
LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Etude de cas : ERHEWON

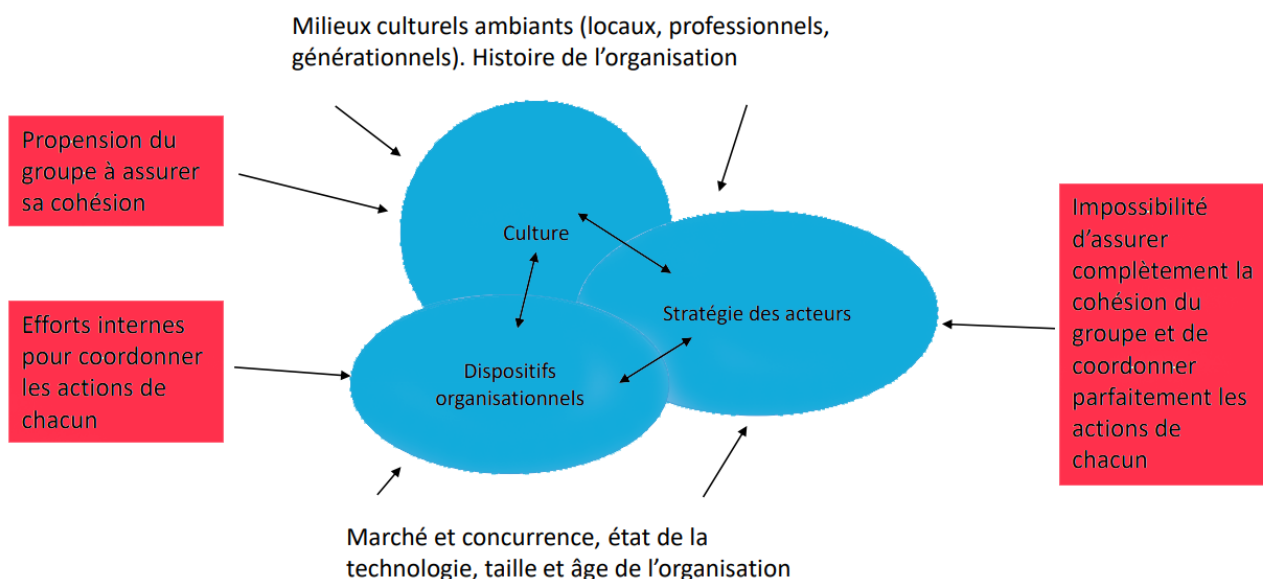
Jérôme **LARTIGAU**

sls@stan-le-scolan.fr

SOMMAIRE

I L'organisation vue comme un ensemble de sphères	3
II La dynamique de changement	3
II.1 Les déterminants du changement	3
II.2 Le changement selon Balogun & Hope	4
II.3 Les types de changement selon Autissier	4
III La conduite du changement	4
III.1 La résistance au changement	5
III.2 Le modèle de Kübler-Ross.....	5
IV L'évolution des paradigmes du changement.....	6
IV.1 L'approche sociologique de Lewin (1950)	6
IV.1.1 La métaphore de Lewin	6
IV.1.2 Le modèle du changement de Lewin.....	7
IV.1.3 Les conditions de réussite du changement	7
IV.2 L'approche instrumentale du changement (1970 -80)	8
IV.2.1 La roue du changement de Kanter	8
IV.2.2 Modèle instrumental du changement (modèle 3/8)	8
IV.3 L'approche managériale du changement (1990/2000)	9
IV.3.1 Le changement selon Kotter	9
IV.3.2 Éléments clés de la conduite du changement	10
IV.4 Le changement collaboratif (années 2000)	10
IV.4.1 Le changement agile (Autissier & Moutot, 2015)	11
V Étude de cas : Cas ERHEWON.....	12
CE QU'IL FAUT RETENIR.....	13

I L'organisation vue comme un ensemble de sphères



II La dynamique de changement

- L'**instabilité de l'environnement** (économique, politique, social, culturel, climatique, etc.) oblige les organisations à changer
- En théorie, le changement résulte d'un **processus anticipé, planifié** et **collectif** ; en pratique, il est souvent fait dans un **contexte de crise et d'urgence**
- Il existe différents types de changement et différents déterminants

II.1 Les déterminants du changement

Déterminants	Choix et enjeux
Croissance du chiffre d'affaires	Choix d'une croissance interne : conséquences sur les investissements et les ressources humaines (recrutement, formation, etc.). Choix d'une croissance externe : restructurations, synergies, cohabitation des cultures d'entreprise
Croissance des effectifs	Lié au précédent. Nécessité de redéfinir organisations et postes de travail, formations, gestion des parcours professionnels
Elargissement du marché	Extension spatiale de l'entreprise. Enjeux : coordination des éléments de la structure, degré d'autonomie accordé
Utilisation des TIC	Redéfinition de la chaîne de valeur, réorganisations internes, formation du personnel, confidentialité des informations
Réorientations stratégiques	Cf. supra (Chandler)

II.2 Le changement selon Balogun & Hope

- Balogun & Hope Hailey, Exploring strategic change, 2008

Ampleur du changement

Nature du changement	Ampleur du changement	
	Réalignement	Transformation
	Incrémentale	Évolution
	Radicale	Révolution

II.3 Les types de changement selon Autissier

	IMPOSÉ	VOLONTAIRE
PROGRESSIF	Changement prescrit <ul style="list-style-type: none"> • Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc...) • 12 à 36 mois • Projet an 2000, Euro, 35 heures 	Changement construit <ul style="list-style-type: none"> • Évolution de l'organisation qui amène à changer les manières dont les acteurs se représentent leur entreprises • 1 à 10 ans • Culture client, qualité, processus
BRUTAL	Changement de crise <ul style="list-style-type: none"> • Solution à un dysfonctionnements • 1 jour à 3 mois • Accident grave, plaintes de clients 	Changement adaptatif <ul style="list-style-type: none"> • Transformation des pratiques et de l'organisation • 6 à 18 mois • Nouvel outil informatique, compétences commerciales

- **NOTE** : Le **changement de culture** est facilité par le **turn over** des effectifs.

III La conduite du changement

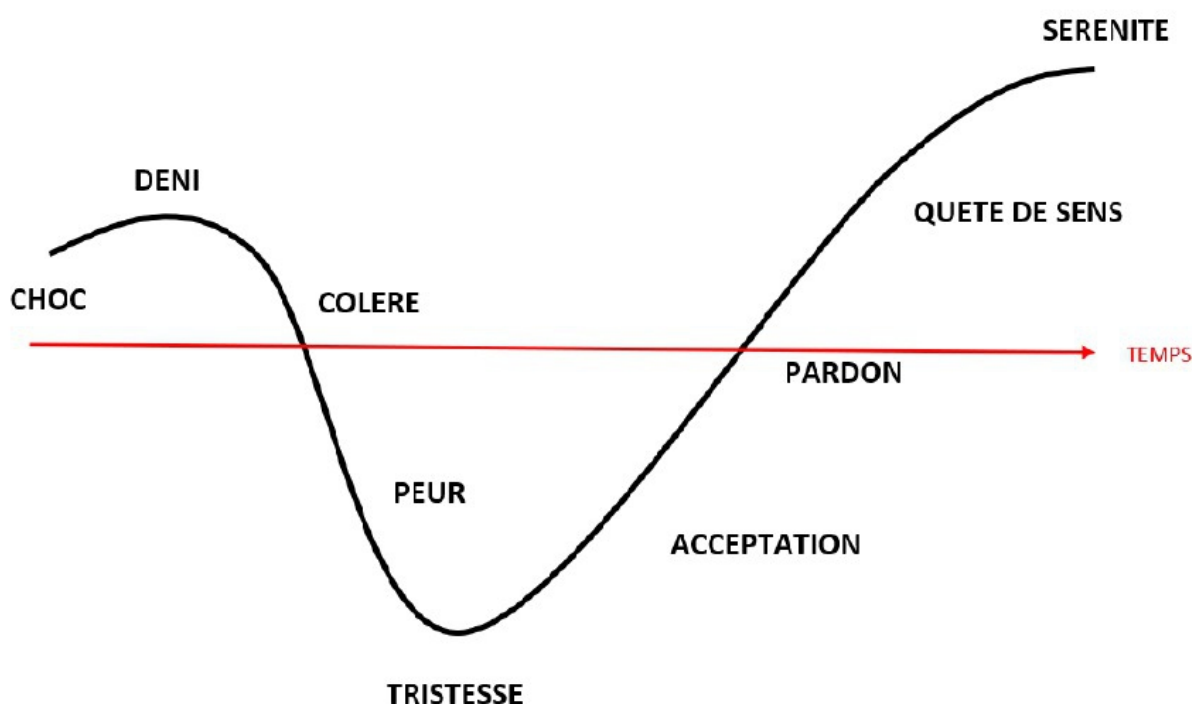
- Les **évolutions continues de l'environnement** conduisent à une nécessité de changement continu ; la **stabilité** des organisations devient l'**exception**
- Gérer le changement est une **compétence managériale** indispensable
- Le changement n'est pas toujours accepté
 - Changement d'habitudes, de routines
 - Risque de perte de pouvoir
 - Peur du lendemain
 - Résistance au changement qui peut entraîner l'échec du projet
- Le changement doit être **accompagné**

III.1 La résistance au changement

Nature et causes	<ul style="list-style-type: none">• Attitude négative face au changement• Pertes de pouvoir, insécurité, absence de conviction du bien-fondé du changement
Formes de résistance au changement	<ul style="list-style-type: none">• Récriminations et conflictualité• Grève du zèle, lenteur d'exécution• Blocage de l'information• Diffusion de rumeurs• Absentéisme• Hausse des accidents de travail

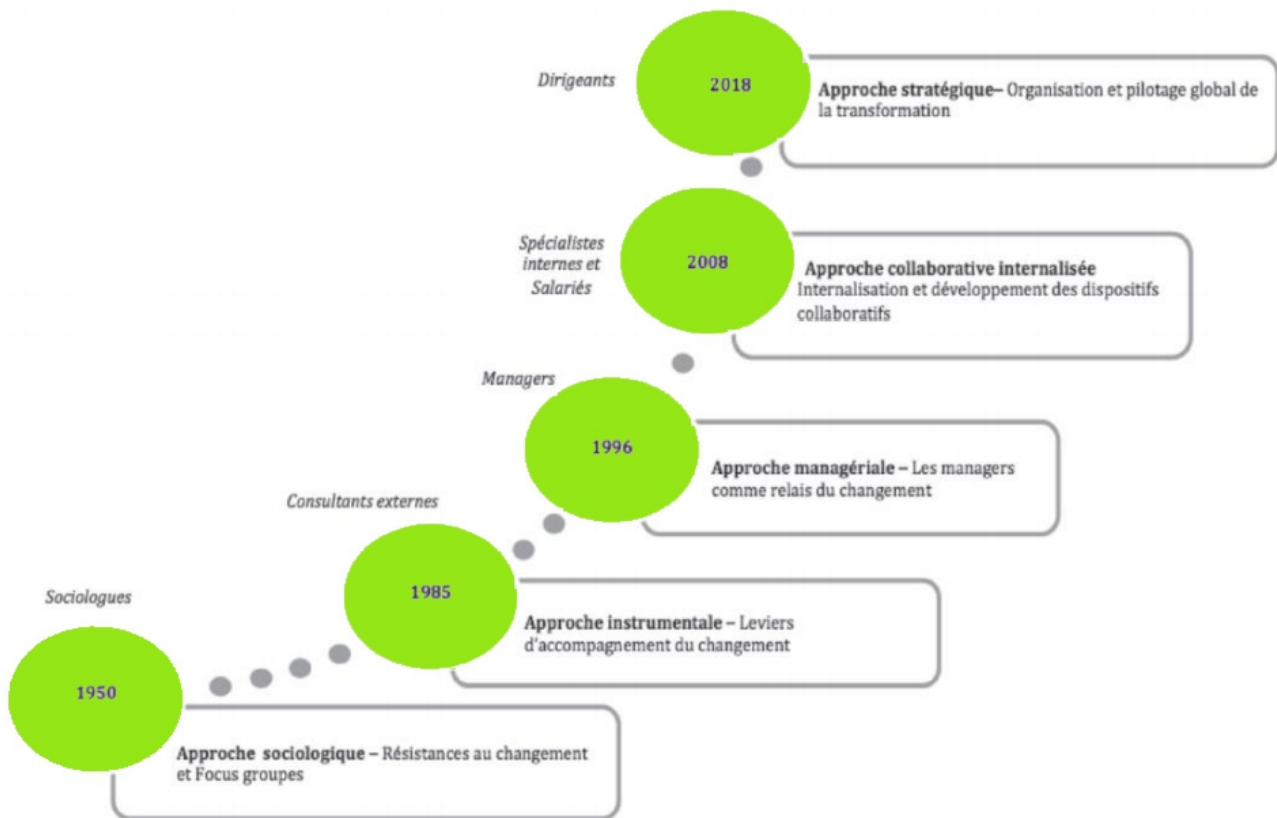
III.2 Le modèle de Kübler-Ross

- E. Kübler Ross, On death and dying, 1969



- Phase de choc
- Phase de déni
- Phase de colère
- Phase de peur
- Phase de tristesse : Regret de ce qui est perdu. Si on y reste, empêche de rebondir.
- Phase d'acceptation
- Phase de pardon
- Phase de quête de sens et de sérénité

IV L'évolution des paradigmes du changement



IV.1 L'approche sociologique de Lewin (1950)

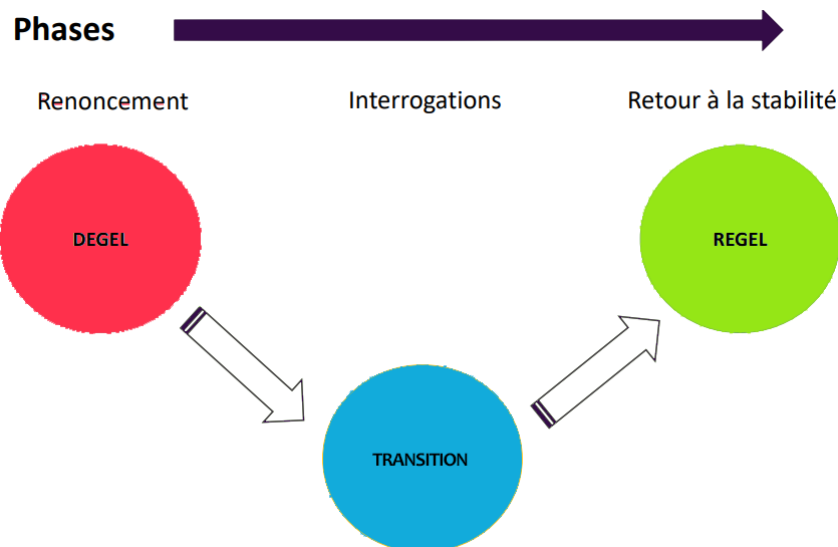
- Premiers travaux sur la conduite du changement
- **Comprendre** l'individu dans le groupe
 - L'individu est **par nature** résistant au changement
 - Abandon des routines, peur de l'inconnu, effort d'apprentissage...
- La résistance au changement **peut être surmontée**
 - Travail de préparation en groupe
 - Expériences des « focus groups »
 - Rôle primordial des codes sociaux dans les groupes
 - Évolution de l'individu **pour rester dans le groupe**

IV.1.1 La métaphore de Lewin

- La question : comment passer du cube de glace au cône ?



IV.1.2 Le modèle du changement de Lewin



DEGEL	<ul style="list-style-type: none"> • Aider les acteurs à comprendre le changement et ses causes : limiter le choc • Informer sur les objectifs et les enjeux du changements • S'attendre à une résistance
TRANSITION	<ul style="list-style-type: none"> • Aider les acteurs à changer : écouter, comprendre, soutenir, encourager, accompagner, débattre, répondre • Mettre en place les moyens de formation nécessaires
REGEL	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir les individus dans leurs nouveaux rôles • Encourager la réflexion sur l'apprentissage/changement • Célébrer les succès et asseoir les nouveaux comportements

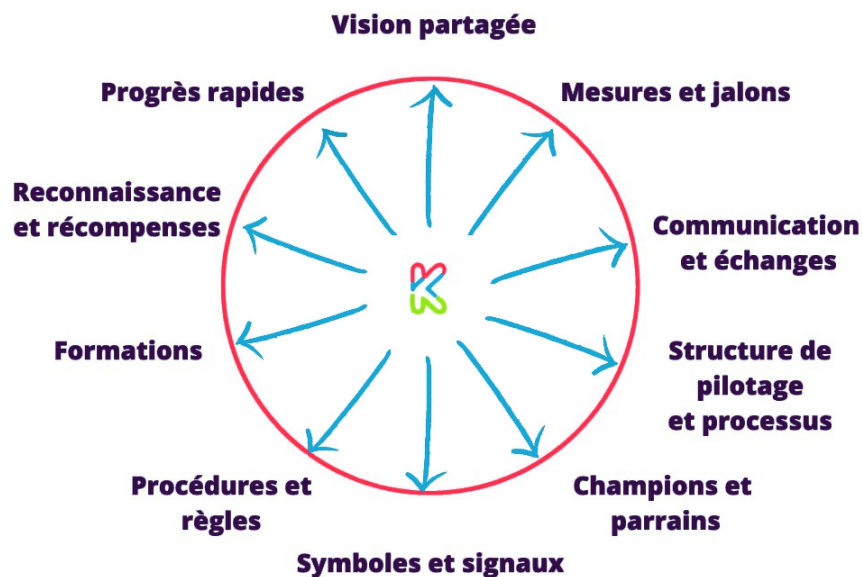
IV.1.3 Les conditions de réussite du changement

- Définir précisément la **cible** et les **acteurs** du changement
- Construire un **argumentaire** en priorisant le « **quoi** » et le « **comment** »
- Mobiliser les médias (en privilégiant les **médias interactifs**)
- Avoir des **relais légitimes** et attractifs
- Prévoir des temps d'**expérimentation**
- Mettre en place les **groupes de discussion** (focus groups)
- Prévoir des **temps d'appropriation** pour entraîner l'adhésion des acteurs
- **La conduite du changement est basée sur la persuasion des acteurs – moteurs du changement**

IV.2 L'approche instrumentale du changement (1970 -80)

- **Remise en cause** du modèle d'organisation économique en place (jusqu'aux années 70)
- **Concurrence exacerbée** des années 80
 - Libéralisation des marchés
 - Émergence des pays en développement, notamment de la Chine
- Nécessité de **faire évoluer les organisations**
- Modèle de la roue du changement de Kanter (Cf. infra)
- Utilisation du modèle de Kanter pour le développement des projets informatiques de type ERP (PGI)
- **La conduite du changement est basée sur l'utilisation de leviers d'accompagnement**

IV.2.1 La roue du changement de Kanter



IV.2.2 Modèle instrumental du changement (modèle 3/8)

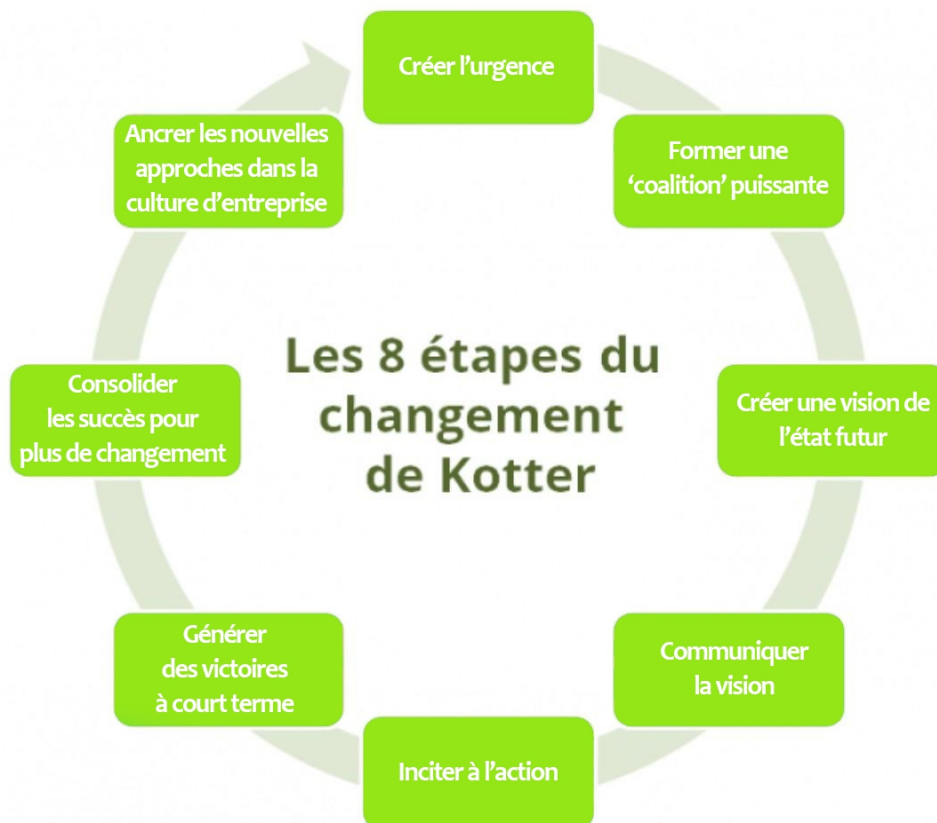


IV.3 L'approche managériale du changement (1990/2000)

- Au cours des années 1990, les **changements** menés dans les entreprises donnent lieu à de **nombreux échecs**
 - Kotter (1995) montre que ces échecs sont largement dus à une **absence** ou des **insuffisances** de **méthodologie** dans la conduite du changement
 - La réussite des changements passe par la **mobilisation** et l'**engagement** des **managers**
 - Les managers doivent être **formés** pour être des agents du changement
 - Modèle en 8 étapes (Cf. infra)
- **La conduite du changement est basée sur la mobilisation des managers**

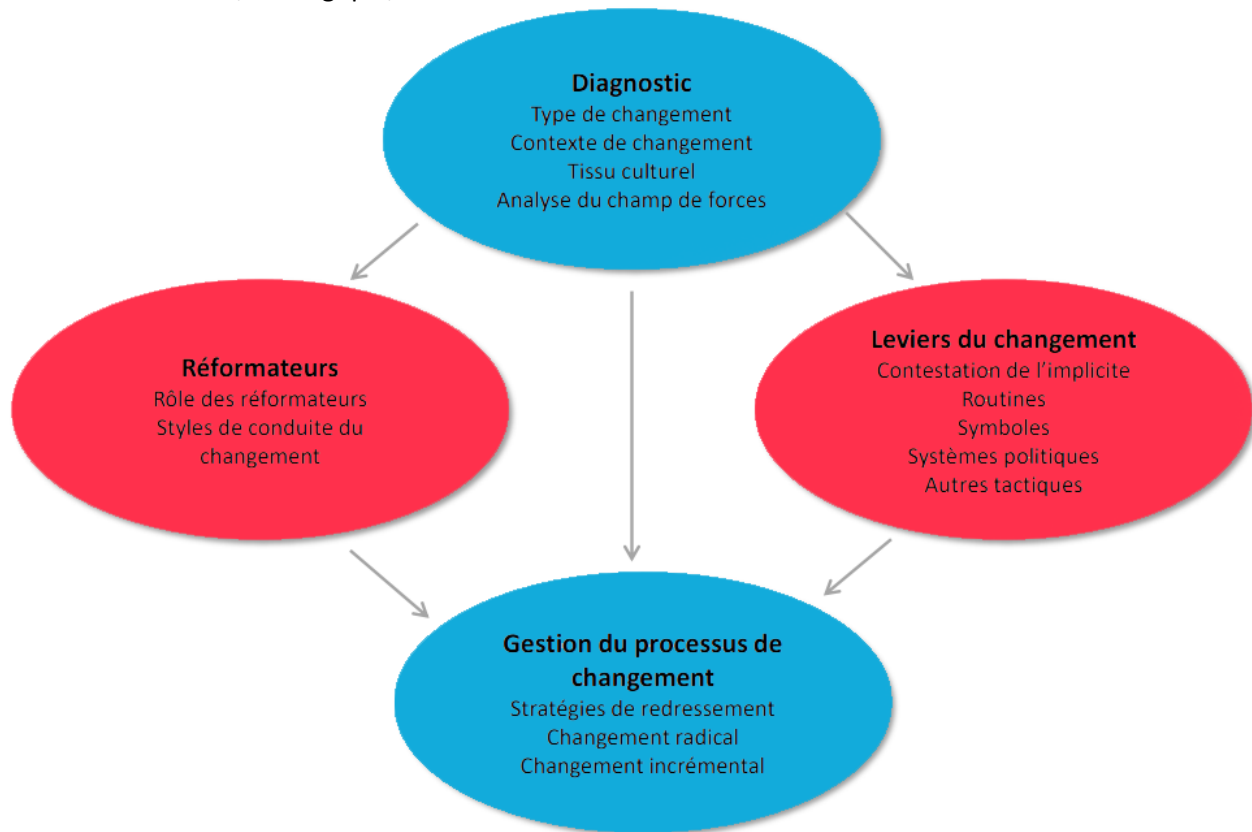
IV.3.1 Le changement selon Kotter

- **Kotter**, Leading change, 1995



IV.3.2 Éléments clés de la conduite du changement

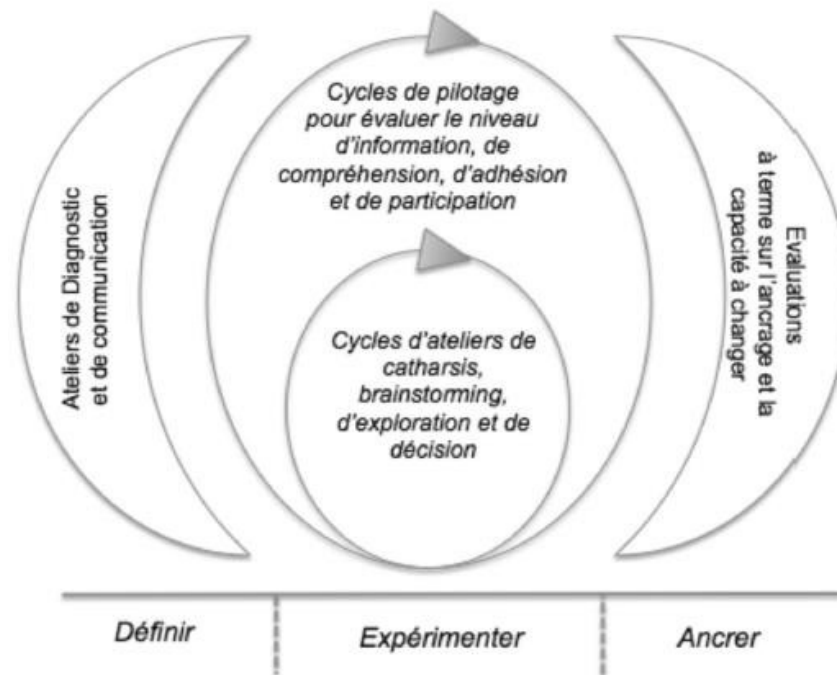
- Johnson & al, Stratégique, 2008



IV.4 Le changement collaboratif (années 2000)

- **Limites** des **approches managériales** à partir des années 2010
- Internalisation de la conduite du changement
 - **Capitalisation** des compétences en interne
 - Modèle du **consulting interne** et modèle des **relais**
- **Co-construction** de la conduite du changement
 - Abandon progressif du modèle du « sachant »
 - **Conduite** du changement **collaborative** : livrables conçus de manière collective
- Changement « **agile** »
- **La conduite du changement est basée sur le principe du changement permanent**

IV.4.1 Le changement agile (Autissier & Moutot, 2015)



V Étude de cas : Cas ERHEWON

- Description de l'entreprise ERHEWON
Bureaux dans 6 villes. Emploi 100 consultants. Croissance.

CONSTAT INITIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Vente de 2 produits en phase de maturité Recherche de vente contrats de suivi de service => Contrat générant plus de marge • Pas d'effort de recherche et développement => Risque en cas de baisse d'activité sur les 2 produits • Gestion des RH basé sur la quantité de résultat
PROBLÈME	<ul style="list-style-type: none"> • Président : Perception de ralentissement
ÉCHEC DU CHANGEMENT (Approche managériale années 1990-2000 modèle de Kotter)	<ul style="list-style-type: none"> • Créer l'urgence <ul style="list-style-type: none"> • Réalisé mollement auprès des managers et pas relayées auprès des consultants. => Aucune prise de conscience de l'urgence • Note du président aux consultants => Il aurait fallu mettre en place d'une consultation directe des salariés • Envoi de la note tardive => Renforce le sentiment qu'il n'y a pas d'urgence • Former une coalition puissante <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité confiée à un manager. => Le président aurait dû s'en occuper • Manager pas moteur, au contraire (frein) • Créer une vision de l'état futur <ul style="list-style-type: none"> • Manager donne une version temporaire du changement => Besoin d'expliquer pour faire comprendre et donc faire accepter • Communiquer la vision <ul style="list-style-type: none"> • Manque d'argumentaires factuel (vision claire) • Inciter à l'action • Générer des victoires à court terme • Consolider les succès pour plus de changement • Ancrer les nouvelles approches dans la culture d'entreprise
TYPE DE CHANGEMENT (modèle Balogun & Hope)	<ul style="list-style-type: none"> • Nature du changement : Incrémentale • Ampleur du changement : Réalignement • Type de changement : Adaptation
TYPE DE CHANGEMENT (modèle Autissier)	<ul style="list-style-type: none"> • Changement brutal et imposé => Changement de crise
PHASES EMOTIONNELLES (modèle de Kübler-Ross)	<ul style="list-style-type: none"> • Choc : à la réception de la note • Deni : rejet des changements • Sans accompagnement, fin de changement

CE QU'IL FAUT RETENIR

DÉTERMINANTS DU CHANGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance du chiffre d'affaires • Croissance des effectifs • Élargissement du marché • Utilisation des TIC • Réorientations stratégiques 		
TYPES DE CHANGEMENT BALOGUN & HOPE	<div>Adaptation</div> <div>← Réalignement</div> <div>Reconstruction</div>	<div>↑ Incrémental ↑</div> <div>↓ Radical ↓</div>	<div>Évolution</div> <div>Transformation →</div> <div>Révolution</div>
TYPES DE CHANGEMENT AUTISSIER	<div>Prescrit</div> <div>← Imposé</div> <div>De crise</div>	<div>↑ Progressif ↑</div> <div>↓ Brutal ↓</div>	<div>Construit</div> <div>Volontaire →</div> <div>Adaptatif</div>
PHASES EMOTIONNELLES DU CHANGEMENT KUBLER & ROSS	<div>Choc</div> <div>Déni</div> <div>Colère</div> <div>Peur</div> <div>Acceptation</div> <div>Pardon</div> <div>Quête de sens</div> <div>Sérénité</div>		
PARADIGMES DU CHANGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> • Approche sociologique (1950) : Persuader les acteurs • Approche industrielle (1970/80) : Leviers d'accompagnement • Approche managériale (1990/00) : Mobilisation des managers • Approche collaborative (2000) : Changement permanent/agile • Approche stratégique 		
MODÈLE DU CHANGEMENT (Approche sociologique - 1950) LEWIN	<div>Renoncement</div> <div>DEGEL →</div>	<div>Interrogation</div> <div>→ TRANSITION →</div>	<div>Retour à la stabilité</div> <div>→ REGEL</div>
MODÈLE DU CHANGEMENT (Approche managériale - 1990/00) KOTTER	<ul style="list-style-type: none"> • 1) Créer l'urgence • 2) Former une coalitions • 3) Créer une vision • 4) Communiquer la vision • 5) Inciter à l'action • 6) Générer des victoires • 7) Consolider les succès • 8) Ancrer les nouvelles approches ↶ 		
ÉLÉMENTS CLÉS DU CHANGEMENT (Approche managériale - 1990/00) JOHNSON & AL	<div>Diagnostic</div> <div>Réformateur</div> <div>Leviers du changement</div> <div>Gestion du processus de changement</div>		