

Fiche 1

Approche historique du changement

- I. Une notion ancienne
- II. Caractéristiques immuables du changement

Définition

Le changement : « Action, fait de changer, de modifier quelque chose, passage d'un état à un autre. Fait d'être modifié, changé ; modification, transformation. Modification profonde, rupture de rythme : tout ce qui rompt les habitudes ; bouleverse l'ordre établi » (Larousse.fr).

La notion de changement est ancienne (I). Quelle que soit l'époque considérée, sa définition s'articule autour de cinq éléments principaux (II).

I. Une notion ancienne

L'idée de changement est présente depuis des siècles à travers les textes.

A. Phénomène atemporel

Toutes les époques sont concernées par la notion de changement. L'évolution de l'environnement, du progrès technique et de l'innovation dynamise cette notion dans le temps.

Exemples

Quelques dates montrant l'évolution des moyens de transport à travers les siècles (source : « les 1001 inventions qui ont changé le monde », Jack Challoner, Flammarion, 2010).

3500 avant Jésus Christ : la charrette,

300 avant Jésus Christ : la charrue à versoir,

231 : la brouette,

1783 : la montgolfière,

1804 : le planeur,

1887 : le bateau à moteur,

1903 : le premier avion motorisé des frères Wright,

1969 : le premier vol du Concorde - avion supersonique volant entre 16 000 et 18 000 mètres à une vitesse de 2.02 Mach,

Début XXI^e siècle : la voiture autonome.

B. L'idée du changement dans le temps

Très tôt dans l'histoire, la problématique du changement est abordée autour de trois thèmes principaux.

1. Continuité du changement

Exemples : Au VI^e siècle avant Jésus Christ, Bouddha (Gautama Shakyamuni, fondateur du bouddhisme) met en avant son aspect continu : « Il n'existe rien de constant, si ce n'est le changement », tout comme Héraclite d'Éphèse (Philosophe grec) : « Rien n'est permanent sauf le changement ».

2. Gestion du changement

Exemples : Épictète (philosophe grec, 50-125) explique « Tout est changement, non pour ne plus être mais pour devenir ce qui n'est pas encore », alors que Gandhi (dirigeant politique, 1869-1948) exprime « Commencez par changer en vous ce que vous voulez changer autour de vous ».

3. Les résistances au changement

Exemples : Marc Aurèle (empereur romain, 121-180) demande « Que la force me soit donnée de supporter ce qui ne peut être changé et le courage de changer ce qui peut l'être avec la sagesse de distinguer l'un de l'autre ». Plusieurs siècles plus tard, Jean Monnet (1888-1979), l'un des fondateurs de l'intégration européenne, met en avant le fait que « Les hommes n'acceptent le changement que dans la nécessité et ils ne voient la nécessité que dans la crise ».

II. Caractéristiques immuables du changement

Chaque changement, aussi différent soit-il, quelle que soit son époque de déploiement, se caractérise à travers cinq éléments principaux.

A. Les objectifs

La nature du changement définit l'objet de ce dernier (cf. Fiche n° 2). Elle se décline en entreprise sous quatre formes principales :

1. Technique

Exemples : mise en place d'un nouveau process, d'un nouvel outil.

2. Organisationnelle

Exemple: déploiement d'une nouvelle structure matricielle.

3. Juridique, législative et réglementaire

Exemples: modification des statuts de l'entreprise, évolution des conditions de travail.

4. Culturelle

Exemples: mise en œuvre de nouveaux principes de management, défense de nouvelles valeurs telles que celles ayant trait à l'environnement.

B. L'horizon temporel

Le changement se déroule selon des impératifs de délais spécifiques, qui s'étendent du court terme (moins d'une année) à une perspective de long terme. Ce qui apparaît décisif dans la mise œuvre des actions de gestion du changement est la place laissée à la capacité d'anticipation de ces derniers. Deux situations apparaissent, avec un changement :

1. Immédiat et soudain

Exemples: accident environnemental, disparition brutale d'un manager.

2. Anticipé

Exemples: changements mis en place dans une optique projet (nouveau logiciel, déménagement, etc.).

C. Le périmètre

Tous les changements ne concernent pas une population homogène, mais peuvent se déployer sur des individus d'origine professionnelle différente. Quatre situations particulières se distinguent, selon que le changement concerne :

1. Une partie de l'entreprise

Exemples: réorganisation d'une Direction (Direction des Ressources Humaines, Direction Financière, etc.) ou d'un service (service recrutement de la Direction des Ressources humaines, etc.).

2. L'ensemble de l'entreprise

Exemples: mise en place d'un nouveau système d'information pour l'ensemble des équipes, réorganisation de l'entreprise, déménagement.

3. Deux entreprises

Exemples: fusion, création d'une joint-venture.

4. Plusieurs entreprises

Exemples : application d'une nouvelle législation, telle que la mise en place des 35 heures ; investissement sur un projet commun.

D. La source

Les facteurs à l'origine des changements sont divers et peuvent provenir de deux sources principales (cf. Fiche n° 3). Il peut s'agir d'une décision :

1. Choisie

Exemples : nouveau type de management, nouvelles valeurs.

2. Subie

Exemples : nouvelle réglementation, accident tel qu'un incendie.

E. Le degré

Les changements mis en œuvre présentent des degrés d'évolution différents (cf. Fiche n° 4) qui s'étendent entre deux situations extrêmes :

1. Une refonte totale de l'entreprise et des modes de fonctionnement

Exemples : fusion, rachat.

2. Des évolutions visant à une simple adaptation des pratiques en place

Exemples : montée de version d'un logiciel, utilisation de la visioconférence.

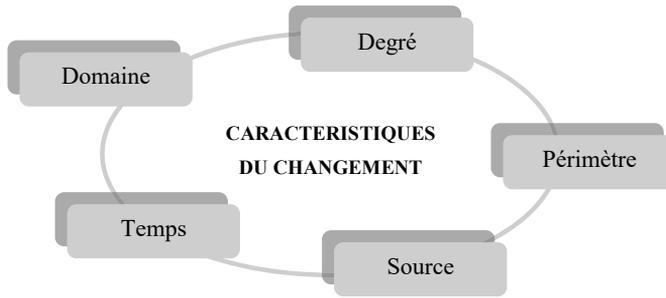
EXEMPLES

Prenons trois types de changement:

- Nouvel outil de travail
Exemple: le progiciel de gestion intégrée SAP au sein d'une entreprise industrielle
- Nouveaux process
Exemple: numérisation du process de recrutement au sein d'une banque
- Accident
Exemple: disparition accidentelle d'un manager

	Nouvel outil	Nouveau process	Accident
	<i>SAP au sein d'une entreprise industrielle</i>	<i>Numérisation du recrutement au sein d'une banque</i>	<i>Disparition d'un manager dans un accident de transport</i>
A. Domaine	<i>Technique Outil (SAP)</i>	<i>Technique Process (Numérisation)</i>	<i>Organisationnel Culturel (Type de management; organisation)</i>
B. Horizon temporel	<i>Dynamique Projet Anticipé</i>	<i>Dynamique Projet Anticipé</i>	<i>Brutal, urgence Non anticipé</i>
C. Périmètre	<i>Toute l'entreprise</i>	<i>Service recrutement de la DRH</i>	<i>Toute l'entreprise</i>
D. Source	<i>Choix de SAP décidé par l'entreprise</i>	<i>Mise en place d'un nouveau process de numérisation choisie par l'entreprise</i>	<i>Accident non lié à une défaillance de l'entreprise</i>
E. Degré	<i>Nécessité de s'adapter à la pratique du nouveau Système Information</i>	<i>Nécessité de s'adapter à de nouveaux process créés par la numérisation</i>	<i>Nécessité de gérer dans l'urgence la modification de l'organisation et une rupture (possible) du style de management</i>

À retenir



POUR S'ENTRAÎNER : VRAI/FAUX

1. Le changement est un phénomène ancien
2. Le changement est toujours anticipable
3. Le changement est une notion nouvelle
4. Tous les départements d'une entreprise sont concernés par la question du changement
5. Le changement ne signifie pas forcément la refonte de l'organisation de l'entreprise

CORRIGÉ

- 1) Vrai (cf. point I.A.) ; 2) Faux (cf. point II.D.) ; 3) Faux (cf. point I.) ;
4) Faux (cf. point II.C.) ; 5) Vrai (cf. point II.E.)

Fiche 2

Objectifs du changement

- I. Culturel
- II. Juridique, législatif et réglementaire
- III. Organisationnel
- IV. Technique

Définitions

Culture d'entreprise : Valeurs et comportements qui sont partagés par tous les salariés et reflètent l'image de l'entreprise.

Organisation d'entreprise : « Une organisation est un ensemble de personnes qui ont entre elles des relations en partie régulières et prévisibles » (Universalis.fr).

Afin de demeurer adaptables aux évolutions de marché, l'entreprise cherche à motiver le salarié, à réduire l'ensemble des coûts (de fabrication, de distribution, de formation, etc.), à respecter les délais, et à développer sa notoriété.

À cette fin, l'entreprise met en œuvre quatre grands types de changement : culturel (I.), juridique (II.), organisationnel (III.) et technique (IV.).

I. Culturel

Un changement, d'origine culturelle, a deux sources principales :

- Il traduit une conséquence d'un autre changement.
- Il représente lui-même l'objet du changement.

A. Conséquence d'un autre changement

Les modifications des références culturelles, dans certaines situations, n'apparaissent pas comme un objectif premier du changement mis en œuvre, mais comme conséquence d'un autre changement.

Deux exemples :

– *Les fusions et les rachats d'entreprises*

Lorsque deux entreprises se rapprochent, il s'agit de faire travailler ensemble des salariés provenant de deux organisations différentes, disposant probablement de valeurs propres. Les évolutions de la culture d'entreprise apparaissent, dans ce cas, comme conséquences du changement initial, la fusion ou le rachat.

– *Le poids des actionnaires*

Nouvellement entrés au capital d'un groupe, avec un objectif de rentabilité à court terme, de nouveaux actionnaires risquent de modifier une culture d'entreprise à l'origine paternaliste.

B. Objet même du changement

Le changement de culture peut également constituer l'objectif même du changement.

Deux exemples :

– *La prise en compte de nouvelles valeurs*

De nouvelles références peuvent être délibérément choisies comme constituant la culture du groupe. La préservation de l'environnement et le développement durable constituent des éléments récemment pris en considération par les entreprises.

– *Le changement de manager et le changement de management qui peut être associé*

Un nouveau dirigeant est susceptible de créer un nouveau style de gestion au sein de l'entreprise, comme le management par les objectifs, ou bien un management plus participatif.

Attention !

La mise en place de ces changements culturels se heurte à une contrainte principale : le temps. Ce dernier est nécessaire afin de faire évoluer les valeurs d'une entreprise. Les actions de formation et/ou de communication ne suffisent pas. Il s'agit de manager les comportements en acceptant un temps d'intégration.

II. Juridique, législatif et réglementaire

Les changements peuvent être présentés selon la nature directe ou indirecte des effets produits sur le salarié.