

## Management et stratégies de changement organisationnel

### **Styles de management :**

Pour les quatre types de projets évoqués plus haut, et en tenant compte de leur phasage dans le temps, Autissier et Vandangeon (2005, 2007) proposent trois styles de management du changement plus ou moins participatifs : l'ouverture, la structuration et la fermeture.

#### **a) L'ouverture :**

L'ouverture laisse les bénéficiaires du projet totalement libres d'exprimer des propositions. Les participants ont « carte blanche » pour présenter des solutions et s'assurer de l'intérêt et de la faisabilité de ces dernières.

L'objectif principal de cette stratégie est de mettre les bénéficiaires du changement en situation de participation et de production de ce même changement. Pour amener les participants à s'engager dans le changement, la direction leur donne des points de repère en termes de méthode de travail : groupe de travail, études diverses, brainstorming. Ces repères méthodologiques permettent aux individus de développer de nouvelles idées, d'enrichir leurs connaissances et de se lancer dans des expérimentations. En revanche, la direction ne fixe pas d'objectifs précis sur les « livrables » à produire. L'accent est mis sur le processus à suivre (comment amener les individus à changer ?), plus que sur le contenu (quels sont les objectifs, à quel changement veut-on aboutir ?). Ce dernier doit être déterminé par les acteurs eux-mêmes.

Cette stratégie, qui est la plus participative, peut avoir des effets pervers du type absence de production (les personnes ne souhaitent pas participer aux groupes de travail, ou ne parviennent pas à formuler de nouvelles idées), incohérence des propositions ou stratégie d'évitement des acteurs.

#### **b) La structuration :**

Cette stratégie fixe un cadre au changement. À la différence de l'ouverture, des hypothèses de travail et des indications sur les objectifs du changement (finalités et livrables sont définies. Pour autant, comme dans l'ouverture, c'est aux managers opérationnels qu'incombe le soin de remplir ce cadre. | Cette stratégie, elle aussi participative, peut poser certains problèmes comme le refus de remplir le cadre demandé, l'incompréhension du cadre conduisant à la proposition d'actions inadaptées ou l'utilisation du cadre pour un autre objectif que celui envisagé initialement.

**c) La fermeture :**

Cette stratégie est la moins participative. Les propositions sont déjà formalisées et sont présentées aux bénéficiaires du changement pour information, approbation, voire légère modification. La fermeture suppose une maîtrise du changement tant en termes de contenu que de processus.

Cette stratégie est plus rapide que les deux autres, mais ne permet ni une forte appropriation, ni un effet d'expérimentation professionnalisant pour les bénéficiaires du changement.

**Les stratégies de changement planifié**

Les gestionnaires et autres agents de changement recourent à diverses stratégies pour exercer leur pouvoir, avoir de l'influence sur les autres et obtenir d'eux qu'ils soutiennent le changement planifié. Comme le montre la figure 16.2, ces stratégies s'appuient sur les divers types de pouvoir que nous avons étudiés au chapitre 12. Notons que chacun de ces types de pouvoir a des répercussions assez différentes sur le processus de changement planifié.

**a) LA COERCITION :**

Lorsqu'il recourt à la stratégie de coercition, l'agent de changement s'appuie sur son pouvoir légitime (l'autorité), sur son pouvoir de récompense ou sur son pouvoir de coercition pour amener certaines personnes à se soumettre au changement qu'il propose. Ce faisant, il agit unilatéralement et s'appuie sur l'autorité que lui confère sa position pour dicter le changement, il le suscite par la promesse de récompenses alléchantes ou il l'impose par la menace de punitions. Les personnes touchées se plient au changement essentiellement parce qu'elles ont peur d'être punies si elles s'y opposent ou parce qu'elles convoitent les récompenses promises si elles se soumettent. Mais cette soumission est généralement temporaire : elle dure tant que l'agent de changement maintient la pression et exerce visiblement son autorité ou que la possibilité des sanctions ou des récompenses reste évidente. (18)

**b) LA PERSUASION RATIONNELLE :**

Lorsqu'il recourt à la stratégie de persuasion rationnelle, l'agent de changement s'appuie sur son pouvoir d'expertise pour convaincre les personnes qu'elles ont avantage à adhérer au changement qu'il propose. On qualifie parfois d'approche rationnelle-empirique cette stratégie selon laquelle ce sont la raison et la logique qui guident les gens lorsqu'ils décident de soutenir un changement ou de s'y opposer. L'agent de changement s'appuie ici sur ses connaissances, son expérience et son discernement pour convaincre les indécis que le changement qu'il propose leur sera bénéfique. Lorsqu'elle réussit, cette stratégie donne généralement lieu à un changement mieux intégré et plus durable que celui qu'on obtient par la coercition.

L'agent de changement qui recourt à la stratégie de persuasion rationnelle se reconnaîtra dans la description suivante.

**c) LE PARTAGE DU POUVOIR :**

L'agent de changement qui recourt à la stratégie de partage du pouvoir s'appuie sur son pouvoir de référence pour favoriser sincèrement et activement la participation des personnes touchées par le changement qu'il propose à sa planification et à son implantation. Cette stratégie vise à orienter et à soutenir le changement grâce à l'engagement et à la délégation de pouvoir. Les gestionnaires que recourent à cette stratégie misent sur leur réputation et leur charisme, et délèguent une partie de leur pouvoir aux personnes touchées pour leur permettre de participer à la planification et à la mise en œuvre du changement. Comme Cette approche exige un engagement important des participants, elle produit généralement un changement mieux intégré et plus durable que celui qu'on obtient par la persuasion rationnelle.

Pr. FEROUANI