RESSOURCES HUMAINES ET CONDUITE DU CHANGEMENT

CONTACT: ROMINA.GIULIANO@UMONS.AC.BE

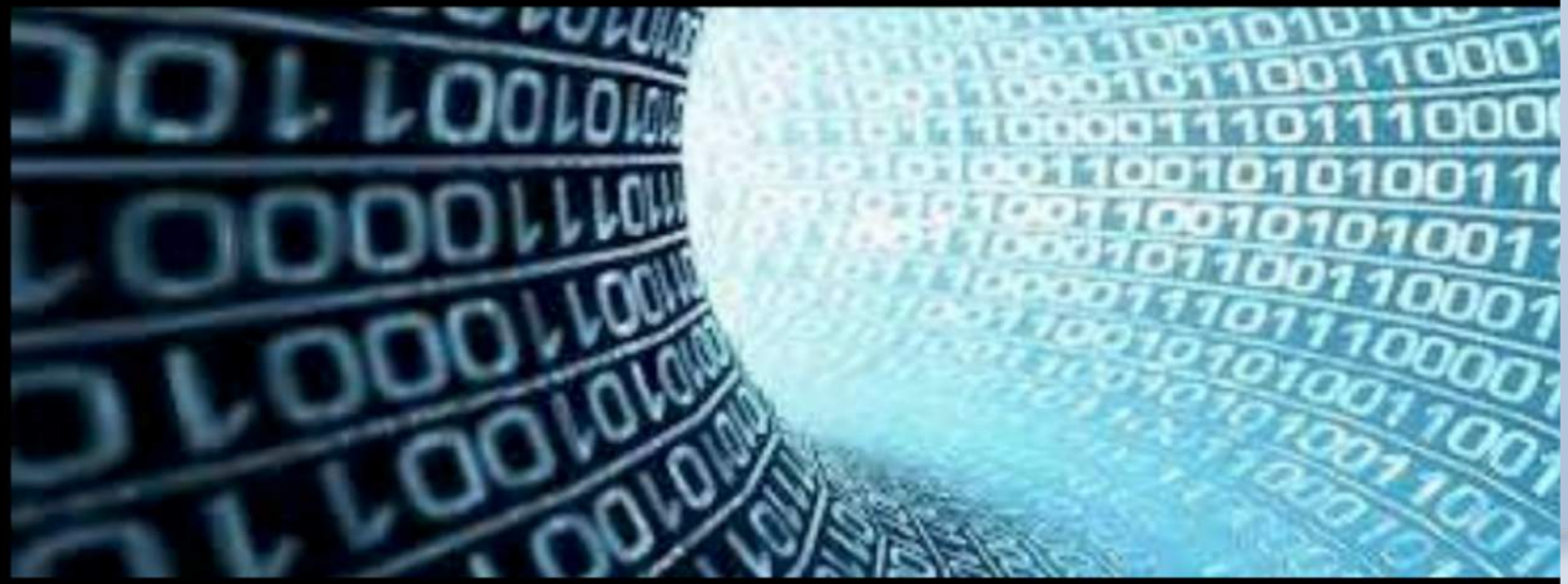
AVANT DE COMMENCER DANS LE VIF DU SUJET…

Le monde a changé !

la façon de travailler a changé !

le management a changé !

les RH ont changé !



Le monde a changé…
Cette école…

AVANT…

Y A-T-IL UN CHANGEMENT?

Pourtant les emplois ont fondamentalement changé…non?
UX 150

QU'EST-CE QUE LE CHANGEMENT?

- **POURQUOI CHANGER?**

- ENVIRONNEMENT EXTÉRIEUR : RÈGLEMENTATION
- MONDIALISATION
- PROGRÈS TECHNIQUES ET TECHNOLOGIQUES
- NOUVEAUX MODES DE COMMUNICATION
- NOUVELLES PRATIQUES DE MANAGEMENT
- ADAPTATION AU MARCHÉ
- SURVIE / PÉRENNITÉ (STRATÉGIE)
- ETC.

QU'EST-CE QUE LE CHANGEMENT?

CHANGER POUR S'ADAPTER EN PERMANENCE

- **QUOI CHANGER ?**

- LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE
- LES PERSONNES
- LES MODES OPÉRATOIRES DU TRAVAIL
- LA CULTURE
- TOUT CHANGER OU UNE PARTIE ?
- CONTINUITÉ OU RUPTURE ?
- ETC.

QU'EST-CE QUE LE CHANGEMENT?

- **LE CHANGEMENT:**

➢ UN PROCESSUS DYNAMIQUE QUI CRÉE UNE DIFFÉRENCE DANS UN SYSTÈME ENTRE UN INSTANT T ET UN INSTANT T + 1

➢ LE CHANGEMENT EST UNE MODIFICATION SIGNIFICATIVE D'UN ÉTAT, D'UN SYSTÈME DE RELATION OU DE SITUATIONS DE L'ENTREPRISE DONT LES ÉLÉMENTS AFFECTENT LES DIFFÉRENTS ACTEURS DE L'ORGANISATION (ACTIONNAIRES, DIRIGEANTS, MANAGERS, COLLABORATEURS)

LE CHANGEMENT EST COMPLEXE AU VU DE TOUTES LES INTERACTIONS ENTRE INDIVIDUS ET CONSÉQUENCES SUR CHACUN D'ENTRE EUX

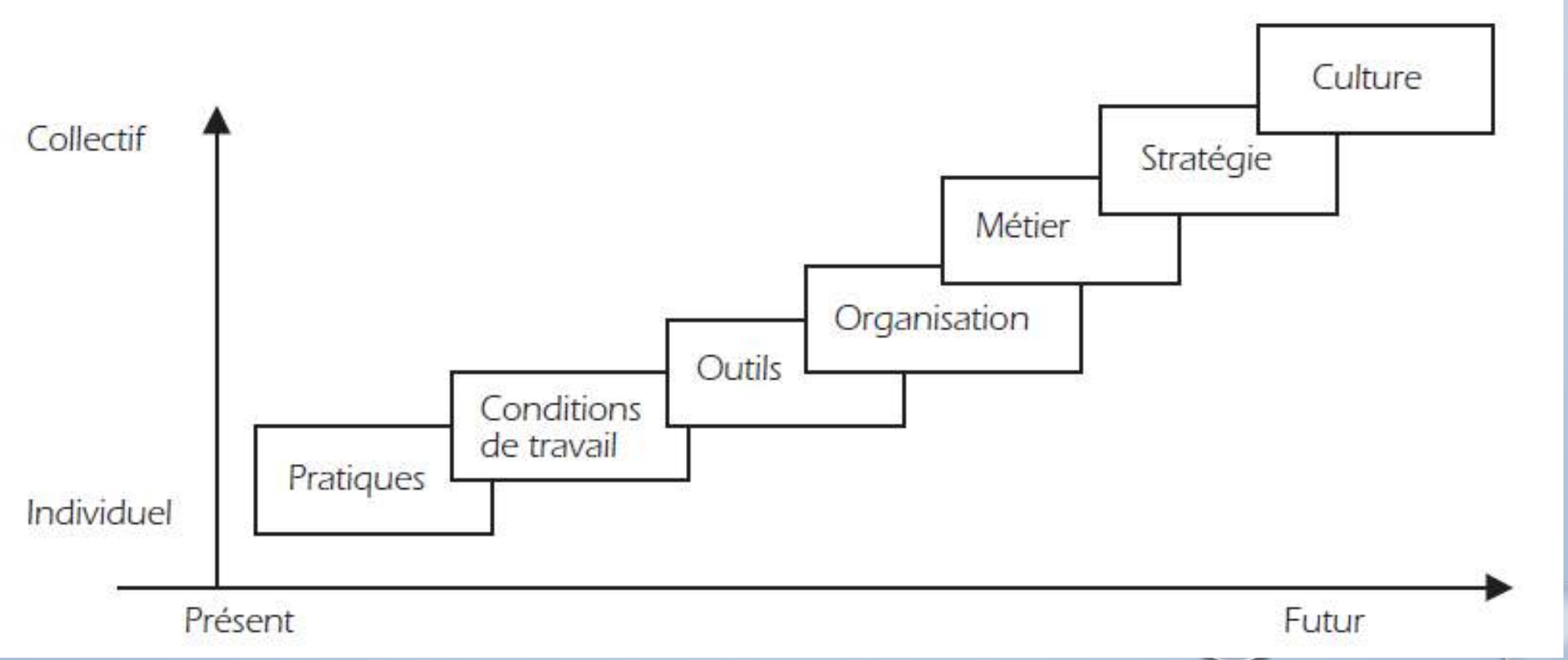
LE CHANGEMENT EST UNE RECHERCHE CONSTANTE DES ENTREPRISES POUR RÉPONDRE AUX DÉFIS DE L'ENVIRONNEMENT DE MARCHÉ

QU'EST-CE QUE LE CHANGEMENT?

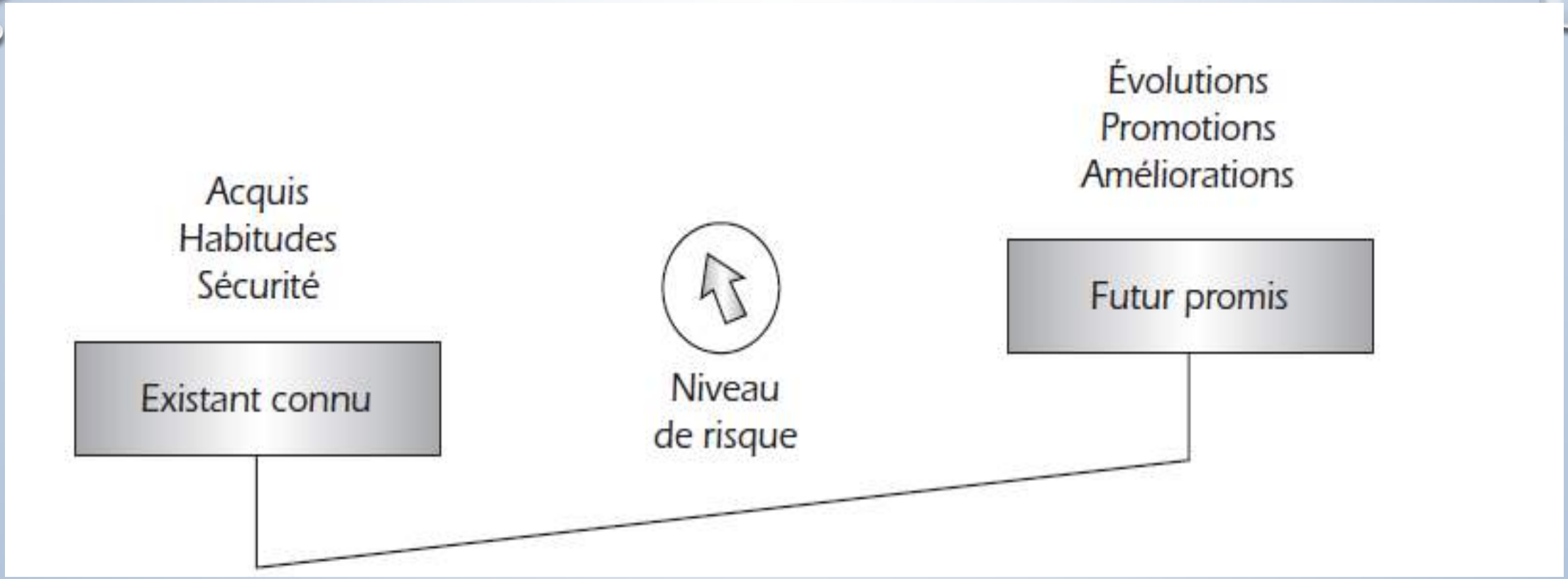
LE CHANGEMENT EST UNE RUPTURE ENTRE UN EXISTANT OBSOLÈTE ET UN FUTUR SYNONYME DE PROGRÈS

QU'EST-CE QUE LE CHANGEMENT?

- LE CHANGEMENT EST UNE RUPTURE DANS SON FONCTIONNEMENT LORSQUE LES ÉLÉMENTS SUIVANTS SONT TRANSFORMÉS



QU'EST-CE QUE LE CHANGEMENT?



Le changement est une situation entre deux. Il se matérialise par un déséquilibre entre le connu et l'inconnu et oblige ceux qui le vivent à un apprentissage. Et bien souvent, la perception du changement n'apparaît que lorsque celui-ci est consommé, c'est-à-dire après coup.

LE CAS POULT

→ ENTREPRISE LIBÉRÉE:

UN NOUVEAU MODE DE MANAGEMENT. UNE FORME ORGANISATIONNELLE DANS LAQUELLE LES SALARIÉS SONT TOTALEMENT LIBRES ET RESPONSABLES DANS LES ACTIONS QU'ILS JUGENT BON — EUX ET NON LEUR PATRON — D'ENTREPRENDRE.

PERMETTRE LA LIBERTÉ ET RESPONSABILITÉ D'INITIATIVE

LES DIFFÉRENTS TYPES DE CHANGEMENT

1. LE CHANGEMENT PRESCRIT
2. LE CHANGEMENT DE CRISE
3. LE CHANGEMENT CONSTRUIT
4. LE CHANGEMENT ADAPTATIF

CHANGEMENT PRESCRIT

IMPOSÉ ET PROGRESSIF

- CHANGEMENTS DE NATURE EXTERNE
- ILS S'IMPOSENT À L'ENTREPRISE ET LEUR RYTHME DE MISE EN ŒUVRE EST PROGRESSIF CAR L'ENTREPRISE EST AVERTIE SUFFISAMMENT À L'AVANCE
- EXEMPLE: LA MISE EN PLACE DE L'EURO A CONDUIT DE NOMBREUSES FIRMES À DÉPLOYER DES PROJETS DE CHANGEMENT AU NIVEAU COMPTABLE, COMMERCIAL ET INFORMATIQUE. LES CONTRAINTES DE L'EURO ÉTAIENT CONNUES DEPUIS LONGTEMPS ET LES ENTREPRISES ONT PU S'ADAPTER

→ **CHANGEMENT STRATÉGIQUE D'ÉVOLUTION**

CHANGEMENT DE CRISE

IMPOSÉ ET BRUTAL

- CES FACTEURS SONT INTERNES OU EXTERNES ET SONT CARACTÉRISÉS PAR LEUR DIMENSION D'URGENCE. ILS SE MATÉRIALISENT PAR DES ÉVÉNEMENTS QUI BLOQUENT LE TOUT OU UNE PARTIE DU FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION ET DONT LES CONSÉQUENCES PEUVENT ÊTRE PRÉJUDICIABLES
- EXEMPLES: UN ACCIDENT, UNE GRÈVE, UNE PANNE INFORMATIQUE…
- CRÉATION ALORS DES CELLULES DE CRISE QUI ONT POUR OBJECTIF DE DIAGNOSTIQUER LE PROBLÈME POSÉ ET TROUVER UNE RÉPONSE RAPIDE

→ **CHANGEMENT STRATÉGIQUE DE RECONSTRUCTION**

CHANGEMENT CONSTRUIT

VOLONTAIRE ET PROGRESSIF

- LES CHANGEMENTS RELÈVENT DE DÉCISIONS INTERNES PORTÉES PAR UN OU PLUSIEURS INDIVIDUS
- CES INDIVIDUS DOIVENT, POUR MOBILISER LES PERSONNES, DÉVELOPPER DES ARGUMENTAIRES ET DÉPLOYER DES DISPOSITIFS POUR FAIRE ACCEPTER LE PROJET DE CHANGEMENT. LA CONDUITE DE CHANGEMENT EST BEAUCOUP PLUS IMPORTANTE DANS CE TYPE DE CHANGEMENT CAR IL Y A LA VOLONTÉ DE LE FAIRE PARTAGER À UN GRAND NOMBRE DE PERSONNES DANS UN DÉLAI À MOYEN ET LONG TERME. IL S'AGIT GÉNÉRALEMENT DES CHANGEMENTS DE CULTURE OU DES MANIÈRES DE PENSER SON ACTIVITÉ

→ **CHANGEMENT STRATÉGIQUE DE RÉVOLUTION**

CHANGEMENT ADAPTATIF

VOLONTAIRE ET BRUTAL

- RÉSULTATS ATTENDUS SUR DU CT ET/OU MT
- DES PROJETS DE SYSTÈMES D'INFORMATION, DE MISE EN ŒUVRE D'UN ERP, OU DE RÉORGANISATION DE FONCTIONS (COMMERCIALES, PRODUCTION, ETC.). LA CONDUITE DE CHANGEMENT JOUE UN RÔLE DE PROMOTION DU PROJET MAIS ÉGALEMENT DE MÉTHODE POUR LE DÉPLOIEMENT DE TELLE MANIÈRE QU'IL SE FASSE EN RELATION AVEC LES UTILISATEURS ET LEURS BESOINS.

→ **CHANGEMENT STRATÉGIQUE D'ADAPTATION**

LES FACTEURS PRINCIPAUX DE CHANGEMENT DANS UNE ORGANISATION

a) LA TECHNOLOGIE

b) LA STRATÉGIE DU MARCHÉ

c) L'ÉVOLUTION DE LA CULTURE D'ENTREPRISE

d) LA LÉGISLATION

LE CHANGEMENT EN MODE RÉSOLUTION DE CRISE

- LA VIE D'UNE ENTREPRISE EST RYTHMÉE SELON CES 3 TEMPS:

- LE RÉCURRENT
- LE PONCTUEL
- L'IMPRÉVU

- LES MODALITÉS DE DÉPLOIEMENTS NE SONT PAS LES MÊMES POUR CES 3 MOMENTS DE TRANSFORMATION
- UNE CRISE INTERVIENT LORSQU'UN ÉVÈNEMENT IMPRÉVU ALTÈRE LE FONCTIONNEMENT ET QU'IL FAUT Y APPORTER UNE SOLUTION AU RISQUE D'UNE DÉGRADATION PLUS IMPORTANTE POUVANT AMENER À LA DISPARITION DE L'ENTITÉ DANS LAQUELLE ELLE INTERVIENT
- 4 TYPES DE CRISE PRÉSENTÉS DANS L'ORDRE CROISSANT DE GRAVITÉ:

LE CHANGEMENT EN MODE RÉSOLUTION DE CRISE

1. **LA CRISE MINEURE**: DYSFONCTIONNEMENT DE L'ACTIVITÉ QUOTIDIENNE QU'IL FAUT TRAITER MAIS DONT LES CONSÉQUENCES SONT MINIMES ET LES MOYENS DE RÉSOLUTION IMPORTANTS. PAR EXEMPLE: LE FAIT QU'IL N'Y AIT PLUS DE LUMIÈRE DANS UNE SALLE DE RÉUNION SERA UNE CRISE MINEURE
2. **LA CRISE PONCTUELLE**: L'ÉMERGENCE D'UN ÉVÈNEMENT IMPRÉVU PRIVE L'ENTREPRISE D'UNE RESSOURCE PENDANT UN TEMPS JUGÉ ACCEPTABLE AU COURS DUQUEL L'ORGANISATION FONCTIONNERA EN MODE DE SURCHARGE. CELA SE PRODUIT LORS DE L'ARRÊT MALADIE D'UN COLLÈGUE SUR UNE COURTE DURÉE
3. **LA CRISE STRUCTURELLE**: UN ÉVÈNEMENT PROVOQUE UN DYSFONCTIONNEMENT IMPORTANT EN TERMES DE RESSOURCES, DE PRODUCTION OU DE PERFORMANCE DONT LES CONSÉQUENCES SERONT TRÈS PÉNALISANTES À TERME. LA PERTE D'UN CLIENT IMPORTANT OU UN ARRÊT SUR UNE CHAINE DE PRODUCTION ILLUSTRENT CE TYPE DE CRISE
4. **LA CRISE DE SURVIE** : UN ÉVÈNEMENT REMET EN CAUSE L'ÉQUILIBRE DE VIE ET IL FAUT IMMÉDIATEMENT TOUT ARRÊTER POUR SE CONSACRER À SA RÉSOLUTION AU RISQUE D'UNE DISPARITION PHYSIQUE ET/OU INSTITUTIONNELLE. CELA SE VÉRIFIE LORS D'UNE GRÈVE IMPORTANTE, D'UN INCENDIE OU AUTRE MANIFESTATIONS OBLIGEANT À CESSER TOUTE ACTIVITÉ

LES ACTEURS DU CHANGEMENT

COLLABORATEURS

L'ENSEMBLE DU PERSONNEL QUI EST VISÉ PAR LA CONDUITE DE CHANGEMENT EN TERMES HUMAINS ET POUR QUI UN ACCOMPAGNEMENT EST MIS EN ŒUVRE. IL Y A LIEU DANS UN CHANGEMENT DE TENIR COMPTE DE L'AVIS DES SALARIÉS POUR SAVOIR SI LA NOUVELLE ORIENTATION STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE EN TIENT COMPTE OU PEU, VOIRE PAS DU TOUT

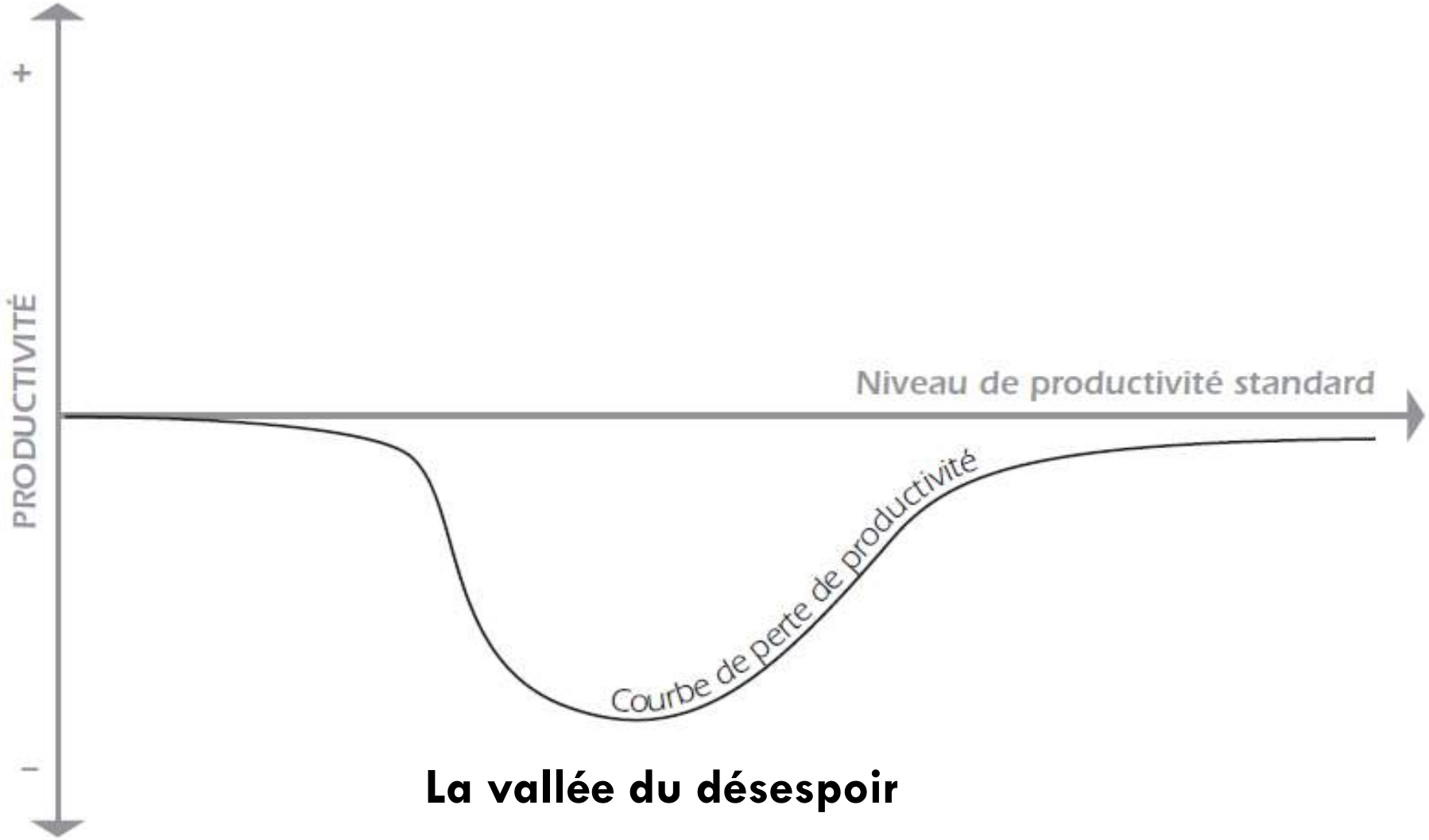
MANAGERS

ILS SONT PRÉSENTS POUR ENCADRER L'ACTIVITÉ D'UN SERVICE, VOIRE TENIR UNE DIRECTION. ILS DOIVENT CONNAÎTRE LES CHANGEMENTS SUSCEPTIBLES DE MODIFIER LE TRAVAIL DE CHACUN, L'ORGANISATION DE LEUR SERVICE ET LEUR RÔLE D'ENCADRANT. LEUR FONCTION EST ESSENTIELLE. ILS DOIVENT DONC ÊTRE BIEN INFORMÉS D'UN CHANGEMENT D'ORGANISATION AFIN DE PARTAGER LA VISION DE LA DIRECTION ET ÊTRE EN MESURE DE COMMUNIQUER LES POINTS IMPORTANTS À LEURS COLLABORATEURS

ACTEURS SOCIAUX

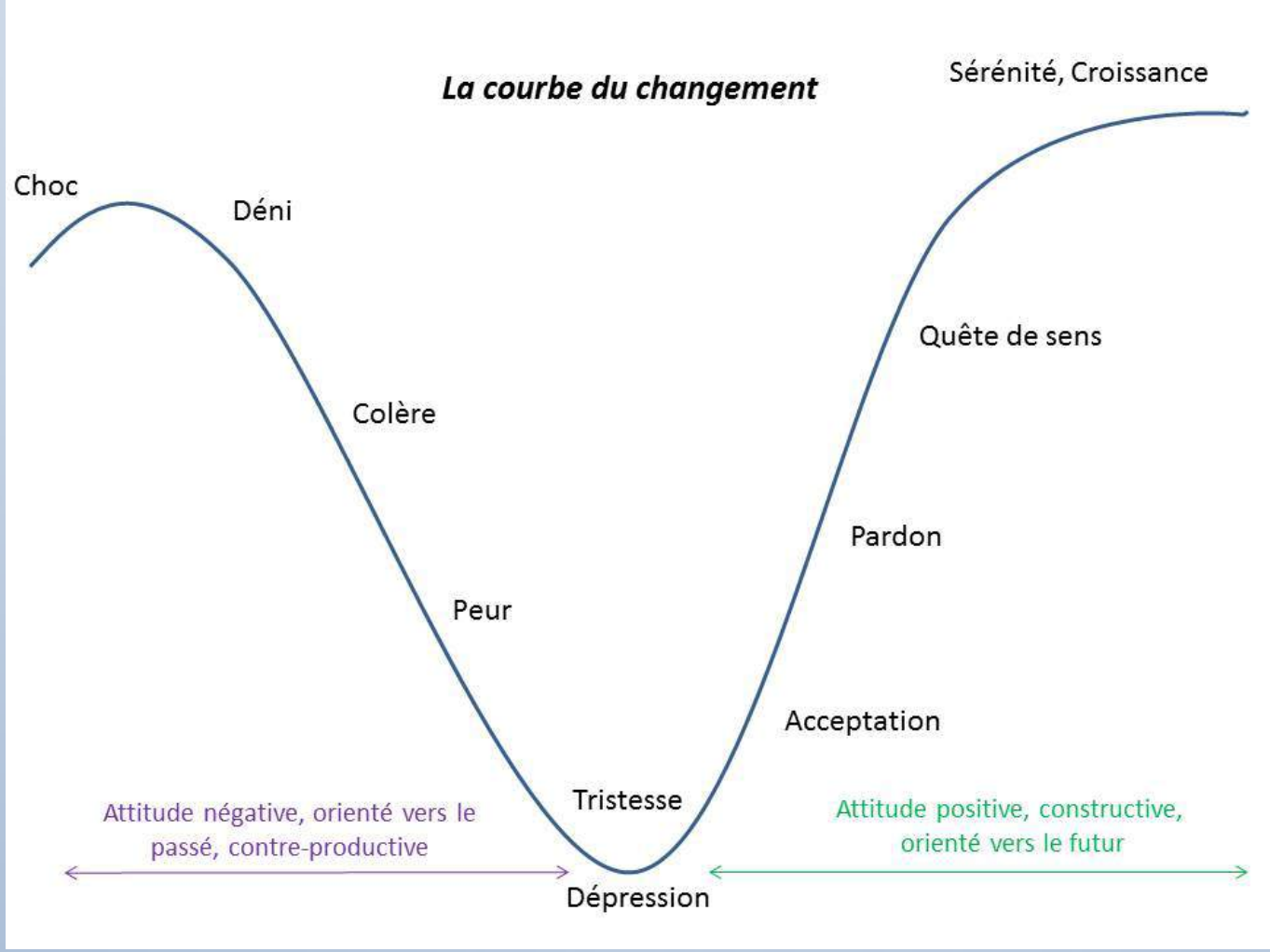
CE SONT ESSENTIELLEMENT LES INSTANCES REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL QUI JOUENT UN RÔLE DE « PERSONNE MORALE ». UN MANDAT D'ÉLU PAR LE PERSONNEL À DATE FIXE ET RÉGI PAR LE CODE DU TRAVAIL, LEUR DONNE LE POUVOIR DE PRENDRE CONNAISSANCE DE LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE AFIN D'EN INFORMER L'ENSEMBLE DES COLLABORATEURS ET DE NÉGOCIER LE PLAN OU LES DÉCISIONS QUI SONT PRISES.

L'EFFORT D'APPRENTISSAGE



La vallée du désespoir

LA COURBE DU CHANGEMENT



LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

- UNE OPPOSITION EST LOGIQUE:

➢ CERTAINS NE MÂCHENT PAS LEURS MOTS…

➢ D'AUTRES EXPRIMENT LEUR DÉSACCORD EN SILENCE

➢ TOUT LE MONDE N'EST PAS D'ACCORD OU ENCLIN À SOUTENIR L'EFFORT

REMARQUES:

1. LES PRINCIPES LEAN (DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE) SONT PERÇUS DIFFÉREMMENT ENTRE LES COLLABORATEURS
2. LES MANAGERS RÉSISTENT DAVANTAGE QUE LES OPÉRATEURS
3. CERTAINS RÉSISTENT, MAIS FINISSENT PAR ACCEPTER
4. BEAUCOUP ONT BESOIN DE TEMPS POUR ACCEPTER
5. D'AUTRES PEUVENT TOUJOURS AVOIR DE LA PEINE À S'Y FAIRE

LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

- LES DÉRIVES CONSTATÉES:

➢ PAS DE COMMUNICATION PRÉALABLE

➢ DES CHANTIERS ET PROJETS MAL PRÉPARÉS

➢ DES ACTIONS LOCALES SANS CONTINUITÉ

➢ ABSENCE DE FORMATION ET DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES INTERNES

➢ PEU DE VISIBILITÉ SUR LES RÉSULTATS ET DE VALORISATION DES SUCCÈS

➢ SPONSORS PEU IMPLIQUÉS

➢ …

LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

- LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT RENVOIE AUX ACTIONS INDIVIDUELLES OU COLLECTIVES RÉPONDANT À LA PERCEPTION D'UNE MENACE. LA RÉSISTANCE PREND DES FORMES MULTIPLES, ACTIVES OU PASSIVES, OUVERTES OU DÉGUISÉES, INDIVIDUELLES OU COORDONNÉES, AGRESSIVES OU TIMIDES. IL N'EST PAS NÉCESSAIRE QUE LA MENACE SOIT RÉELLE, C'EST LA PERCEPTION QUI IMPORTE. LES 10 PRINCIPALES SOURCES DE RÉSISTANCES AU CHANGEMENT SONT LES SUIVANTES:

1. LES RISQUES ASSOCIÉS AU CHANGEMENT SONT PERÇUS COMME PLUS IMPORTANTS QUE CEUX ASSOCIÉS AU STATU QUO
2. LES INDIVIDUS CIBLÉS PAR LE CHANGEMENT SE SENTENT LIÉS À DES INDIVIDUS QUI SONT IDENTIFIÉS COMME REPRÉSENTANT « LE PASSÉ AVEC LEQUEL IL FAUT ROMPRE »
3. IL N'Y A PERSONNE POUR JOUER LE RÔLE DE MODÈLE POUR LE CHANGEMENT
4. LES INDIVIDUS ONT PEUR DE NE PAS POSSÉDER LA COMPÉTENCE NÉCESSAIRE POUR PARTICIPER AU CHANGEMENT
5. LES INDIVIDUS SE SENTENT DÉPASSÉS PAR L'AMPLEUR DES CHANGEMENTS À EFFECTUER

LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

6. LES INDIVIDUS SONT CRITIQUES ET DEMANDENT À ÊTRE CONVAINCUS DE LA PERTINENCE DES CHANGEMENTS PROPOSÉS
7. LES INDIVIDUS ESTIMENT QUE LES INITIATEURS ONT D'AUTRES AGENDAS QUE CEUX QU'ILS PROFESSENT PUBLIQUEMENT
8. LES INDIVIDUS ONT PEUR QUE LE CHANGEMENT REMETTE EN CAUSE LEUR IDENTITÉ
9. LES INDIVIDUS REDOUTENT UNE PERTE DE STATUT OU DE BIEN-ÊTRE
10. LES INDIVIDUS SONT CONVAINCUS QUE LES CHANGEMENTS SONT INADÉQUATS

LA CONDUITE DU CHANGEMENT

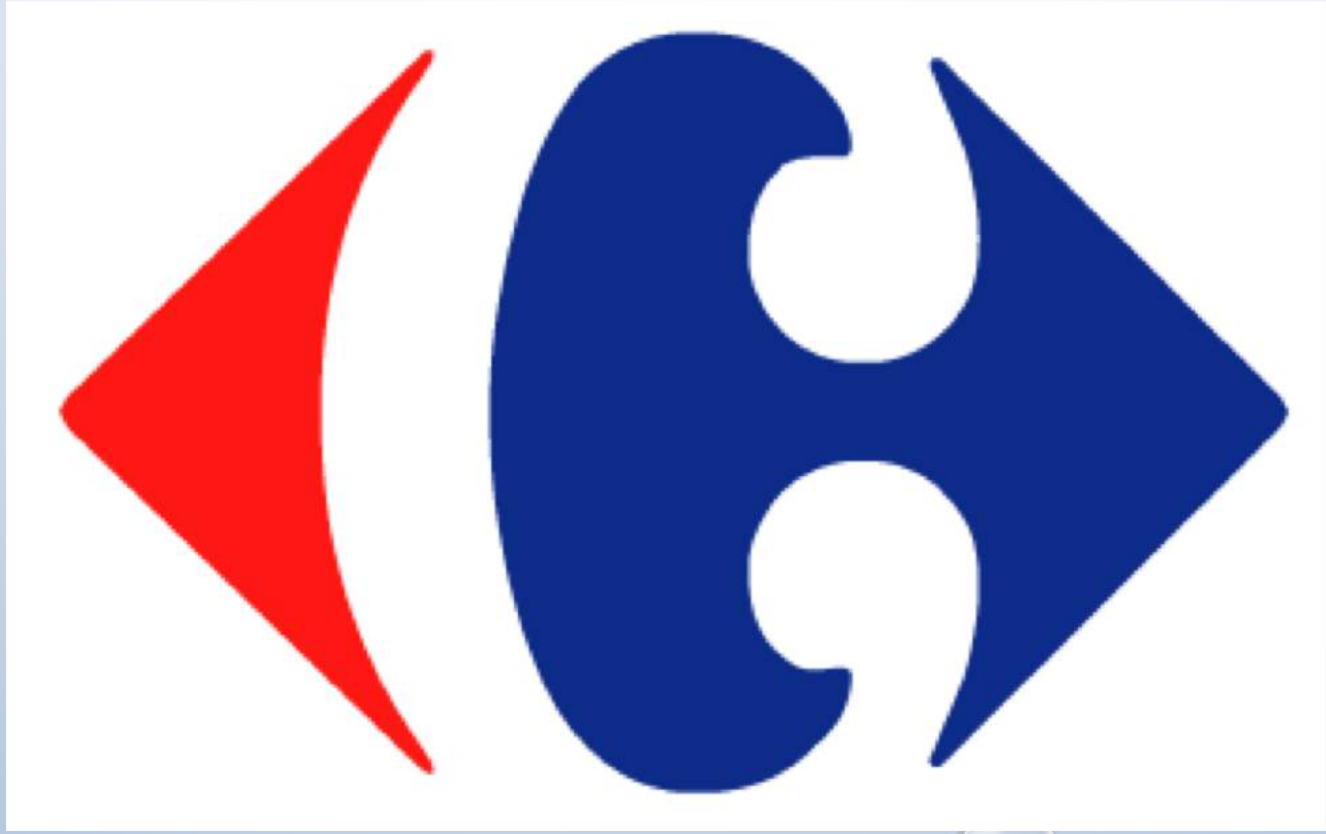
- LES STYLES DE CONDUITE DU CHANGEMENT DE BALOGUN ET AL. (2005):

1. **L'ÉDUCATION**: CONSISTE À CONVAINCRE DES RAISONS DU CHANGEMENT ET DES MOYENS DE SA MISE EN ŒUVRE
2. **LA PARTICIPATION**: CONSISTE À IMPLIQUER DANS LA DÉFINITION DU PROCESSUS DE CHANGEMENT TOUS CEUX QUI EN SERONT AFFECTÉS
3. **LA DÉLÉGATION**: IMPLIQUE LA COORDINATION DU PROCESSUS DE CHANGEMENT PAR UNE AUTORITÉ QUI DÉLÈGUE EN GRANDE PARTIE SA MISE EN ŒUVRE
4. **LA DIRECTION**: SUPPOSE LE RECOURS À L'AUTORITÉ PERSONNELLE D'UN RESPONSABLE CHARGÉ DE DÉFINIR CLAIREMENT L'ORIENTATION DE LA STRATÉGIE ET LA MANIÈRE DE LA DÉPLOYER

LA PERCEPTION DU CHANGEMENT PEUT ÊTRE DIFFÉRENTE EN FONCTION DU PROFIL DE LA PERSONNE…

QUE VOYEZ-VOUS?

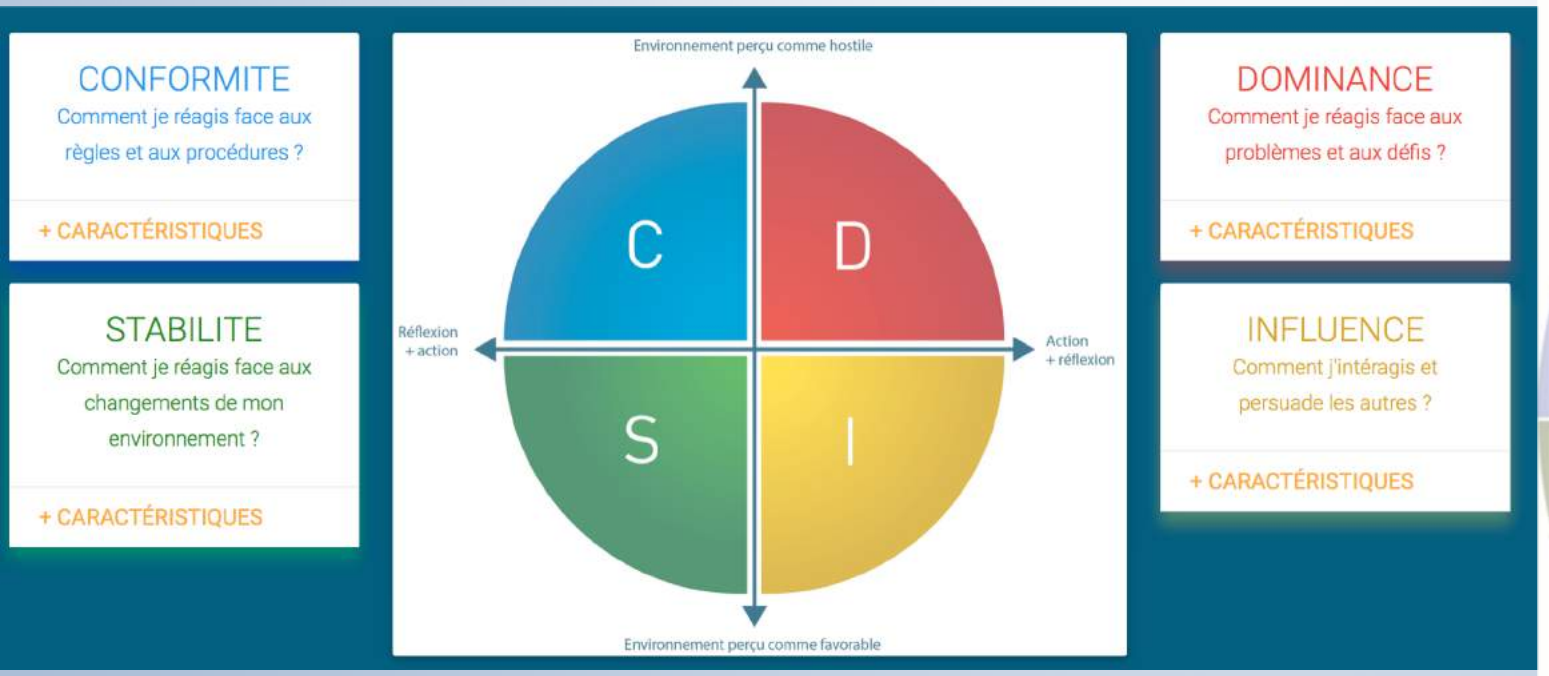
ET CE LOGO?

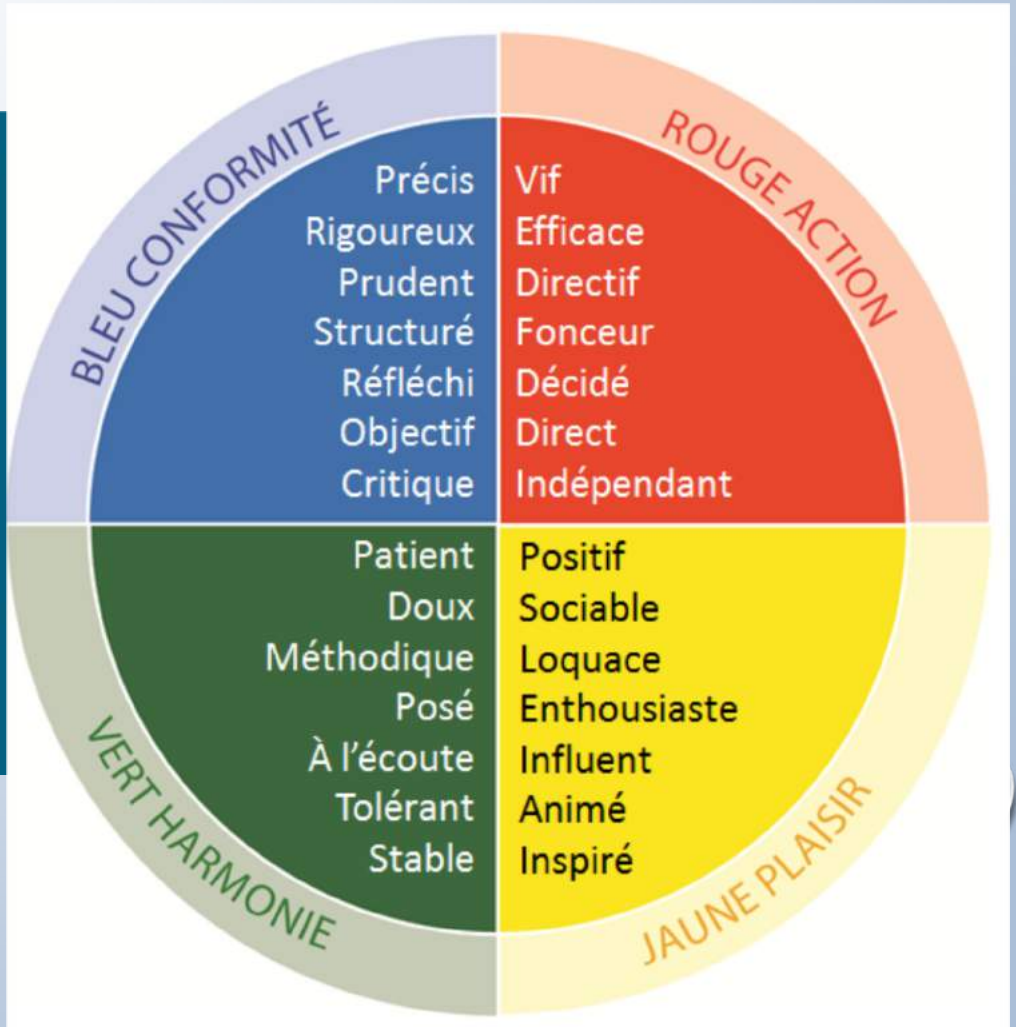


POURQUOI Y A T-IL RÉSISTANCE AU CHANGEMENT?

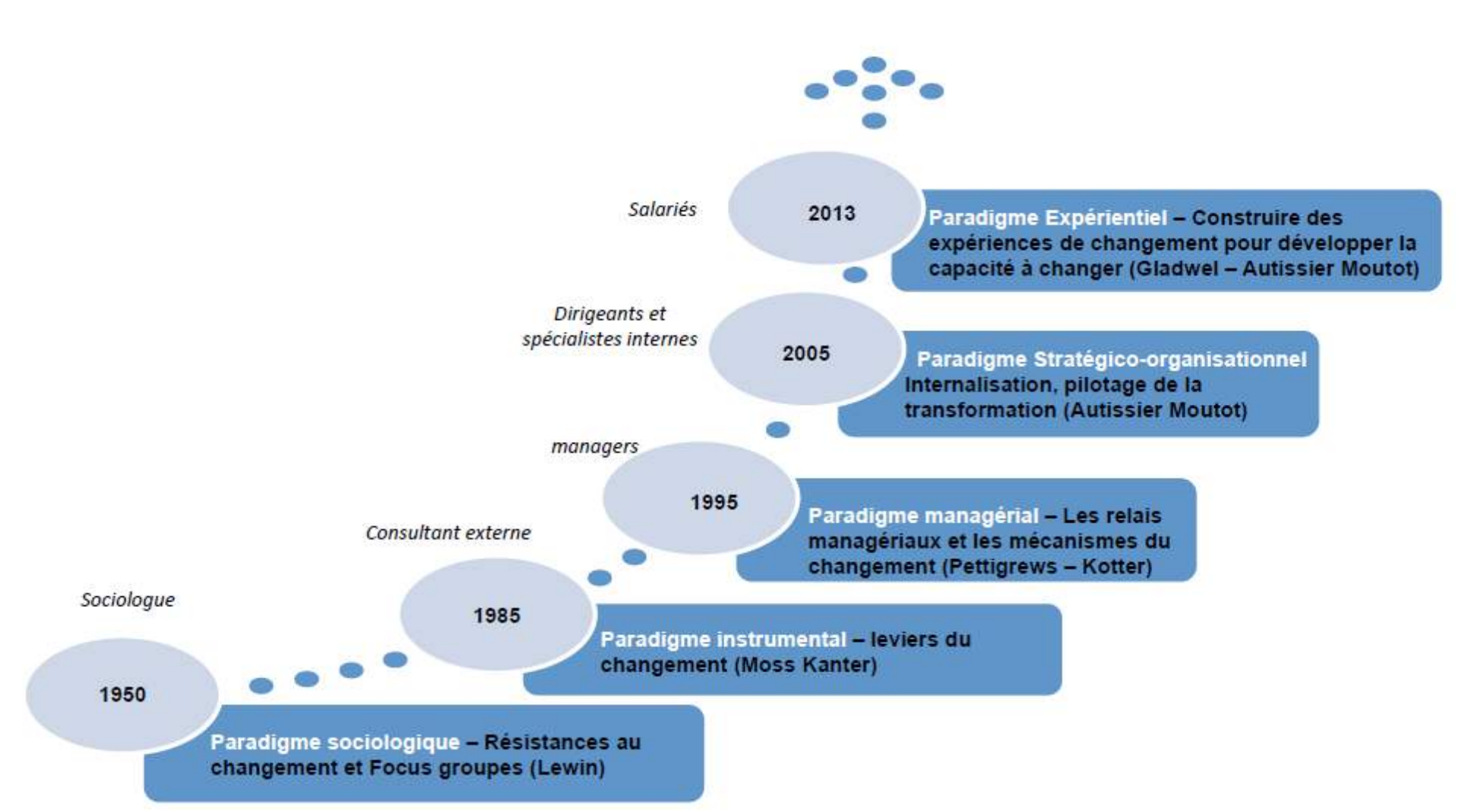
DANS UNE SITUATION DE CHANGEMENT, IL EST PRIMORDIAL DE S'ADAPTER AU PROFIL DE LA PERSONNE –> UNE SITUATION DE CHANGEMENT NE SERA PAS PERÇUE DE LA MÊME FAÇON PAR TOUT LE MONDE

MÉTHODE DISC, DR. WILLIAM MOULTON MARSTON (1893 – 1947), JURISTE ET PSYCHOLOGUE





LES 5 PARADIGMES DE LA GESTION DU CHANGEMENT



LA CONDUITE DU CHANGEMENT (1/4)

a) LES TRAVAUX DE KURT LEWIN

- LA NOTION DE CONDUITE DU CHANGEMENT EST APPARUE AVEC LES TRAVAUX DE KURT LEWIN DANS LES ANNÉES 40
- CE PSYCHOSOCIOLOGUE AMÉRICAIN AVAIT TRAVAILLÉ PENDANT LA SECONDE GUERRE MONDIALE SUR LE CHANGEMENT DES COMPORTEMENTS ALIMENTAIRES
- SES TRAVAUX ONT FAIT L'OBJET DE COMMUNICATIONS DANS LES ANNÉES 50. IL AVAIT MONTRÉ QU'IL ÉTAIT PLUS FACILE DE FAIRE CHANGER UN GROUPE QU'UN INDIVIDU CAR LES MEMBRES DU GROUPE ÉCHANGEAIENT ENTRE EUX SUR LEUR NOUVELLE MANIÈRE DE FAIRE, SUR L'INTÉRÊT DE TESTER LE CHANGEMENT, ET LE GROUPE FAISAIT AINSI ÉVOLUER CE QUE L'ON VA APPELER LES NORMES, ET PERMETTAIT À CELUI-CI D'OPÉRER LE CHANGEMENT, À LA DIFFÉRENCE DE L'INDIVIDU QUI LUI, PRIS ISOLÉMENT, N'A PAS CE MIROIR DE L'INTÉRÊT DE CHANGER → **EXPÉRIENCE DES FOCUS GROUP DE LEWIN**

LA CONDUITE DU CHANGEMENT (2/4)

- CET AUTEUR MONTRE QU'IL Y A DES RÉSISTANCES AU CHANGEMENT, ET QUE LES PERSONNES, EN GROUPE, ET EN ÉCHANGEANT ELLES-MÊMES SUR LES MODALITÉS DE RÉALISER LE CHANGEMENT, VONT FAIRE ÉVOLUER LES NORMES ET AINSI LEVER LES PHÉNOMÈNES DE RÉSISTANCE → **LE PARADIGME SOCIOLOGIQUE DU CHANGEMENT**

LA CONDUITE DU CHANGEMENT (3/4)

b) LES TRAVAUX DE ROSABETH MOSS KANTER

- LA NOTION MODERNE DE CONDUITE DU CHANGEMENT EST NÉE À LA FIN DES ANNÉES 70, ET AU DÉBUT DES ANNÉES 80, AVEC LES TRAVAUX DE ROSABETH MOSS KANTER, UNE AUTEURE AMÉRICAINE
- MISE EN PLACE DE LA **ROUE DU CHANGEMENT:**

→LES PRINCIPAUX LEVIERS DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT : LA COMMUNICATION, LA FORMATION, L'ACCOMPAGNEMENT… QUI SONT DES ACTIONS QUE L'ON VA MENER AUPRÈS DES BÉNÉFICIAIRES DU CHANGEMENT, POUR LEUR EXPLIQUER LE CHANGEMENT MAIS ÉGALEMENT POUR LES FORMER À CELUI-CI DE TELLE MANIÈRE QU'ILS PUISSENT L'IMPLÉMENTER, LE DÉPLOYER DANS LEUR PRATIQUE QUOTIDIENNE

REMARQUE: POUR LES GRANDS PROJETS INFORMATIQUES DE TYPE ERP, IL ÉTAIT NÉCESSAIRE D'ACCOMPAGNER LES UTILISATEURS PARCE QUE CES OUTILS, MODIFIAIENT LES PROCESSUS ET IL FALLAIT TRAVAILLER AVEC LES BÉNÉFICIAIRES, SUR LE DESIGN DES NOUVEAUX PROCESSUS, ET COMMENT L'OUTIL INFORMATIQUE ALLAIT LES AIDER DANS CES NOUVEAUX PROCESSUS

→ DE LA EST NÉE LA NOTION D'ACCOMPAGNEMENT DE CHANGEMENT

LES LEVIERS POUR LA CONDUITE DU CHANGEMENT

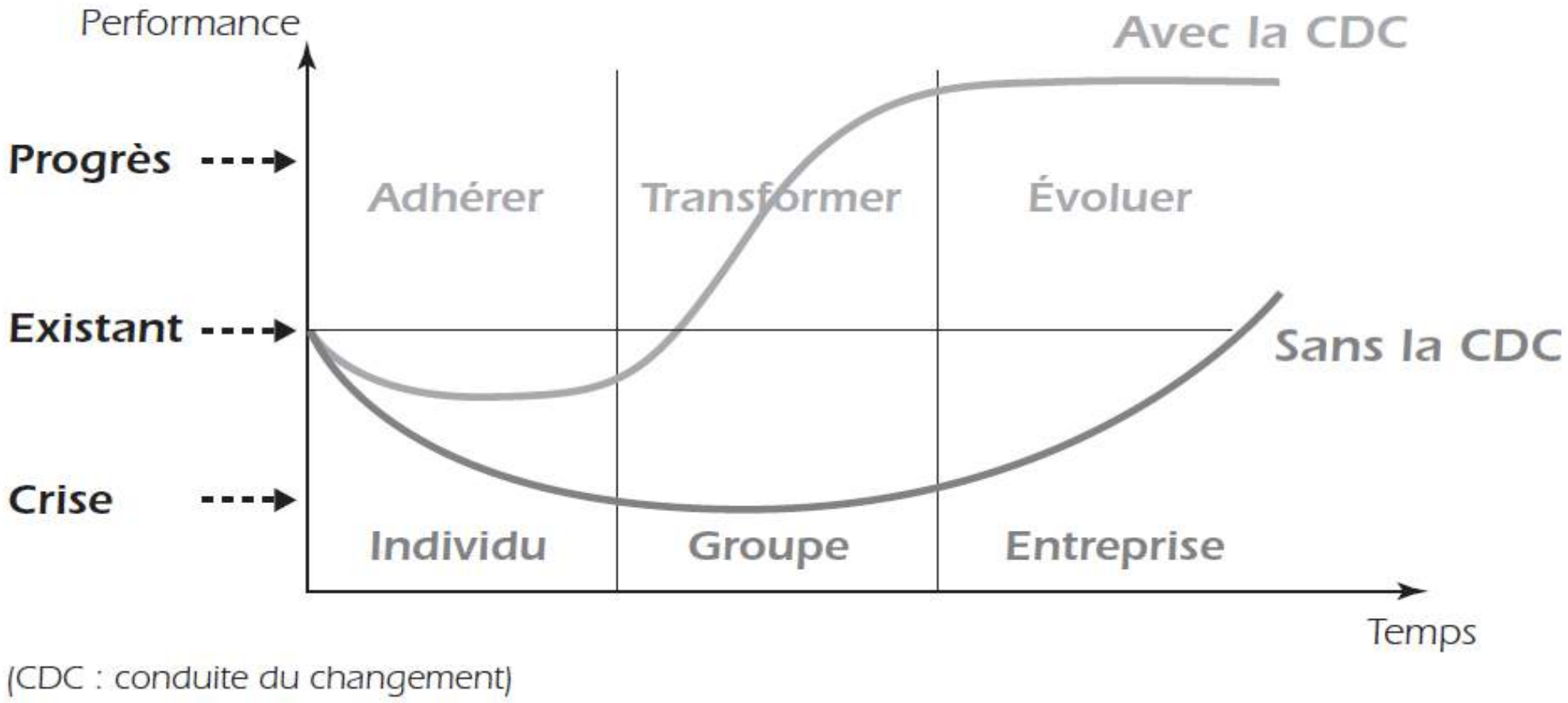
1. LA PHASE DE DIAGNOSTIC
2. LA COMMUNICATION
3. LA FORMATION
4. L'ACCOMPAGNEMENT DES UTILISATEURS
5. LES ATELIERS PARTICIPATIFS
6. LE PILOTAGE

→CES 6 LEVIERS PERMETTRONT DE LEVER LES RÉSISTANCES DES PERSONNES QUI DEVRONT IMPLÉMENTER, DÉPLOYER LE CHANGEMENT

→L'IMPORTANCE D'AVOIR UN DIAGNOSTIC EN AMONT ET UN PILOTAGE EN AVAL

LES OBJECTIFS DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

LA COURBE EN S DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT



(CDC : conduite du changement)

LES LIMITES DE LA DÉMARCHE INSTRUMENTALE DE CONDUITE DU CHANGEMENT (1/2)

- LA **DÉMARCHE INSTRUMENTALE** DE CONDUITE DU CHANGEMENT (CELLE PROPOSÉE PAR KANTER) A UNE GRANDE LIMITE→ CECI EST EXPLIQUÉ PAR JOHN KOTTER
- LA CONDUITE DU CHANGEMENT INSTRUMENTALE, VISE À PROPOSER DES GRANDS LEVIERS, EN MODE PROJET. MAIS QUAND EST-IL DES MANAGERS ET DU RELAIS QUE CES DERNIERS FONT AUPRÈS DE LEUR ÉQUIPE DES CHANGEMENTS?
- KOTTER A MONTRÉ DÈS 1996 L'INSUFFISANCE DES DÉMARCHES INSTRUMENTALES, QUI N'EMBARQUAIENT PAS ASSEZ LES MANAGERS DANS LES PROJETS DE CHANGEMENT

→ IL PROPOSE ALORS UNE DÉMARCHE QUI VISE À FORMER LES MANAGERS QUI POURRONT ÊTRE DES RELAIS ET DES CONSTRUCTEURS DU CHANGEMENT

→ PASSAGE DE LA DÉMARCHE INSTRUMENTALE À LA **DÉMARCHE MANAGÉRIALE** DU CHANGEMENT

LES LIMITES DE LA DÉMARCHE INSTRUMENTALE DE CONDUITE DU CHANGEMENT (2/2)

- **POURQUOI FORMER DAVANTAGE LES MANAGERS?** LA PERSONNE LA PLUS ÉCOUTÉE PAR UN SALARIÉ, C'EST SON CHEF ! EN EFFET, DANS UN CLIMAT DE CHANGEMENT, LE SALARIÉ IRA OBLIGATOIREMENT VERS SON CHEF POUR SAVOIR CE QUE CELUI-CI EN PENSE, ET COMMENT CELUI-CI VOIT LE CHANGEMENT AU QUOTIDIEN → AU LIEU DE PENSER LE CHANGEMENT EN TERME DE GRANDS LEVIERS QUI SERAIENT DÉPLOYÉS À L'OCCASION DE PROJETS, IL FAUT AUSSI FORMER LES MANAGERS DANS LEUR RÔLE
- CE SONT LES MANAGERS EN INTERNE, QUI DÉPLOIENT LE CHANGEMENT AUPRÈS DE LEUR ÉQUIPE À PARTIR DE COMPÉTENCES SUR CE THÈME. ET CES COMPÉTENCES SONT FOURNIES PAR DES PROGRAMMES DE FORMATION ÉLABORÉS, ENTRE AUTRES, PAR LES RH.

LE MODÈLE DE KOTTER (1995) (1/5)

- LE MODÈLE DE KOTTER IDENTIFIE 8 ÉTAPES DANS LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL:

1. CRÉER UN SENTIMENT D'URGENCE
2. FORMER UNE COALITION SOLIDE POUR GUIDER LE CHANGEMENT
3. DÉVELOPPER UNE VISION
4. COMMUNIQUER UNE VISION
5. RESPONSABILISER LES COLLABORATEURS
6. REMPORTER ET EXPLOITER DE PETITES VICTOIRES
7. CONSOLIDER LA DYNAMIQUE EN LANÇANT DE NOUVELLES INITIATIVES
8. ANCRER LE CHANGEMENT DANS LA CULTURE

LE MANAGER AU CŒUR DU CHANGEMENT (1/4)

- LE MANAGER A UN RÔLE CLÉ DANS LE DISPOSITIF DE CHANGEMENT :

1. C'EST LUI QUI VA DONNER L'IMPORTANCE AU CHANGEMENT VIS-À-VIS DE SES COLLABORATEURS,
2. C'EST LUI QUI VA DONNER LES CLÉS DE MISE EN APPLICATION DE CE CHANGEMENT
3. C'EST LUI AUSSI QUI VA VEILLER À L'ANCRAGE DU CHANGEMENT

- IL N'EST PAS SIMPLEMENT UN TRADUCTEUR, IL N'EST PAS SEULEMENT UN RELAIS DU CHANGEMENT AVEC SES COLLABORATEURS, IL EST UN **CO-CONSTRUCTEUR** DU CHANGEMENT. S'IL N'EST PAS IMPLIQUÉ DANS LE CHANGEMENT, LE CHANGEMENT AURA PEU DE CHANCE D'ABOUTIR ET DE RÉUSSIR
- LE CHANGEMENT EST DEVENU UNE COMPÉTENCE CLÉ POUR LE MANAGER. CELUI-CI DOIT MAÎTRISER À LA FOIS LES MÉCANISMES DU CHANGEMENT, MAIS ÉGALEMENT LES OUTILS, LES MÉTHODES, PAR LESQUELS IL VA TRADUIRE, CO-CONSTRUIRE SUR LE CHANGEMENT AVEC SES COLLABORATEURS

LE MANAGER AU CŒUR DU CHANGEMENT (2/4)

- LE MANAGER DANS SON RÔLE DE COORDINATEUR, DANS SON RÔLE DE PLANIFICATEUR, DANS SON RÔLE DE CONTRÔLEUR, IL DOIT OPÉRER DES CHANGEMENTS
- IL DOIT TENIR COMPTE DU CHANGEMENT, NON SEULEMENT PAR RAPPORT AUX PROJETS QUI VONT INCARNER SES DÉCISIONS, MAIS ÉGALEMENT COMMENT CES PROJETS-LÀ DEVIENNENT DES RÉALITÉS AUPRÈS DES PERSONNES
- LE CHANGEMENT EST UNE COMPÉTENCE POUR LE MANAGER, MAIS C'EST UNE **COMPÉTENCE DOUBLE :** LE MANAGER DOIT SAVOIR FAIRE CHANGER SES COLLABORATEURS, IL DOIT SAVOIR DIFFUSER, DÉPLOYER DES PROJETS DE CHANGEMENT, MAIS DOIT ÉGALEMENT SAVOIR CHANGER LUI-MÊME, PARCE QUE LE COLLABORATEUR VA REGARDER SON MANAGER
- LE MANAGER DOIT FAIRE PREUVE DE PÉDAGOGIE AUPRÈS DE SES ÉQUIPES, IL DOIT SAVOIR EXPLIQUER LE CHANGEMENT, IL DOIT SAVOIR EXPLIQUER POURQUOI ON CHANGE, IL DOIT SAVOIR DONNER DU SENS AU CHANGEMENT, MAIS IL DOIT AUSSI SAVOIR EXPLIQUER LES MODALITÉS OPÉRANTES PAR LEQUEL LE CHANGEMENT VA SE RÉALISER

LE MANAGER AU CŒUR DU CHANGEMENT (3/4)

- IL EST IMPORTANT QUE LES SALARIÉS EXPÉRIMENTENT LE CHANGEMENT, QU'ILS AIENT DES NOTIONS TRÈS CONCRÈTES PAR LEQUEL UN DISCOURS VA SE TRANSFORMER EN RÉALITÉ
- LE MANAGER DOIT VEILLER À CE QUE LES SALARIÉS DISPOSENT DE CE QUE L'ON VA APPELER, DE BAC À SABLE, DE TERRAIN D'EXPÉRIMENTATION DU CHANGEMENT, PAR LEQUEL ILS VONT POUVOIR LE METTRE EN ŒUVRE, VOIR CONCRÈTEMENT SA RÉALISATION
- LE MANAGER DONNE DES ÉLÉMENTS CONCRETS DE RÉALISATION DU CHANGEMENT, ET VA CHERCHER À CE QUE CES ÉLÉMENTS CONCRETS DONNENT LIEU À DES EXPÉRIMENTATIONS PAR LES PERSONNES
- LE MANAGER DOIT AUSSI FAIRE PREUVE DE PILOTAGE DU CHANGEMENT, C'EST-À-DIRE QU'IL VA S'ASSURER QUE LES EXPÉRIMENTATIONS ET AUSSI TOUT LE TRAVAIL D'EXPLICATION QU'IL A PU AVOIR, VA ÊTRE ANCRÉ DANS LES PRATIQUES QUOTIDIENNES. LE TOUT N'EST PAS DE FAIRE UN CHANGEMENT UNE FOIS, C'EST DE FAIRE UN CHANGEMENT POUR QUE CELUI-CI DEVIENNE UNE PRATIQUE RÉCURRENTE ET REMPLACE LES ANCIENNES PRATIQUES

LE MANAGER AU CŒUR DU CHANGEMENT (4/4)

- LE MANAGER EST SUR LE TERRAIN ET VEILLERA SI LES PRATIQUES ANCIENNES ONT ÉTÉ REMPLACÉES PAR LES NOUVELLES
- LE MANAGER EST LE SEUL À POUVOIR DIRE SI LES PRATIQUES ONT CORRECTEMENT ÉTÉ INTÉGRÉES OU PAS→ IL VA DEVOIR METTRE EN PLACE UN CERTAIN NOMBRE D'ACTIONS EN PLACE, DE RETOUR D'EXPÉRIENCE, D'ÉCHANGES AVEC SES ÉQUIPES, D'INDICATEURS AUSSI QU'IL VA MESURER POUR SAVOIR SI CE QUI DEVAIT ÊTRE FAIT EST BIEN FAIT
- IL VA DEVOIR AVOIR UN ŒIL BALADEUR: UN REGARD UN TOUT PETIT PEU AIGUISÉ ET CRITIQUE SUR CE QUI SE FAIT, REGARDER LES CHOSES, POUR SAVOIR SI LE CHANGEMENT EST EN COURS DE RÉALISATION, SI QUELQUE CHOSE SE PRODUIT
- SANS MANAGER, AUCUN CHANGEMENT NE PEUT ÊTRE RÉALISÉ. LES ENTREPRISES ET LES MANAGERS EUX-MÊMES PRENNENT CONSCIENCE DE L'IMPORTANCE DE LA COMPÉTENCE DU CHANGEMENT QU'ILS DEVRONT ACQUÉRIR. UN CERTAIN NOMBRE DE DISPOSITIFS SERONT MIS EN PLACE QUI PERMETTRONT À CES MÊMES MANAGERS D'ACQUÉRIR CE SAVOIR-FAIRE EN GESTION DU CHANGEMENT

« RIEN N'EST PERMANENT, SAUF LE CHANGEMENT »

(HÉRACLITE, PHILOSOPHE GREC)

MERCI DE VOTRE ATTENTION

AVEZ-VOUS DES QUESTIONS?