

Laurent **Le Feuvre**

Conduite du changement dans les **PME**

Fondamentaux et étude de cas



Chapitre

1

La conduite du changement : définition et méthodologie

Dans ce chapitre, nous commencerons par introduire la notion de changement (1.1). Par la suite, nous préciserons les enjeux de la conduite du changement (1.2). Observant que le changement se doit d'être conduit, nous étudierons les différents styles de leadership (1.3). Enfin, nous nous intéresserons aux méthodes usuelles de conduite du changement (1.4).

1

Le changement : définition et contexte

1.1 Définition

Le changement traduit le passage d'un état à un autre par l'apport de modification venant bousculer l'ordre établi. Dans le contexte de l'entreprise, le changement, concerne non seulement une habitude opérationnelle mais également le management, l'aspect contractuel et la culture de l'entreprise.

Pour autant, la notion de changement n'est pas universelle. En effet, le changement sera perçu de manière différente selon la culture de l'employé. Dans la culture asiatique, le changement est davantage considéré comme une opportunité. A contrario, dans la culture occidentale, le changement est vécu comme la perte d'une situation connue et plus ou moins stable au profit d'une nouvelle situation inconnue. Cette nouvelle situation, qui va générer de l'instabilité durant un temps, se veut justifiée par un souhait de progrès de l'entreprise. Ainsi, dans la culture occidentale, le changement sera davantage vécu comme une contrainte pouvant générer une situation d'insécurité dans la culture occidentale.

Le changement va engendrer des gains et des pertes chez les salariés ce qui va influencer sur leur intérêt pour ledit changement ou la perception d'une situation d'injustice pour certains salariés. Il sera donc sujet à débats qui pourront mener à un marchandage d'une partie des salariés, aussi appelée « résistance au changement ». L'intensité de cette résistance au changement variera suivant les cultures.

Ainsi, le changement va nécessiter du temps. Partant d'une situation connue vers une situation nouvelle donc inconnue.

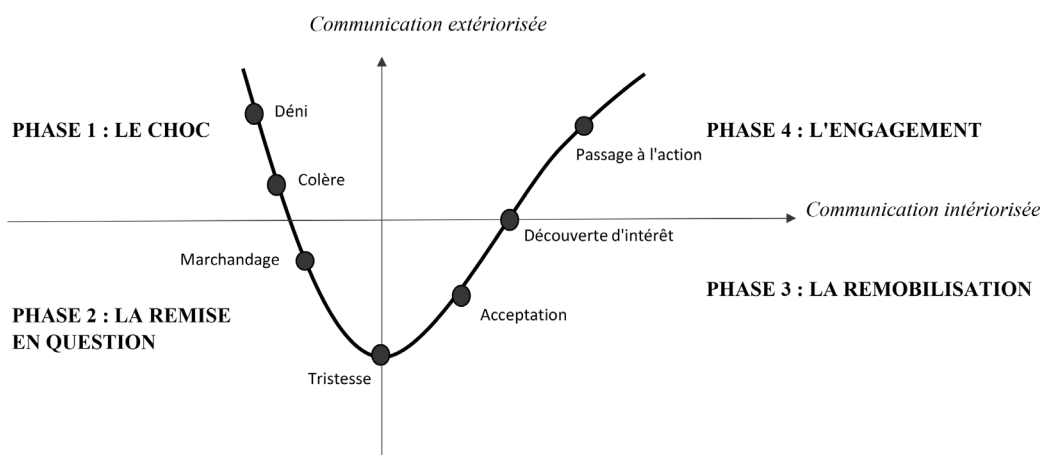
Au-delà de l'aspect métier, un changement va impacter l'état d'esprit des salariés d'une entreprise. En vue de maintenir les effectifs et faire adhérer au changement, il est nécessaire de considérer le temps d'adaptation à ce changement.

1.2 La courbe du deuil

Toute évolution impacte l'entreprise et les salariés tant de manière individuelle que collective. Du point de vue d'un salarié, faire le deuil de la situation actuelle pour aller vers une nouvelle situation va engendrer des réticences inhérentes à tout changement.

Elisabeth Kübler-Ross (1969), psychiatre pionnière de l'approche des soins palliatifs pour les personnes en fin de vie, après un diagnostic de maladie terminale, a défini cinq phases de deuil qu'elle avait initialement appliqué à toute forme de perte catastrophique. Ces cinq phases sont le déni, la colère, le marchandage, la dépression, l'acceptation.

Figure 1 La courbe du deuil d'après E. Kübler-Ross, 1969.



À travers cette courbe du deuil, Elisabeth Kübler-Ross suggère un accompagnement des « changés » par un management adapté durant toutes les étapes de la courbe du deuil.

Afin d'illustrer cette notion de courbe du deuil, prenons l'exemple de la transformation vers l'IA d'une entreprise. Voici quelques exemples de discours aux différentes phases du deuil auquel un manager pourrait être exposé :

- Dénî: « Ce n'est pas possible, je n'ai pas besoin de l'IA pour travailler. »
- Colère: « Le patron veut me remplacer par l'IA pour gagner plus d'argent, c'est totalement injuste. »
- Marchandage: « De toute façon, si l'on intègre l'IA je démissionne. »
- Dépression: « Je ne sais même pas ce que c'est que l'IA ni comment m'en servir, c'est sûr, je vais perdre mon emploi. »
- Acceptation: « Très bien, de toute façon il faut bien se mettre au goût du jour pour rester compétitif face à nos concurrents. Il en va de la survie de l'entreprise. »

Lorsque nous entreprenons un changement, nous nous situons dans la phase d'information. Cette phase de communication de l'information va conduire les collaborateurs dans une situation inconnue et générer une attitude de déni ou de peur ici principalement liée à la méconnaissance de l'IA. Pour limiter cet effet et l'apparition d'endogroupe par la diffusion de fausses informations, la phase de communication d'informations concernant le changement aura une place prépondérante. Dans le cas du projet de transformation vers l'IA, ceci se matérialisera par une acculturation à l'IA pour apaiser les craintes des salariés.

1.3 La réaction humaine face au changement au travail

En 1995, le Harvard Business Review publie une étude intitulée « Conduire le changement: Pourquoi les efforts de transformation échouent? ». Cette étude révèle que seuls 30 % des changements organisationnels réussissent, ou, en d'autres termes, 70 % des changements organisationnels n'atteignent pas leurs objectifs.

En 2006, le cabinet en conseil stratégique McKinsey & Company a interrogé 1 546 dirigeants d'entreprise pour savoir s'ils estimaient leurs tentatives de réorganisations « complètement / principalement »

réussies : seuls 30 % se montraient satisfaits des résultats, le taux d'échec partiel ou total persistant donc à 70 %. On constate qu'entre 1995 et 2006 les résultats sont identiques.

Ces résultats peuvent s'expliquer par le fait que la grande majorité des échecs n'est pas liée à des causes techniques (budget insuffisant, mauvais déploiement des moyens, mauvaise architecture du changement), mais plutôt aux facteurs humains, généralement qualifiés de « résistance au changement ».

Daniel Jouve¹ disait que « La vie des entreprises n'est faite que de celle des individus et des groupes » Or, dans son quotidien, notamment par son management de proximité, une PME ne peut pas faire abstraction de la personnalité de ses collaborateurs. La culture d'un salarié, par exemple, va naturellement impacter son comportement face au changement de manière individuelle mais aussi de manière collective notamment au travers de la culture d'entreprise.

Si, tout changement remettant en cause l'organisation et les équilibres sociaux s'expose à une forte résistance voir à un rejet, nous pouvons supposer que la transformation IA d'une entreprise aura de grandes difficultés à être acceptée par défaut.

L'annonce du changement va tout d'abord générer une réaction individuelle chez chaque salarié. C'est le partage de ce sentiment individuel au sein d'un groupe d'appartenance dans l'entreprise qui va engendrer l'apparition d'endogroupes par exemple les partisans et les opposants à l'IA. Ce sentiment individuel va être influencé par le sentiment d'appartenance à un groupe générant le risque de biais d'endogroupe².

Le risque est de voir ces endogroupes grandir en essayant de convaincre les indécis. Or, comme exposé précédemment, si la transformation IA impacte les équilibres sociaux, les réseaux de travail

1. Daniel Jouve a exercé le métier de conseil en recrutement. Il a créé et dirigé deux des grands Cabinets parisiens de chasse de têtes : Russell Reynolds Associates, et Jouve et Associés.

2. Tendance que peut avoir un individu à favoriser les membres de son groupe d'appartenance, par rapport aux personnes « extérieures au groupe ».

constitués et le sentiment d'appartenance à une communauté, elle aura de grandes difficultés à être acceptée. L'apparition d'un groupe majoritaire « anti-IA » risque d'apparaître et d'engendrer une résistance collective à la transformation IA de l'entreprise. Le dimensionnement de ce groupe d'opposants en début de projet et son évolution seront des facteurs clés de succès du projet de transformation IA d'une PME.

Notons que le biais d'endogroupe ayant tendance à s'accroître dès lors que les membres d'un groupe sont proches les uns des autres, la proximité entre les salariés d'une PME favoriserait une évolution rapide de la taille d'un endogroupe. Ainsi le risque de voir un groupe d'opposants devenir majoritaire est accru au sein d'une PME.

1.4 Les Français face au changement

Geert Hofstede, un psychologue néerlandais, a entrepris à la fin des années 1960 de comparer les comportements professionnels des salariés dans une cinquantaine de pays où IBM était implanté. Il a établi quatre indicateurs culturels permettant de positionner les cultures professionnelles nationales les unes par rapport aux autres. Il a ainsi pu dresser un portrait de l'identité culturelle de nombreux pays dont la France. Ces quatre indicateurs sont les suivants : le rapport à la hiérarchie, le rapport à l'incertitude, l'approche collective ou l'individualiste, et une culture plutôt masculine ou féminine de la population. Il ajouta une cinquième dimension à son modèle en 1991, l'orientation court terme/long terme. Toutefois, même si ces indicateurs permettent une bonne première approche des différences culturelles, ils doivent être nuancés et approfondis par une réelle connaissance des pays en question pour ne pas dresser un portrait caricatural. En effet, le modèle de Geert Hofstede a été sujet à de nombreuses critiques concernant les limites méthodologiques, les affirmations théoriques sur lesquelles il s'appuie au détriment de la qualité scientifique de son analyse.

Si nous nous positionnons dans le cas de salariés français, suivant les indicateurs culturels du modèle de Geert Hofstede, les Français tiennent à ce que les relations de pouvoir soient distantes, ont horreur de l'incertitude, sont généralement farouchement individualistes, et sont moyennement « macho ». En étayant notre analyse, nous soulignerons l'importance dans la culture française de la rationalité et du statut, d'où une certaine attirance pour les organisations bureaucratiques. Cependant, les Français n'ont pas un sentiment d'appartenance fort par rapport à leur entreprise. Ils adoptent une attitude plus individualiste que collective dans leur structure. La culture assez peu « macho » des Français aura tendance à freiner leur esprit de compétition et leur soif de conquête de nouveaux marchés par des moyens différenciants comme l'export ou l'IA. D'ailleurs, la plupart des Français accordent de l'importance à leur qualité de vie et à un équilibre entre la vie privée et professionnelle. Il s'agira donc de travailler pour vivre et non vivre pour travailler. Ce penchant pour l'individualisme peut aussi se manifester par un manque d'ouverture culturelle envers d'autres pays comme dans le cas des freins à l'export mais aussi dans l'attrait pour la nouveauté comme la technologie IA. En croisant le modèle de Geert Hofstede avec l'article de Benjamin Pelletier (2022) sur le thème du management interculturel, nous observerons que les Français ont une forte aversion à l'incertitude et ont une tendance à s'orienter sur le long terme, ce qui entraîne plusieurs conséquences sur leur comportement :

- Un processus de décision long du fait du besoin de tout maîtriser ;
- Une difficulté en termes d'adaptabilité à l'imprévu, car le côté rationnel des Français impose que tout doive se passer comme cela a été planifié ;
- Une très forte résistance au changement dû au besoin d'être rassuré.

Considérant la tendance des Français à avoir une très forte résistance au changement par le besoin de tout maîtriser pour se rassurer, il en résulte un processus de décision long et une difficulté à gérer l'imprévu. Les salariés auront tendance à avoir besoin qu'une vision

rassurante leur soit communiquée concernant les objectifs et les résultats attendus justifiant le changement. La conduite du changement sera d'ailleurs plus aisée si elle est le fruit d'un groupe de personnes concernées par ledit changement. Le changement devra, en conséquence, respecter les valeurs et l'ADN de l'entreprise.

En adaptant ses tendances au contexte de la transformation IA, nous retiendrons que les salariés français éprouveront doublement le besoin d'être rassurés. D'une part, parce qu'ils ont tendance à avoir une forte résistance au changement. D'autre part, parce que le sujet de l'IA en lui-même peut être source d'inquiétude. Néanmoins, l'aspect rationnel de l'IA pourra certainement faire partie des éléments pouvant rassurer les Français. Enfin, les Français ayant tendance à avoir peu de sentiment d'appartenance à leur entreprise, il sera plus complexe de compter sur une dynamique collective favorable à l'IA ce qui pourrait créer des tensions avec les dirigeants.

1.5 Les critères humains au travail

Ces dernières années, les salariés sont de plus en plus exigeants en matière de bien-être au travail, et la pandémie de COVID-19 a été un accélérateur dans la quête d'épanouissement au travail des salariés. Si bien qu'aujourd'hui, le rapport de force a tendance à s'inverser entre le dirigeant et le salarié. De plus en plus d'entreprises s'inscrivent dans une démarche RSE prenant notamment en compte le bien-être au travail.

Une entreprise peut être considérée comme une organisation par division des tâches et distribution des rôles aux employés sous l'autorité du dirigeant moyennant une rétribution salariale. Dans le cadre d'un changement, l'ensemble de ces caractéristiques vont être redéfinies provoquant une zone d'incertitude. Cela aura pour effet de remise en cause du pouvoir de chaque salarié.