

# Chapitre 8

## La conduite du changement

### Exercice 08.01

**1. Pourquoi l'expression « résistance au changement » est-elle souvent inadaptée ?**

Parce qu'elle suppose que le changement par définition est « bon » et qu'il y a une « résistance » (à connotation négative). C'est parfois vrai, mais il y a aussi de nombreux cas dans lesquels les salariés s'opposent au changement pour de « bonnes » raisons. Cette expression est donc trop souvent manichéenne.

**2. Qu'appelle-t-on « enjeu » du changement ?**

L'enjeu, c'est ce qu'on peut gagner ou perdre. Donc, dans chaque changement, il peut y avoir des gains ou des pertes. Si ces gains ou pertes sont également répartis, le changement pourra s'appliquer. Si certaines personnes ne voient que des pertes, il est probable qu'elles feront tout pour s'y opposer !

**3. En vous aidant du tableau n°1 de ce chapitre, analysez un changement organisationnel ou de méthode de contrôle de gestion de votre choix.**

La question est libre et dépend du choix de l'étudiant, il faut donc se référer au manuel pour les éléments de réponse.

**4. « Pour faire passer un changement, il suffit de bien communiquer » a dit un jour un dirigeant. Qu'en pensez-vous ?**

La communication aide à donner de l'information, expliquer les objectifs, rassurer sur certains points. Elle est indispensable, sinon le reproche du « secret », du « caché » se lèvera aussitôt. Elle est utile aussi si elle est authentique, c'est-à-dire qu'elle permet un dialogue. Mais croire que cela suffit serait une erreur. Il n'est pas suffisant pas de séduire ou d'essayer de convaincre, il faut traiter les vrais problèmes. Des campagnes de communication - bonnes sur le plan technique - ont échoué car les personnes concernées attendaient autre chose.

**5. Quels sont les avantages et inconvénients du changement graduel ?**

**Avantages :** ne pas heurter de front, expérimenter, se donner du temps.

**Inconvénients :** pas toujours possible techniquement ; si les opposants sont forts, leur donne du temps pour s'organiser !

**6. En quoi le contrôleur de gestion d'une unité opérationnelle de production peut-il favoriser l'apprentissage organisationnel ?**

Il peut, par ses commentaires et analyses, inciter à de nouvelles pratiques, pousser à de l'amélioration, suggérer des plans d'action innovants, voire proposer de la formation des opérationnels. Bien sûr, il n'est pas seul : il doit être appuyé par le responsable de l'unité, par le responsable RH, etc.

## Exercice 08.02

**1. Faites une analyse de la situation actuelle : le diagnostic a-t-il été bien fait ? Les leviers de changement ont-ils été utilisés ? Que penser du processus de changement ?**

On peut se demander si le lancement a été fait dans des conditions optimales : des acteurs légitimes, compétents, voyant clair sur les objectifs. On ne voit pas qui était le chef du projet, en dehors du consultant. La direction générale ne s'est pas impliquée suffisamment.

- L'analyse des enjeux n'a pas été faite : les chefs d'atelier perdent de la latitude de décision, sont stressés par le court terme. Ils n'ont pas l'air au courant de l'intérêt de l'ERP pour l'entreprise. Certains membres du personnel craignent pour leur emploi.

- Concernant les leviers du changement, un changement d'un système de gestion peut avoir des répercussions structurelles (or, il n'y a eu aucun changement à cet égard), physique (ici, on n'a pas de détail) et surtout humaines :

- renforcement des compétences (or, chez Captor, la formation n'a pas été efficace) ;
  - craintes (injustifiées) sur l'emploi.
- Le processus de changement a été maladroit :
  - changement par le haut mais sans information et concertation ;
  - changement global ;
  - style plutôt directif : aucune écoute préventive des problèmes d'adaptation du personnel ;
  - aucun apprentissage : les salariés préfèrent sous-traiter leurs erreurs à des stagiaires plutôt que de s'approprier eux-mêmes le nouvel outil.

Aucun accompagnement n'a eu lieu.

## **2. Faites des préconisations au Directeur général.**

- Un diagnostic approfondi de la situation, pour une prise de conscience.
- Un message fort de la DG pour dire l'importance de l'ERP et son utilité.
- La nomination d'un responsable pour redresser la situation.
- Des réunions par atelier ou service pour faire exprimer les problèmes et trouver des ajustements.
- Un nouveau cycle de formation à l'ERP (les stagiaires, qui connaissent bien les erreurs actuelles, pourraient être mobilisés).
- Une communication interne sur la « remise à flots » du projet et dissipant les craintes du personnel.

### **Exercice 08.03**

1. Canson est d'abord une entreprise spécialisée traditionnelle, ancrée dans un territoire, au management paternaliste.

Puis, premier changement, elle se rationalise et fait l'objet de méthodes de gestion plus "modernes". Les traditions s'effacent quelque peu et le marketing fait irruption dans une entreprise qui reposait jusqu'à présent sur son seul nom.

La production se diversifie pour coller au marché.

Un deuxième tournant réside dans son intégration dans un groupe papetier international qui, lui-même, change d'actionnaire. Une spécialisation par produit est instaurée et le développement international est accéléré. Canson devient capable d'exporter son savoir-faire à l'étranger.

Une troisième étape consiste dans sa restructuration et son sauvetage, avant son intégration complète dans un groupe familial d'origine française mais bien implanté à l'étranger, où elle redevient une entreprise spécialisée au sein d'une gamme plus large de produits.

2. Les changements sont de plusieurs ordres : trois changements d'actionnariat et de gouvernance, développement international, fermeture de certaines usines et réduction des effectifs, flexibilisation de la production... La stratégie de Canson s'est trouvée dépendante des décisions plus générales prises par les groupes auxquels elle a été intégrée. La base est constituée par le savoir-faire technique et le renom de la marque, mais les autres éléments de la stratégie ont été décidés à d'autres niveaux.

3. Le levier humain a été fortement utilisé : changements des équipes de direction, licenciements, normes et valeurs nouvelles (et sans doute changeantes en fonction de l'appartenance à des groupes industriels différents).

Ce levier a suscité de nombreux débats et craintes parmi le personnel et les élus locaux.

Sur le levier structurel, l'entreprise a peu communiqué mais on suppose que les structures ont changé à chaque "tournant" historique.

Le levier "système de gestion" a été actionné dès les années 1990 et a ensuite été l'objet, on peut le supposer, d'opérations nombreuses du fait de l'intégration dans un groupe international d'influence anglo-américaine (comptabilité, contrôle de gestion et reporting).

Le levier physique et technique a été très important : réorganisations industrielles, fermeture d'ateliers, conservation de savoir-faire anciens et modernisation technique...