

Un changement est le processus de passage d'un état 1 à un état 2, à la suite d'une modification de l'environnement (technique, sociale, légale...). Le changement peut s'opérer de façon totalement involontaire, sous la pression de contraintes externes non maîtrisées, et être alors subi. Mais il peut aussi résulter d'une volonté d'anticipation ou d'amélioration.

» LES DEUX FACETTES DU CHANGEMENT

► Schéma ci-dessous.

Le changement organisationnel

Le changement organisationnel est de dimension essentiellement technique, alors que le changement individuel comporte une composante psychologique très importante.

Le changement individuel

Le changement individuel accompagne toujours le changement organisationnel alors que l'inverse n'est pas vrai. Des changements individuels sont possibles (une nouvelle façon de travailler, par exemple) sans que pour autant l'organisation soit modifiée.

Par certains aspects, le changement individuel se rapproche d'un processus d'apprentissage.

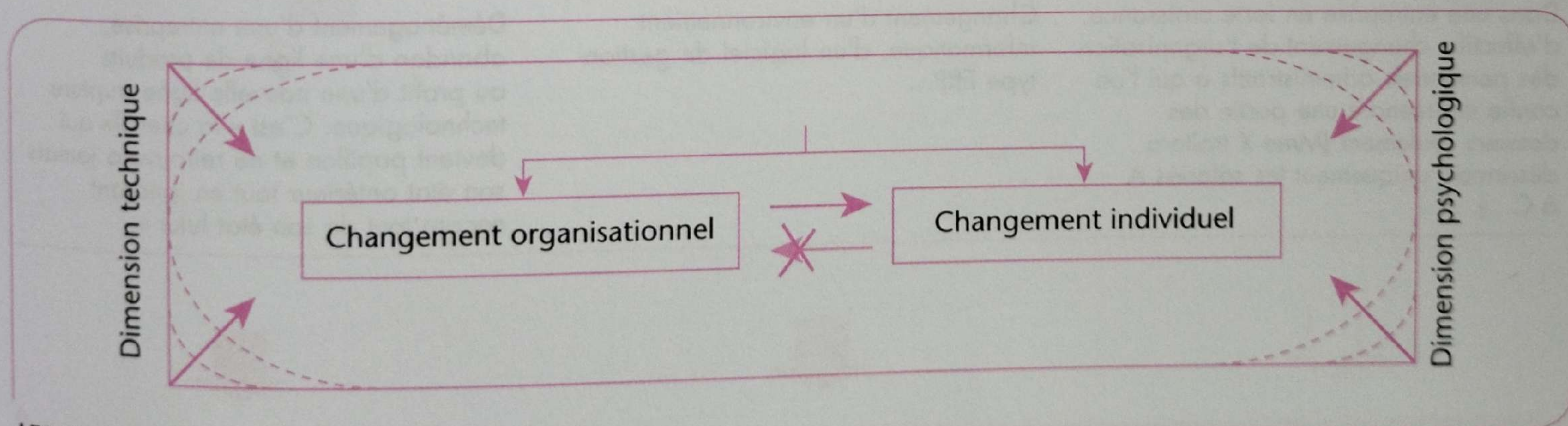
Les formateurs savent bien qu'il faut parfois casser les représentations que se font les apprenants d'un sujet avant de pouvoir présenter des concepts et des idées nouvelles. Le changement individuel passe de la même façon par une prise de conscience des défauts de la situation actuelle avant tout changement.

» LE CONSULTANT FACE AU CHANGEMENT

Deux cas de figure peuvent se présenter.

Le consultant intervient après un changement

Le consultant est appelé pour conduire une mission à la suite d'un changement important survenu chez son client ou dans l'environnement de celui-ci. Il n'en est en aucun cas à l'origine. Dans ce cas, il devra prendre beaucoup



LES DEUX FACETTES DU CHANGEMENT

Intitulé	Personnes ou secteurs concernés	Ce qui change par rapport à la situation antérieure	Ce qui reste inchangé

de recul et bien analyser les enjeux des uns et des autres. Établir un tableau comme celui page précédente est souvent utile.

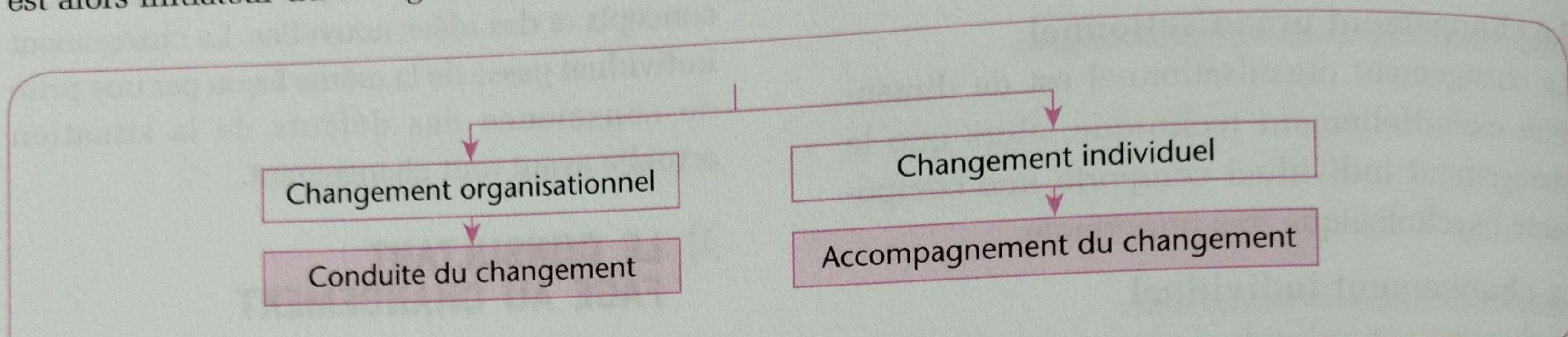
Le consultant initie le changement

Le consultant, à l'occasion d'une mission, est amené à proposer à son client des modifications dans la façon de travailler ou de s'organiser. Il est alors initiateur du changement.

Son intervention

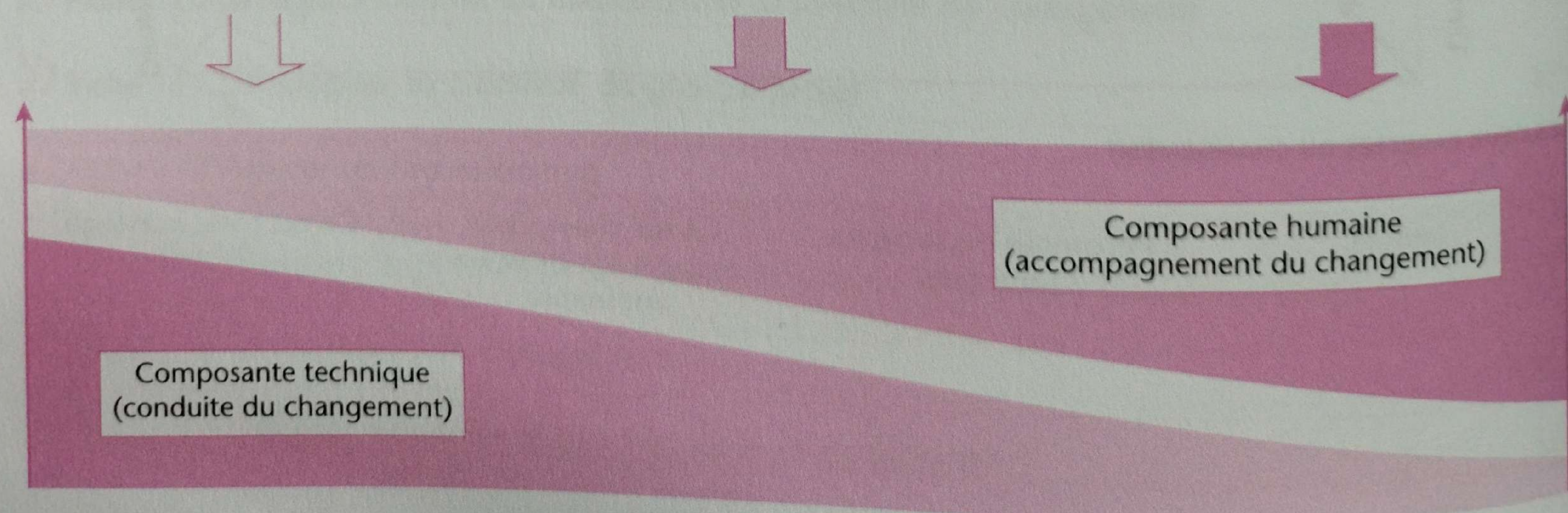
Mais quel que soit le contexte, son intervention comportera deux volets (► schéma ci-dessous) :

- Conduire le changement se traduit, pour le consultant, par des travaux centrés sur l'organisation, les procédures, les postes de travail.



RÔLE ET TYPE DE CHANGEMENT

Faible intensité : le changement développement ou l'adaptation	Intensité moyenne : le changement transition	Forte intensité : le changement transformation ou la rupture
Ajustements ponctuels, amélioration d'une situation existante, changement de niveau. Faire plus, faire mieux que ce qui existe déjà mais sans vraiment changer la base de ses pratiques, son mode de raisonnement, ses repères.	Glissement progressif d'un état initial à un nouvel état prédéfini, abandon programmé des pratiques actuelles sans remise en cause des principes et valeurs de l'entreprise et de ses personnels.	Mutation radicale sans retour possible ou transition d'un état initial à un nouvel état avec un niveau élevé d'incertitude et une modification de certains éléments de la culture d'entreprise ou de ses valeurs.
Dans une entreprise en forte croissance d'effectifs, changement de l'organisation des personnels administratifs à qui l'on confie maintenant une partie des dossiers seulement (Mme X traitera désormais uniquement les salariés A à C...).	Changement d'un environnement informatique, d'un logiciel de gestion type ERP...	Déménagement d'une entreprise, abandon d'une ligne de produits au profit d'une nouvelle ligne, rupture technologique. C'est « la chenille qui devient papillon et ne retrouvera jamais son état antérieur tout en ignorant encore tout de son état futur ».



- Accompagner le changement le fera agir dans les domaines de la communication, de la formation, de la négociation...

» MESURER L'INTENSITÉ DU CHANGEMENT

Il est fréquent de retrouver, dans les ouvrages spécialisés de conduite du changement, une typologie fondée sur l'intensité ou la profondeur du changement. Cette classification intéresse au plus haut point le consultant, et ses interventions pour impulser et conduire un changement devront en tenir compte (► **tableau ci-contre**).

► fiche 114

La résistance au changement

► fiche 115

Impulser, conduire et accompagner le changement

POUR RÉSUMER

- Le changement est au cœur de l'activité du consultant et constitue bien souvent le principal objectif de la mission. Le consultant intervient après qu'un changement a eu lieu dans l'entreprise, ou bien il en est à l'initiative.
- Ces changements sont d'ordre organisationnel, c'est-à-dire qu'ils relèvent de la technique, ou individuels quand ils concernent la psychologie des apprenants.
- Le consultant adaptera ses interventions selon le degré d'intensité du changement (faible, moyen ou fort).

POUR ALLER PLUS LOIN

D. Autissier, J.-M. Moutot, *Guide méthodologique de la conduite du changement*, Dunod, 2013.

O. Dahan, B. Hétet, *Les fiches outils du changement*, Eyrolles, 2014.

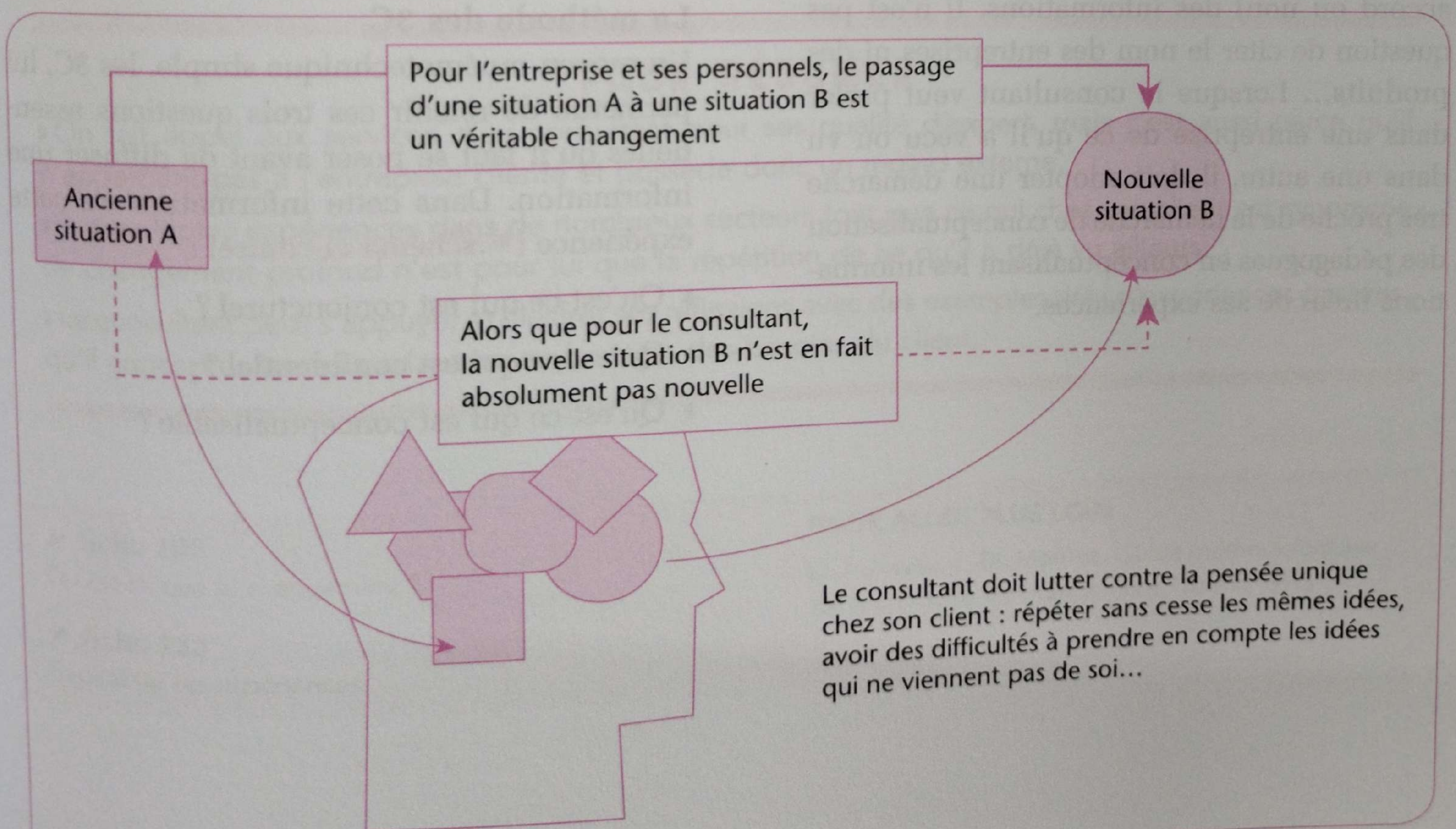
De récents sondages ont montré que le regard externe était, à égalité avec l'expertise technique, ce que les dirigeants attendaient le plus d'un consultant. Comment le consultant peut-il utiliser cette position externe et neutre pour favoriser les changements ?

» LE REGARD EXTERNE DU CONSULTANT

Par définition, un consultant doit être neutre. Il apporte des techniques et des méthodes, mais ne doit chercher en aucun cas à servir une « cause » locale ou un acteur particulier. Il a conclu avec le demandeur un accord, formalisé par un contrat de mission, qu'il doit respecter sans se laisser influencer. Il est étranger au jeu des différentes personnes de l'entreprise, aux conflits d'intérêts et de pouvoirs. C'est ce regard extérieur *a priori* désintéressé qui justifie bien souvent que l'on fasse appel à lui.

Le consultant n'est pas conditionné par la culture de l'entreprise et n'est pas soumis à la pression du groupe, de la norme. Parfois, il ignore tout de celle-ci. Comme il a déjà travaillé avec des entreprises de tous types, ce terme de norme ne veut d'ailleurs plus rien dire pour lui. Ce qui est normal dans un type d'industrie peut être complètement nouveau dans un autre secteur !

Il faut toutefois admettre que ce strict respect de la neutralité est parfois difficile à tenir. Le consultant reçoit en échange de sa prestation des honoraires, ce qui, de façon consciente ou le plus souvent inconsciente, va le pousser à se



rapprocher du demandeur en perdant une partie de cette neutralité !

» LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Pour le consultant, la conduite du changement est parfois simplement la reproduction de ce qui existe et fonctionne déjà parfaitement bien dans un autre contexte (► schéma page précédente).

» COMMENT PARLER DE SES EXPÉRIENCES PASSÉES ?

Fort, par définition, d'une grande expérience du monde de l'entreprise, le consultant peut justifier et illustrer ses propositions en utilisant des exemples tirés d'anciennes missions. Voici quelques principes à suivre...

Respecter la confidentialité, un impératif

Il faut en premier lieu veiller à respecter la confidentialité (qu'il y ait eu signature d'un accord ou non) des informations. Il n'est pas question de citer le nom des entreprises ni des produits... Lorsque le consultant veut parler dans une entreprise de ce qu'il a vécu ou vu dans une autre, il doit adopter une démarche très proche de la démarche de conceptualisation des pédagogues en conceptualisant les informations tirées de ses expériences.

Sélectionner les informations généralisables

À partir de plusieurs exemples différents, le formateur doit extraire ce qui est conjoncturel (c'est-à-dire qui n'a aucune portée générale, ne concerne que certains exemples) pour ne garder que ce qui est généralisable (c'est-à-dire qui concerne tous les exemples cités et tous les autres exemples qui auraient pu l'être). C'est cette partie généralisable qui peut être modélisée et conduire à la présentation d'un nouveau concept.

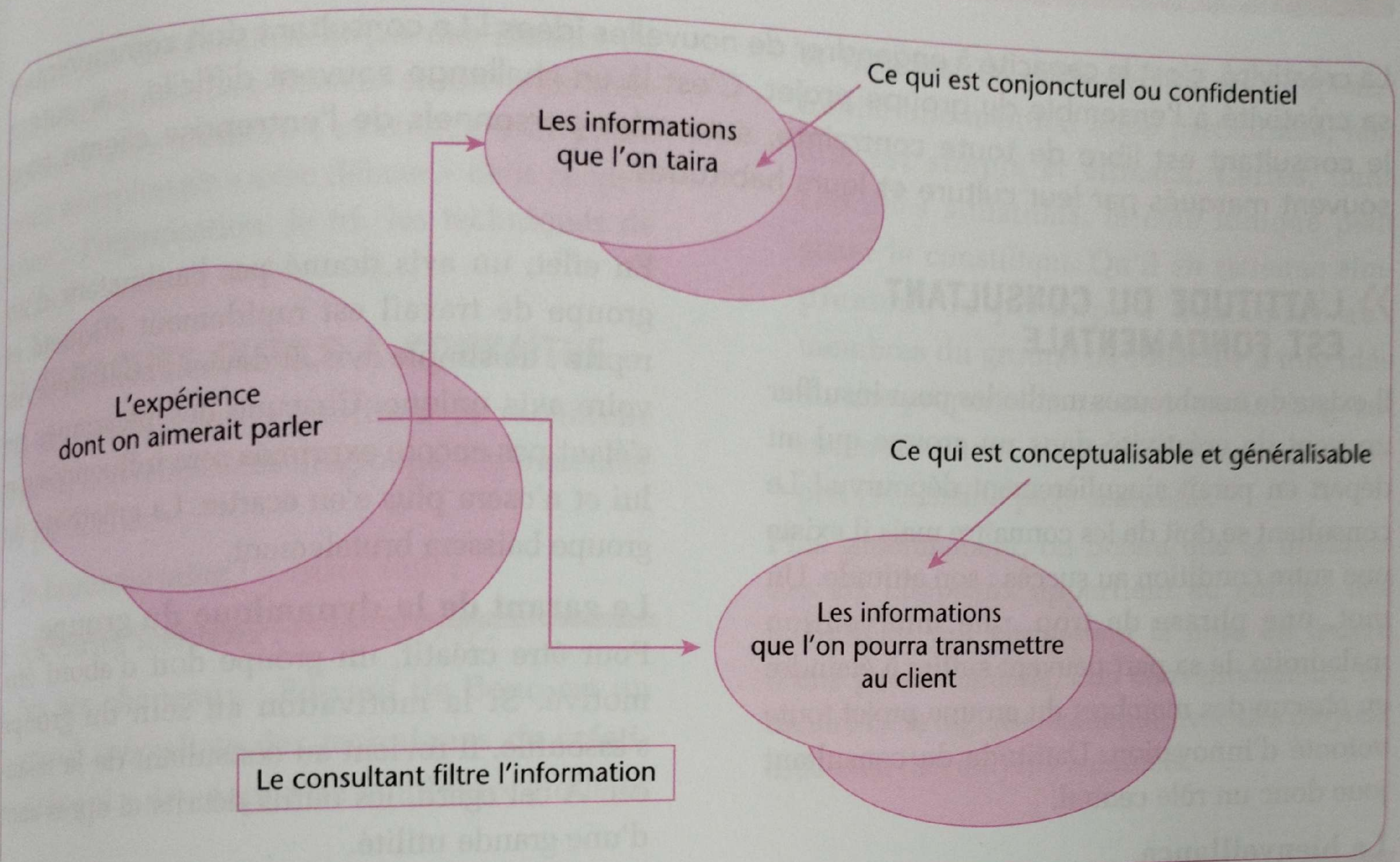
Adapter l'exemple au profil du client

En suivant un raisonnement identique, le consultant va devoir extraire de l'exemple dont il veut parler ce qui est propre à son client, fait partie de son savoir-faire, porte sa « marque de fabrique » pour ne parler que de ce qui pourrait être retrouvé dans d'autres entreprises.

La méthode des 3C

Un moyen mnémotechnique simple, les 3C, lui permettra de retenir ces trois questions essentielles qu'il faut se poser avant de diffuser une information. Dans cette information ou cette expérience (► schéma ci-contre) :

- Qu'est-ce qui est conjoncturel ?
- Qu'est-ce qui est confidentiel ?
- Qu'est-ce qui est conceptualisable ?



LA MÉTHODE DES 3C

POUR RÉSUMER

- On fait appel aux services d'un consultant pour ses qualités d'expert, mais c'est aussi parce qu'il n'appartient pas à l'entreprise cliente et possède donc un regard externe.
- Ses multiples expériences dans de nombreux secteurs font que ce qui chez son client est synonyme de changement profond n'est pour lui que la répétition de ce qu'il a déjà vu ailleurs.
- Le consultant peut s'appuyer et illustrer ses réflexions avec des exemples tirés d'expériences passées, qu'il conceptualisera et adaptera en fonction des besoins du client.

POUR ALLER PLUS LOIN

D. Autissier, J.-M. Moutot, *Guide méthodologique de la conduite du changement*, Dunod, 2013.

► fiche 108

Qu'est-ce que le changement ?

► fiche 133

Capitaliser les expériences