

MANAGEMENT DU CHANGEMENT

Emmanuel Josserand

HEC, Université de Genève

emmanuel.josserand@hec.unige.ch

LE MANAGEMENT DU CHANGEMENT

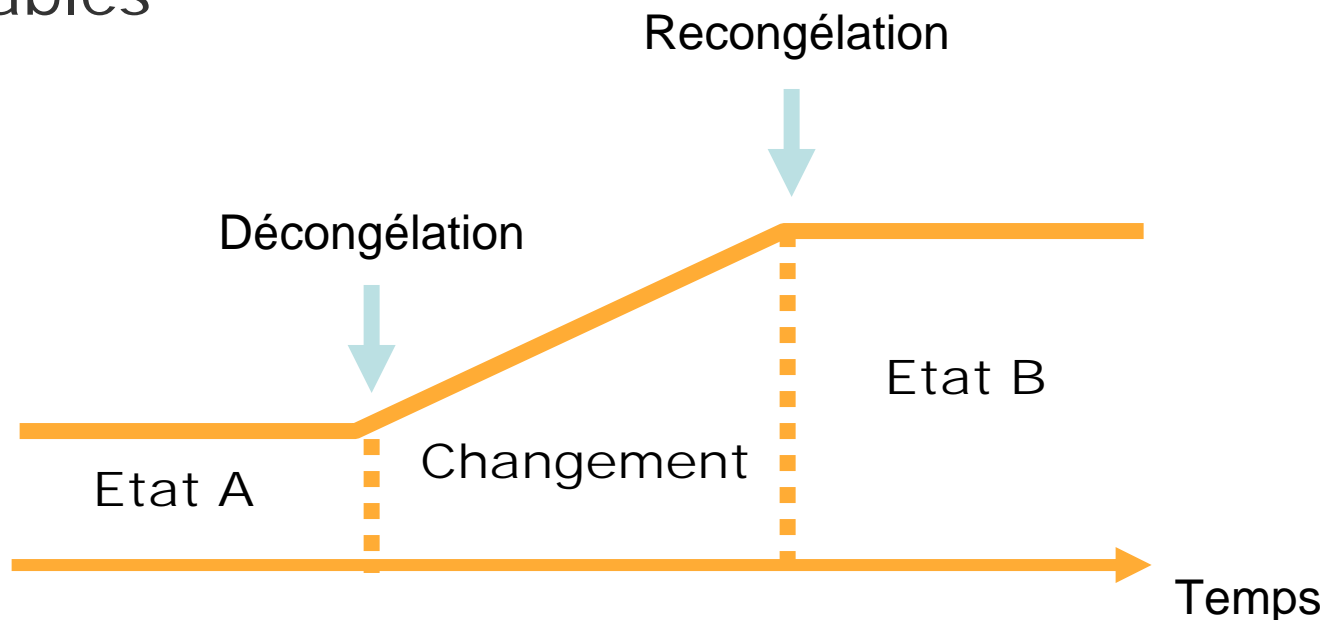
- Quel type de changement ?
 - ▶ Des changements importants
 - ▶ Impliquant l'ensemble de l'organisation
- Face à une situation complexe, un rôle à trouver pour le management
- Notre programme
 - ▶ Quelle vision du changement?
 - ▶ Le diagnostic
 - ▶ Le pilotage

1- Quelle vision du changement?

➤ Du changement contrôlé au
changement chaotique.

La vision traditionnelle du changement

- Vision linéaire : planifiable et décomposable en séquences,
- Changement = transition entre deux étapes stables



Limites de la vision classique

- Causes de l'échec du changement
 - ▶ Illusion de contrôle
 - ▶ Illusion de prévision

- Limite du pouvoir des managers
 - ▶ Transitions multiples pour atteindre l'objectif
 - ▶ Horizon temporel se déplace
 - ▶ Illusion de maîtrise

La vision chaotique du changement

- En réalité le changement des systèmes sociaux est
 - ▶ Continu
 - ▶ Imprévisible
- Les systèmes sociaux sont-ils chaotiques?
 - ▶ La théorie du chaos
 - [Dans la vraie vie?](#)

Source vidéo: Et si dieux jouait aux dés, Jean-Claude Picard, 2001, La cinième-Les films du village, CNRS Images

Que faire de ces deux visions contrastées?

- Quelle analyse du changement?
 - Quel pilotage et quel management?
 - Quand diriger, quand accompagner et quand laisser émerger?
- ⇒ Le pilotage doit permettre de donner une direction mais sans l'illusion d'un contrôle absolu

2- Le diagnostic de la situation

- Diagnostic et objectifs
- Accélérateurs et freins

Diagnostic de la situation et objectifs à atteindre

- Diagnostic de management stratégique classique
 - ▶ Equipes internes ou consultants
 - ▶ Diagnostic plus ou moins approfondi
 - ▶ A minima les principaux problèmes
 - ⇒ Que veut-on changer?
- Objectifs du changement
 - ▶ Objectifs englobants
 - ▶ Quantification possible par un cas économique
- Première occasion de partage

Accélérateurs et freins au changement

- Analyse des Accélérateurs et Freins au changement
- Trois niveaux d'analyse
 - ▶ Individu
 - ▶ Inter-individuel (équipe, groupes, départements, ...)
 - ▶ Organisation
 - ▶ Environnement
- Conclusion sur chaque dimension sur les enjeux clés et les actions à prendre

Niveau Individuel

	ACCELERATEURS	FREINS
Attachement au statut		
Relation à l'inconnu et la nouveauté		
Esprit d'entreprise		
Chasses gardées/baronnies		

Niveau Inter-individuel

	ACCELERATEURS	FREINS
Jeux de pouvoir		
Décalages théories affichées/en usage		
Passagers clandestins		
Divergences de vues		
Conflits personnels		
«Not invented here»		
Micro-culture		

Niveau Organisation

	ACCELERATEURS	FREINS
Pression sur les résultats		
Degré d'autonomie		
Concurrence interne		
Compatibilité des micro-cultures		
Circulation verticale et horizontale de l'information		
Existence d'expériences innovantes		

Niveau Environnement

	ACCELERATEURS	FREINS
Politique Economique Social Technologique Environnemental Legal	<i>Phénomènes générateurs de crises comme la rareté des ressources et les pressions (actuelles ou à venir)</i>	<i>Absence de crise ou pressions et non-anticipation des risques à venir</i>

3. Le pilotage du changement

- En fonction du diagnostic et de l'analyse des accélérateurs et des freins
 - ▶ Choisir le mode de pilotage
 - ▶ S'appuyer sur les leviers correspondants
- Deux grands modèles de changement
 - ▶ Changement de recadrage
 - ▶ Changement ouvert
- Quelques facteurs clés de succès

Le changement de recadrage

- Cas de reprise en main des structures, de recentralisation et de rationalisation des procédures
- L'accent est mis sur les procédures et le contrôle
- Décisions centralisées et mise en œuvre par la chaîne hiérarchique
- L'accompagnement est tout de même important
 - ▶ Importance de la vision et de la dimension culturelle
 - ▶ Importance de la communication
 - Notamment réunions favorisant l'appropriation

⇒ Cas relativement spécifique

Le changement ouvert

- Une recherche de solution partagée pour atteindre les objectifs ou régler les problèmes
 - ▶ Objectif de mobilisation autour d'un projet
 - ▶ Objectif de réduction de coûts ou optimisation
 - Le degré de partage peut être plus ou moins important
 - Le symbolique est fondamental car la réussite dépend de la mobilisation
 - Un des moyens de changer est la remise en cause partielle de l'existant et donc de la hiérarchie en place
 - Le mode projet permet de bien gérer ce type de changement
- ⇒ Correspond à un grand nombre de situations d'entreprise

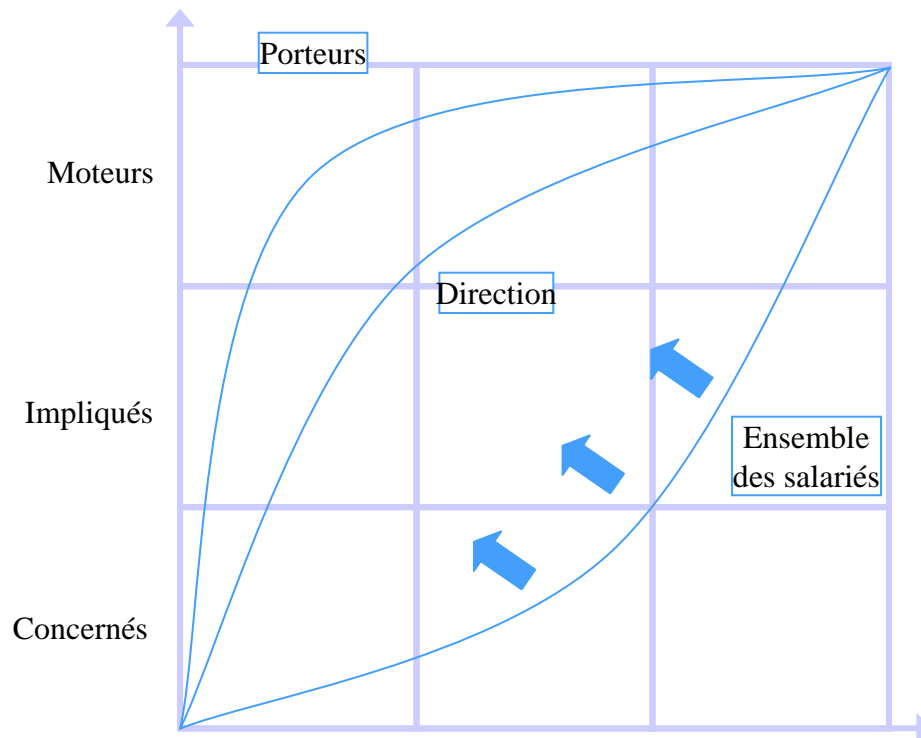
Le changement ouvert : le fonctionnement en mode projet (1)

- Le résultat de diagnostic est présenté aux salariés
 - ▶ Evènement de type « foire au papier craft »
 - ▶ Groupes de réflexions
 - ▶ Suggestions des salariés
- Des engagements généraux sont pris par chaque direction
- Des actions transversales peuvent venir compléter les engagements

Le changement ouvert : le fonctionnement en mode projet (2)

- Formation de la structure projet
 - ▶ Une équipe centrale de suivi du projet hors hiérarchie
 - ▶ Une équipe pour chaque « chantier » avec un « porteur de projet »
 - ▶ La structure projet travaille sur les engagements et actions
- Les engagements et actions sont présentés aux salariés
 - ▶ Foire au « papier blanc » avec suggestions
- Les engagements et les actions transversales doivent faire l'objet d'un suivi par l'équipe projet

Pourquoi passer en mode projet ?



Quelques facteurs clés de succès

- Conditions nécessaires
 - ▶ Une vision claire de ce que deviendra l'organisation
 - ▶ Allouer les moyens d'action nécessaires
- L'accompagnement
 - ▶ Formation
 - ▶ Road shows
 - ▶ Démultiplication (cascade)
 - ▶ Utilisation de tous les supports de communication
- Le rôle du patron et de l'équipe dirigeante
 - ▶ Prise de position sans ambiguïté
 - ▶ Incarnation du changement

CONCLUSION

- Importance de l'équilibre entre canalisation et émergence
- Equilibre en fonction des tâches à effectuer et des individus destinataires
- Le changement : une situation perturbant l'équilibre
=> Nécessité d'îlots de stabilité
- Le changement n'est pas forcément un bien et une nécessité