuser davantage.

H. Michaux, *Face aux verrous*.

Introduction

D'où provient le changement des organisations ? Selon les travaux auxquels on se réfère, il semble résulter de la mise en œuvre de grandes orientations stratégiques (internationalisation, diversification, fusion/acquisition, etc.), d'une mutation des structures et des modes de fonctionnement internes (numérisation, restructuration, « libération », etc.) ou d'une adaptation à des variations de l'environnement (aléas des marchés, évolutions réglementaires, attentes des nouvelles générations, etc.). On admettra cependant que ces trois pôles sont le plus souvent en étroite interaction. Les décisions stratégiques sont elles-mêmes influencées, dans une large mesure, par les variations de l'environnement et conduisent à leur tour à des modifications de structure. Elles peuvent aussi contribuer à façonner le contexte à la fois externe et interne de l'organisation, en en modifiant certaines caractéristiques et/ou composantes. L'origine du changement est donc le plus souvent multiforme, constituée d'un ensemble de variables en interrelation.

Comme le rappelle Demers (1999), la recherche sur le changement organisationnel a connu des évolutions notables. L'auteur suggère de distinguer à cet égard trois périodes principales. La première, débutant après la Seconde Guerre mondiale, insiste sur la nécessité pour les organisations de croître et de s'adapter aux variations environnementales. Des typologies sont alors proposées pour associer stratégies, structures organisationnelles et caractéristiques du contexte. L'adaptation est le plus souvent conçue comme un processus graduel, dans un cadre largement prévisible. Avec la deuxième période, qui s'ouvre avec la crise des années 1970, apparaissent des théories dans lesquelles le changement est vu comme un processus discontinu, et mettant l'accent sur les reconfigurations parfois brutales que peuvent subir les organisations à la suite des actions stratégiques de leurs dirigeants. La troisième période finit par considérer le changement comme inévitable : le changement devient désormais l'affaire de tous et n'est plus seulement planifié par une équipe dirigeante. L'attention des chercheurs se porte dès lors sur les capacités d'apprentissage et d'évolution permanente de l'organisation, et sur la participation de chaque groupe d'acteurs aux dynamiques organisationnelles.

Comme on peut l'observer, la notion de changement s'est progressivement diluée au fil du temps... La plupart des travaux actuels insistent sur le fait

que les organisations modernes sont plongées de manière permanente dans des situations de changement : à les suivre, il serait faux de croire que la vie de l'entreprise est constituée de périodes de changement qui alterneraient avec des périodes de plus grande stabilité. La mondialisation des échanges, la transformation numérique permanente, les crises du système financier ou les crises sanitaires imposeraient désormais aux organisations d'adopter des modes de fonctionnement flexibles afin de s'adapter constamment aux fluctuations du contexte (Delavallée, 2020). Dès lors, s'intéresser au changement, ce serait s'intéresser à l'organisation elle-même, puisque le changement y serait devenu une « routine » (Leifer, 1989; Luecke, 2003)... à moins que les routines organisationnelles ne soient devenues elles-mêmes source de changement continu, étant donné l'interrelation permanente entre leurs dimensions démonstratives (références abstraites pour l'action) et performatives (comportements effectifs des acteurs *in situ*), créant dès lors des opportunités d'adoption de nouveaux modèles d'action (Feldman, 2000; Pentland *et al.*, 2012). Dans une perspective similaire, certains auteurs considèrent que la réflexivité permet aux acteurs de faire évoluer en permanence les routines organisationnelles (Dittrich *et al.*, 2016), articulant ainsi étroitement routines et changement.

Les discours sur l'omniprésence du changement ont pu nous faire oublier que, si l'on parle de changement à gérer, c'est bien qu'il existe, dans le flux des évolutions permanentes de l'organisation, des « moments » durant lesquels les efforts des responsables de l'organisation sont tendus vers l'accomplissement de certains objectifs de transformation. Nous pensons utile de nous référer ici au concept philosophique de « moment » qui, dans la pensée de Hegel¹, désigne une étape logique, au sein d'un processus dialectique, qui contient en elle-même la puissance de conduire de l'idée à son contraire. Le moment ainsi entendu, s'il est une fixation temporaire d'un processus en une de ses phases, n'en désigne pas moins les tensions qui l'affectent dans un mouvement permanent de déstructuration/restructuration. Il doit être compris comme l'une des étapes de l'analyse dialectique. Les moments de changement sont donc d'abord, d'un point de vue analytique, les manifestations d'une intention managériale qui parsèment la vie d'une organisation et qui peuvent émaner de divers acteurs. Mais il y a peu de chances que cette intention se réalise en tant que telle : à l'instant même de son énonciation, elle contient déjà en germe les tensions qu'elle ne manquera pas de stimuler et qui pourront ou non conduire à son dépassement (Bodrožić & Adler, 2018). L'identification de ces moments permet à l'analyste de repérer les multiples réactions susceptibles de leur être liées, qu'elles soient ou non immédiatement perceptibles, et de leur donner du sens. Le cas suivant² permet d'illustrer la différence entre un état d'agilité permanente, souvent présenté comme un idéal managérial dans un monde en perpétuelle évolution, et le changement proprement dit, qui consiste à passer d'un mode de fonctionnement à un autre, d'un état A à un état B.

¹ Hegel, G.W.F. (2010), *Encyclopedia of the Philosophical Sciences in Basic Outline, Part I : Science of Logic*, Klaus Brinkmann et Daniel O. Dahlstrom (éd., trad.), Cambridge (Ma), Cambridge University Press.

² Une version plus complète du cas peut être trouvée dans Pichault et Picq (2013) et, sous une forme anonymisée, dans Crutzen *et al.* (2014). Une version vidéo est également disponible à la Centrale de cas et de médias pédagogiques à Paris.

Créaholic est une start-up suisse, fondée il y a une trentaine d'années par Elmar Mock : elle a fait de l'innovation son cœur de métier. Elmar a d'abord été à l'origine de la création de la montre Swatch. Il ne s'est cependant jamais accommodé du fonctionnement des grandes entreprises multinationales. Il a donc fini par fonder sa propre société. Son histoire personnelle, sa personnalité, sa force de conviction et son réseau de relations fortement ancré dans le tissu local ont marqué en profondeur la vie de l'entreprise.

L'innovation de rupture constitue le cœur de métier de Créaholic. La valeur ajoutée que l'entreprise offre à ses clients consiste en un apport de créativité au sens large, quelle que soit la nature des projets développés. D'une part, l'entreprise est « mandatée » par un client pour travailler sur un projet spécifique. Il s'agit généralement de trouver des solutions innovantes en dehors du champ de compétence du client ou de répondre à des problèmes que les équipes de R&D internes ne sont pas parvenues à résoudre. D'autre part, Créaholic développe de nombreux projets « en incubation », principalement à vocation écologique (économie d'énergie, mobilité douce, etc.). Ils émanent surtout des collaborateurs, suivant leurs centres d'intérêt et/ou à la suite d'échanges informels entre eux, à partir d'une technologie développée dans le cadre d'un projet mandaté.

L'opinion dominante dans l'entreprise est que c'est dans l'urgence que les équipes sont les plus performantes. Ne pouvant anticiper véritablement le rythme de tel ou tel projet, leur accumulation permet de composer avec les temporalités différentes. Mais il arrive que des accélérations se produisent pour plusieurs projets en même temps, sur lesquels sont impliquées les mêmes personnes. Cette surcharge crée une pression, nécessite d'aller à l'essentiel, oblige à être efficace... Les actionnaires principaux reconnaissent que l'entreprise n'a pas de ligne stratégique claire à moyen et long terme. Ils parlent d'agilité et d'opportunisme. La direction que prend l'entreprise est avant tout fonction des projets qui lui sont confiés par ses clients. « Le manque de stratégie, de ligne directrice claire est difficile à vivre pour les nouveaux entrants, admet l'un des dirigeants. Dans la génération montante au niveau de la société, il y a des voix qui demandent une stratégie plus claire. J'ai notamment un de mes collaborateurs qui a effectué un executive MBA, un gars très brillant, qui pousse vers la mise en place d'une stratégie beaucoup plus explicite. Ce serait à ses yeux beaucoup plus rassurant pour les collaborateurs. "Vous, dit-il, les fondateurs, c'est en quelque sorte dans vos tripes, vous pouvez vivre avec cela, mais pour quelqu'un qui rejoint une équipe après vingt ans [...], ce serait bien plus simple si vous aviez une stratégie plus claire à moyen et long terme." Je crois que c'est en fait le processus de mutation, de gestation, de transformation dans lequel nous sommes actuellement... » Comme André, la plupart des actionnaires sont désormais bien conscients que des transformations sont nécessaires pour pérenniser l'entreprise et assurer l'implication de la nouvelle génération. Le recours à des outils de reporting et de soutien à la créativité leur apparaît de plus en plus nécessaire pour soutenir la stratégie poursuivie.

Si Créaholic a été jusqu'à présent caractérisée, comme beaucoup de start-up, par un mode de fonctionnement agile, où la ligne stratégique se définit au fur et à mesure des opportunités d'affaires, un processus de changement important est en train de se mettre en place, sous la pression des nouveaux collaborateurs, visant à structurer davantage le mode de fonctionnement de la société et à adopter une ligne stratégique plus claire, tout en cherchant à préserver l'agilité des origines.

Il nous faudra dès lors clarifier, tout d'abord, l'objet dont nous parlons. Le premier chapitre entend ainsi présenter un certain nombre d'outils dont on peut disposer, dans les sciences de gestion, pour *décrire* les changements, leur nature, leur ampleur, leur temporalité, etc.,

en recourant à diverses études de cas de changement organisationnel, stratégique, technologique, de GRH, etc³.

Il s'agira ensuite de tenter d'*expliquer* ces changements, en recourant à différentes approches théoriques (planificatrice, contingente, politique, incrémentaliste, interprétativiste), articulées au sein d'un même cadre d'analyse, en vue de proposer un modèle intégré, dit « des cinq forces ». Une même étude de cas servira d'illustration empirique à ces diverses approches. Tel est l'objet du deuxième chapitre.

Le troisième chapitre entame une réflexion sur la manière d'*évaluer* un processus de changement en nous plongeant dans la réalité de quatre études de cas contrastées. On y découvrira ainsi une tentative d'individualisation de la politique de gestion des ressources humaines dans une administration publique, l'adoption d'une nouvelle stratégie de leadership des coûts dans un groupe de médias, le lancement d'une démarche de responsabilité sociétale dans une entreprise de fret aérien, ainsi que la fusion de deux établissements d'enseignement supérieur. Ces quatre cas nous permettront de mettre au point une grille d'évaluation multidimensionnelle directement issue du modèle des cinq forces : nous pourrions ainsi envisager d'une manière renouvelée l'évaluation du succès ou de l'échec d'un processus de changement.

Sur la base de ces études de cas, le quatrième chapitre nous invite à considérer le changement comme processus à *anticiper*, par le biais de scénarios plus ou moins probables. Le modèle des cinq forces, appliqué aux études de cas présentées précédemment, nous aidera en effet à dégager un certain nombre d'hypothèses prédictives sur l'évolution probable des processus de changement, parmi lesquelles apparaîtra le rôle central joué par le style de management. Deux catégories seront à cet égard opposées : le style panoptique (tout voir, tout contrôler) et le style polyphonique (faire dialoguer plusieurs voix).

Le cinquième et dernier chapitre, consacré au changement comme processus à *gérer*, passe du registre analytique – privilégié jusqu'ici – au registre normatif et propose, sur la base des hypothèses dégagées au cours du chapitre précédent, des pistes d'action concrètes recourant aux différentes approches théoriques articulées au sein du modèle des cinq forces. Trois nouveaux cas de recherche-intervention y seront présentés. Les deux premiers serviront de point de départ à la définition de pistes d'action concrètes liées au style de management polyphonique; le troisième montrera comment un intervenant externe peut se référer à un tel style de management lors de l'accompagnement d'un processus de changement. Basé sur une version précédente publiée en 2013, le présent ouvrage entend ainsi proposer une approche structurée du changement (décrire, expliquer, évaluer, anticiper, gérer) qui serve à la fois de base aux enseignements, aux recherches et aux pratiques gestionnaires. L'alternance de propos théoriques et d'études de cas aidera, nous l'espérons, à saisir toute la complexité du phénomène, en la rendant néanmoins accessible à chacun.

³ La plupart des études de cas présentées se réfèrent, sauf exception dûment signalée, à des travaux de recherche-intervention réalisés par l'équipe de recherche du LENTIC, qui ont généralement duré plusieurs mois et ont combiné des techniques d'interview auprès de dizaines d'acteurs-clés, d'observation participante et d'analyse documentaire. Deux autres cas (celui de MAAF Vie et de la CAF) sont respectivement issus des travaux de recherche-intervention de Jean-Luc Castro et de Françoise Chevalier. La rédaction des études de cas a été effectuée en veillant à ce que la recherche-intervention dont elles émanent soit achevée depuis une période suffisamment longue afin de permettre une certaine prise de distance avec l'organisation et les acteurs concernés. Nous voudrions ici remercier France Bierbaum, pour son aide minutieuse à la mise en forme finale du texte ainsi que toute l'équipe du LENTIC qui a largement alimenté, par ses multiples activités de recherche-intervention, les parties empiriques de l'ouvrage.

Chapitre 1

Un processus à décrire : objets, niveaux et temporalités du changement

Vous trouverez dans ce chapitre un ensemble d'outils nécessaires pour décrire le processus de changement, à savoir :

- son objet et ses finalités (change-t-on d'organisation, de culture, de stratégie, de politique de GRH, de technologie de production, de système d'information, etc. ?);*
- son ampleur (s'agit-il d'un changement d'importance stratégique, managériale ou opératoire?);*
- sa temporalité (comment peut-on définir le début du processus, ses étapes-clés, son terme?).*

Le changement serait-il devenu un phénomène banal dans la vie des organisations contemporaines? La gestion du changement n'est-elle pas devenue aujourd'hui un synonyme de la gestion elle-même? Les gestionnaires parlant du « changement comme routine » nous présentent en effet une image du changement qui n'aurait plus rien de spécifique.

Pour tenter de baliser la réponse à ces questions, il est nécessaire de s'engager d'abord dans une *description* systématisée du processus en cause, à partir de quelques distinctions méthodologiques et conceptuelles qui aideront à aborder le changement comme un phénomène spécifique, méritant de ce fait une attention particulière.

1. Que change-t-on ?

Il faut d'emblée s'entendre sur le phénomène dont nous parlons, en recourant à la célèbre distinction proposée par Mintzberg et Waters (1985). Le changement peut en effet aussi bien être intentionnel (ou *délibéré*) – faisant alors l'objet d'une programmation, d'un séquençage temporel, d'actions de communication, etc. – que forgé progressivement au fur et à mesure des évolutions de l'organisation (il est alors considéré comme *émergent*). Il n'en reste pas moins que le changement apparaît le plus souvent comme une alternance entre les intentions transformatrices de l'équipe dirigeante et les réactions qu'elles génèrent inévitablement chez les acteurs concernés, auxquelles répondent de nouvelles intentions managériales, et ainsi de suite (voir la figure 1). Dans ce sens, il peut être analysé comme délibéré, émergent ou délibérement émergent (Havenvid *et al.*, 2017).

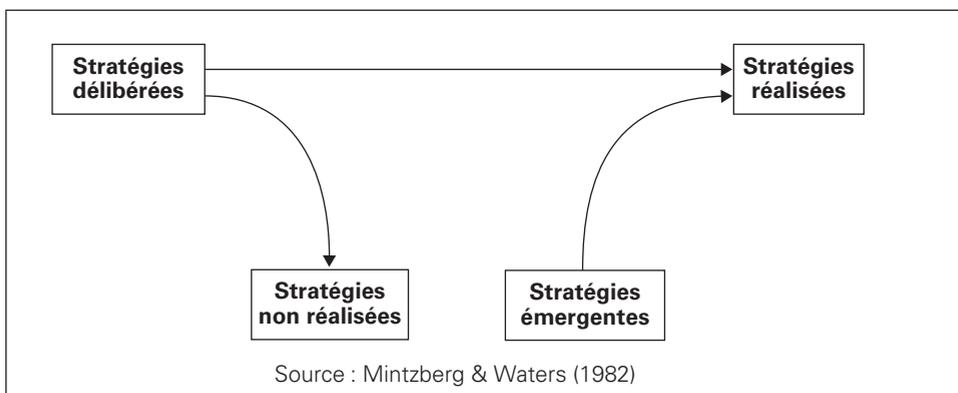


Figure 1.
Changement délibéré et émergent (source : Mintzberg & Waters 1982)

Le contenu visé ou la cible du changement constitue dès lors un premier champ de différenciation : s'agit-il avant tout de changer de stratégie d'affaires ? de fonctionnement organisationnel ? de politique de GRH ? de système d'information ? Sans doute ces différents objets ont-ils des liens entre eux, mais il n'en reste pas moins que la nature même du changement – en d'autres termes, le point d'amorce du processus – doit être clairement identifiée dans la mesure où elle désigne des représentations qu'entretiennent les acteurs quant à la nature du processus en cours : il s'agit donc de les saisir le plus précisément possible.

Il peut être utile de recourir à cet égard aux nombreux idéotypes que les sciences de gestion ont contribué à façonner au fil du temps et qui permettent en quelque sorte de donner une forme précise au processus de changement. Rappelons que la démarche idéotypique, d'origine wébérienne, consiste à élaborer des tableaux conceptuels « purs », à partir d'éléments du réel poussés jusqu'à l'extrême limite de leur cohérence, qui servent ensuite d'étalon pour l'exploration de celui-ci.

Nous nous contenterons d'illustrer ici, par le biais de typologies relativement étayées, certains domaines possibles de changement : la stratégie d'affaires, le mode de fonctionnement organisationnel, la gestion des ressources humaines, la culture d'entreprise, la technologie de production ou l'architecture du système d'information. Il va de soi qu'un projet de changement peut rarement se réduire à un seul de ces domaines. L'enjeu pour l'analyste consistera donc à repérer les domaines potentiellement concernés par le changement et de rendre explicites leurs interrelations, voire leurs éventuelles contradictions.

1.1 Changement de stratégie

Les organisations contemporaines sont constamment en train de repenser leurs choix stratégiques. Il s'agit pour elles de se positionner sur un marché désormais globalisé, de préciser l'avantage compétitif de leurs produits ou services en fonction des nouvelles orientations de la demande, de l'arrivée de concurrents, des innovations technologiques ou de la survenance de crises majeures (financières ou, plus récemment, sanitaires). Les changements de stratégie concernent également le secteur public et non marchand, lorsqu'il s'agit de développer une nouvelle offre de services ou de redéfinir son rapport à l'utilisateur final. Il va de soi qu'un changement de stratégie a souvent des conséquences multiples sur d'autres dimensions, entraînant dans son sillage des modifications dans l'organisation du travail, la culture, les politiques de GRH, etc. (voir *infra*).

Pour caractériser les options stratégiques d'une organisation, la littérature en gestion nous fournit un certain nombre de typologies dont les plus célèbres sont sans doute celles de Miles et Snow (1978) et Porter (1980). Ces auteurs opposent deux grands types de stratégies :

- la différenciation, qui vise à doter le produit d'une attractivité particulière, en innovant de manière systématique et/ou en travaillant son image de marque et sa présentation (*prospecter* chez Miles et Snow) ;
- le leadership des coûts, qui recherche les économies d'échelle et la minimisation des dépenses de toute nature pour satisfaire les exigences du client (*defender* chez Miles et Snow).

En nous référant au travail conceptuel réalisé par Miller (1986), on peut rapprocher du premier type les stratégies qui se concentrent sur la qualité des produits et services afin d'accroître la satisfaction des clients par une amélioration permanente des processus de production et la flexibilité organisationnelle en vue de s'adapter constamment à la diversité et à la spécificité des besoins du marché. On peut en revanche relier au second type les stratégies de flexibilité quantitative qui entendent faire face aux variations soudaines de la demande en recourant à du personnel temporaire (intérim, contrats à durée déterminée) et en évitant ainsi de s'engager dans un alourdissement structurel des coûts salariaux.

Porter (1980) propose de distinguer un troisième type de stratégie – appelé concentration ou focalisation –, qui consiste à concentrer les efforts organisationnels sur une niche de marché particulière. Cette troisième stratégie peut se conjuguer avec les deux stratégies génériques exposées ci-dessus.

De nombreuses initiatives de transformation numérique dans les organisations contemporaines peuvent s'analyser en tant que réorientations stratégiques, comme le suggère l'étude de Sebastian *et al.* (2017). Deux types de stratégies numériques peuvent être fondamentalement distingués : l'un (*customer engagement*) basé sur la réponse directe aux besoins du client et l'autre (*digitized solutions*) où l'ensemble des produits et services fait l'objet d'une redéfinition en profondeur basée sur la possibilité d'utiliser de gros volumes de données en vue d'anticiper les besoins futurs des clients.

Changement de stratégie chez Comptapro

Comptapro est une division du cabinet conseil Proconsult, basée au Luxembourg. Son activité principale est la fourniture de services de type comptable et financier à des établissements bancaires et de placement. Le marché de l'emploi luxembourgeois se caractérise par une très grande pénurie de main-d'œuvre. Celle-ci, combinée à d'intenses pics d'activité récurrents (toutes les fins de mois notamment), entraîne des surcharges de travail ou des retards administratifs dans les établissements bancaires. Un des directeurs de Proconsult, désireux de développer rapidement une activité rentable, s'est donc lancé dans l'exploitation de cette « niche » en créant Comptapro. La société a vite rencontré un succès fulgurant : son effectif est passé de 10 à 125 personnes en trois ans.

Comptapro propose aux entreprises de la place financière luxembourgeoise des services de support comptable et/ou administratif. La société remplit essentiellement des missions de comptabilité générale ou spécifique, de back-office, de gestion des titres ou encore de reporting. Exceptionnellement, elle fournit également des missions d'interim management. Cette « niche » d'activité assez pointue concerne un nombre important de clients dont il est assez aisé d'anticiper la nature des besoins et leur évolution.

Pour la plupart des missions qui leur sont confiées, les employés de Comptapro sont censés appliquer les connaissances acquises au cours de leur formation en comptabilité. Néanmoins, le mode d'exécution des tâches est précisé de façon détaillée dans le contrat passé entre chaque client et le senior qui se voit confier la charge de la mission. Paradoxalement, tout en exigeant des profils qualifiés, la majorité des clients reconnaissent confier principalement aux employés de Comptapro des missions qu'ils qualifient eux-mêmes « d'administratives ou de répétitives ». De nombreux employés de Comptapro évoquent la faible mobilisation de leur formation initiale en cours de mission.

De manière générale, le taux de rotation du personnel de Comptapro s'élève à 35-40 % par an. Les départs sont en majorité dus à l'intégration des employés au sein de la structure du client, où ils trouvent de meilleures conditions salariales et de réelles possibilités de carrière. La situation n'est pas vécue de manière négative par le gérant actuel de Comptapro, car la société touche dans ce cas une importante commission d'intermédiation qui augmente considérablement ses profits. Elle peut d'ailleurs être vue, toujours selon le gérant, comme un indice de la satisfaction des clients.

Toutefois, le fondateur de Comptapro estime que le turnover élevé du personnel risque d'être dommageable à moyen et à long terme. Aujourd'hui, Comptapro n'est plus la seule société à fournir un support administratif et comptable au monde bancaire : d'autres grands groupes de consultants, ayant décelé les mêmes opportunités de marché, commencent également à proposer ce type de services en marge de leurs activités de conseil. Selon le fondateur,

l'avenir augure une baisse de l'activité, dont les premiers effets commencent déjà à se faire sentir. La nécessité de se démarquer de la concurrence par une main-d'œuvre plus qualifiée, intervenant sur des missions plus complexes et procurant davantage de valeur ajoutée, est de plus en plus perceptible. Le gérant se montre quant à lui très sceptique à l'égard d'une telle démarche. Pour lui, la « niche » d'activité de Comptapro est encore promise à un bel avenir, étant donné la croissance régulière du nombre de clients qui montre combien la société répond à un besoin réel.

La succession de crises qui affectent l'ensemble du secteur depuis les attentats du 11 septembre 2001 (éclatement de la bulle internet, krach financier, etc.) va précipiter les événements et permettre au fondateur de Comptapro d'emporter la mise. Un plan social drastique est négocié, comportant le licenciement d'un tiers du personnel. Dans ces conditions, le gérant remet lui aussi sa démission et finit par créer une société concurrente, basée sur le modèle économique dans lequel il croit, à savoir les missions de support pour le compte de tiers. La société, reprise directement en mains par le fondateur, ne recrute plus désormais que de jeunes universitaires et développe les missions à haute valeur ajoutée, hautement profitables. Entre-temps, le nombre de collaborateurs s'est réduit considérablement, tournant aujourd'hui autour de 70 personnes. Une véritable gestion des compétences personnalisée se met en place, sous la houlette d'une responsable RH. Corrélativement, le taux de rotation du personnel se réduit fortement, et la société s'intègre de plus en plus clairement dans la stratégie générale de Proconsult, dont elle devient une unité opérationnelle.

La stratégie initiale de Comptapro vise clairement la flexibilité quantitative : il s'agissait d'offrir aux clients du monde bancaire la possibilité de faire face à des pics d'activité sans devoir supporter de nouveaux engagements. Le turnover élevé du personnel, finalement débauché par les clients, n'inquiète guère dans la mesure où le marché est en pleine croissance et où Comptapro bénéficie d'un effet de niche. Quelques années plus tard, la situation n'est plus la même : d'autres concurrents sont apparus sur le même créneau, ce qui plaide pour un changement de cap stratégique. Le fondateur de Comptapro entend désormais pratiquer une stratégie de différenciation en s'orientant vers une offre de service de qualité, à haute valeur ajoutée, mais il se heurte à l'opposition du gérant, partisan du maintien de l'ancienne stratégie, à ses yeux toujours pertinente. C'est une évolution du contexte qui va lui permettre d'imposer sa propre vision stratégique. Remarquons au passage qu'un tel changement de stratégie s'accompagne d'une évolution de la gestion des ressources humaines ; autrement dit, une certaine cohérence semble s'installer entre la nouvelle orientation stratégique et l'adoption d'une politique de GRH centrée sur le développement des compétences.

1.2 Changement organisationnel

Le processus de changement peut viser un autre domaine : la modification du fonctionnement organisationnel (la façon dont les gens travaillent, leur degré de spécialisation, la structure hiérarchique, le découpage en unités, la centralisation de la prise de décision, etc.). Pour rappel, un tel changement peut évidemment être la conséquence d'un changement de stratégie (voir *supra*) ou encore de technologie (voir *infra*). Il peut lui-même entraîner des changements en matière de culture ou de politique de GRH (voir *infra*), etc. Pour caractériser un changement organisationnel, on peut ainsi recourir à la distinction classique entre structures mécaniques et organiques, établie par Burns et Stalker

Une approche alternative du changement,
illustrée par de nombreuses études de cas.

Gestion du changement

Ce livre clarifie la **notion même de changement** à partir des outils que les sciences de gestion mettent à notre disposition pour décrire les évolutions des organisations, leur nature, leur ampleur, leur temporalité, etc. Il explique ensuite ces changements, en recourant à **différentes approches théoriques** articulées en un modèle intégré dit « des cinq forces ». Il propose également, à partir de l'examen de plusieurs **études de cas approfondies**, une grille multidimensionnelle permettant d'évaluer de manière nuancée un processus de changement, ainsi que des hypothèses prédictives permettant d'en anticiper le cours. Il dégage, enfin, des **pistes d'action concrètes** basées sur les différentes approches théoriques abordées précédemment : le changement peut être alors vraiment considéré comme un processus à gérer.

Il s'adresse aux enseignants et étudiants en Sciences de gestion ainsi qu'aux personnes suivant une formation professionnelle dans ce domaine. Il intéressera également toute personne impliquée dans un processus de changement : direction générale, cadres, responsables de projets, DRH.

François Pichault, docteur en sociologie, est professeur titulaire à HEC-Liège/Université de Liège (Belgique). Il dirige depuis plus de trente ans le LENTIC, un centre de recherche et d'intervention spécialisé dans l'étude des aspects humains et organisationnels des processus de changement et d'innovation. Depuis septembre 2018, il est le Directeur scientifique d'*Entreprise et Personnel* (Paris).

Jean-Luc Castro, docteur en sciences de gestion, est professeur à Audencia, à Nantes. Il anime en France et à l'étranger des enseignements sur l'éthique des affaires et le comportement des organisations. Il intervient également comme consultant en entreprise et publie des études de cas sur la conduite du changement, conjointement avec des professionnels.

Françoise Chevalier (HDR, doctorat HEC, DESS contrôle de gestion, DEA sociologie des organisations, DESS Formation, Maîtrise de Lettres) est professeur permanent en management et ressources humaines à HEC Paris. Elle enseigne dans les différents programmes d'HEC et est professeur visitant dans de nombreux pays.

ISBN 978-2-8073-3024-5



deboeck **B**
SUPÉRIEUR

www.deboecksuperieur.com