

Corrigé type management du changement organisationnel(MRH2020)

Les projets de changement organisationnels visent à modifier et faire évoluer des variables de gestion de l'organisation.

On peut distinguer quatre domaines de changement organisationnels qui peuvent constituer des grilles de lecture d'une réalité beaucoup plus complexe et contrastée.

1 / changement de culture

Ce type de changement entraîne une modification du système de valeurs de l'entreprise.

La culture peut se définir comme un ensemble de croyances implicites et explicites partagées par les acteurs de l'organisation. C'est une représentation individuelle du collectif, qui conditionne l'appartenance et par laquelle chacun des membres construit sa propre image de son entreprise et de son environnement. Dès lors, un changement de culture implique que les acteurs de l'organisation soient en mesure de construire ensemble de nouvelles valeurs. Cette co-construction passe souvent par une réflexion commune autour des nouvelles croyances de l'entreprise et de leur intégration dans un construit historique. Ces croyances, ou valeurs, sont ensuite traduites en termes d'action dans les actes quotidiens.

2/ changement de structures

Ce changement entraîne une reconfiguration des structures et processus et conduit à des modifications de périmètres fonctionnels auxquels sont attribuées des ressources et des prérogatives de pouvoir.

La nouvelle organisation et les nouveaux processus peuvent être décidés aussi bien par la direction de l'entreprise que par les niveaux hiérarchiques inférieurs. Il n'en reste pas moins que le changement ne peut se faire sans la capacité des managers opérationnels à adapter le fonctionnement opérationnel des nouvelles organisations aux contraintes de leur unité.

3/ changement de stratégie

Il s'agit de déployer une nouvelle ambition stratégique, avec des objectifs à court , moyen et long termes, ou encore d'aménager la stratégie existante en terme de domaines d'action stratégique, de cibles et /ou d'objectifs.

Ce type de changement est souvent provoqué et véhiculé par la direction générale. Il repose sur un diagnostic de la situation de l'entreprise permettant d'aboutir à la définition plus ou moins précise d'objectifs stratégiques. Il revient ensuite aux managers opérationnels de définir et de déployer des plans d'actions permettant d'opérationnaliser la nouvelle stratégie au sein de leur unité.

4/ changement de pratiques

Ce changement transforme les manières de faire opérationnelles en termes de compétences et/ou d'outils sur un périmètre fonctionnel donné.

Les changements des pratiques sont souvent liés à l'introduction de nouveaux outils de gestion ou à l'amélioration de ceux existants. Même si le changement est décidé par la hiérarchie, les managers opérationnels sont impliqués dans son déploiement, afin de mieux tenir compte des contraintes et spécificités de terrain. Comme par exemple la mise en place d'un logiciel de gestion électronique des documents en remplacement d'une gestion papier des dossiers clients, ou la mise en place d'un nouveau tableau de bord de pilotage de l'activité.