



CONDUIRE LE CHANGEMENT

DU DIAGNOSTIC A L'ACTION ***DU POURQUOI AU COMMENT***

« Ce n'est pas parce que c'est difficile que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas que c'est difficile »

Sénèque

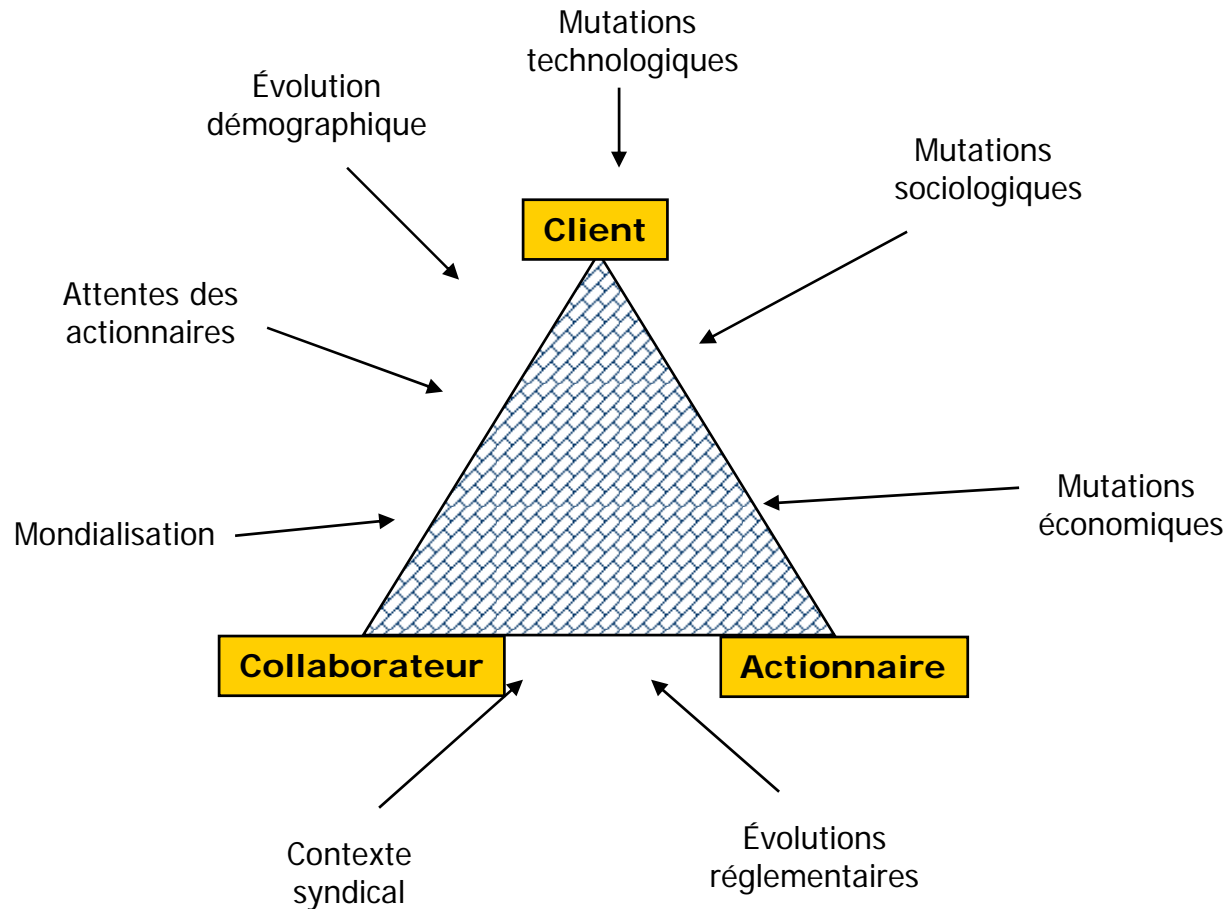


POURQUOI CHANGER ?

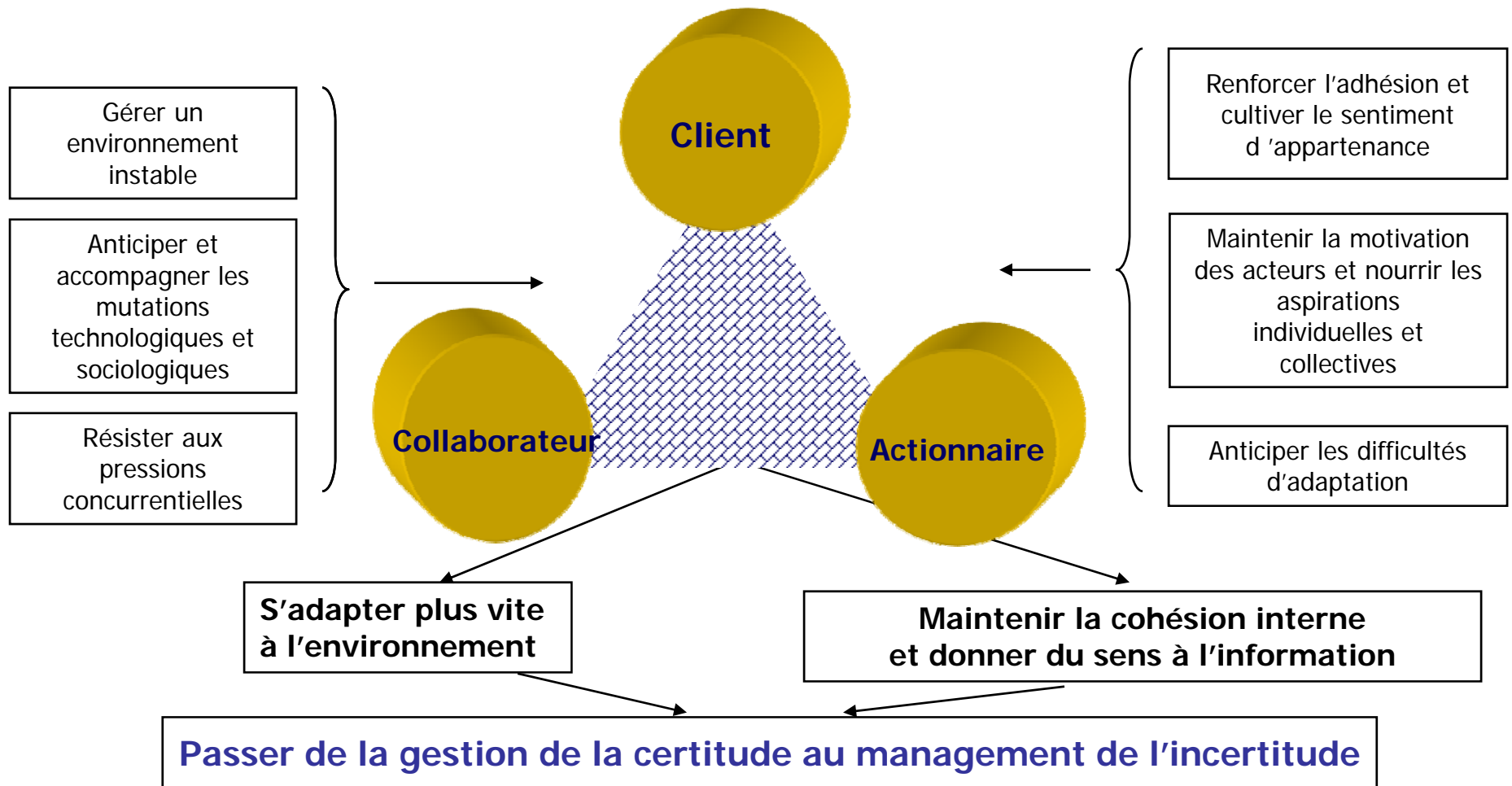
- Changer ou disparaître ...
- Nous devons nous adapter ...
- Changeons avant qu'il ne soit trop tard ...
- Allons de l'avant, n'attendons pas ...
- L'avenir appartient à ceux qui évoluent ...
- etc.,

POURQUOI CHANGER ?

Les GRANDS DÉFIS



Notre VISION Du DÉVELOPPEMENT Des ORGANISATIONS





CONDUIRE LE CHANGEMENT

Les changements dans l'entreprise sont une nécessité vitale pour garantir sa pérennité car ils correspondent à des adaptations aux sollicitations permanentes de l'environnement.

Il y a ceux qui décrètent les changements, ceux qui ont à les mettre en oeuvre puis ceux qui les subissent mais dont on a besoin pour les réussir. Ainsi plusieurs acteurs sont concernés à des titres divers par le changement et qui développeront des stratégies multiples visant à répondre à la double question :

" qu'est-ce que j'ai à perdre et qu'est-ce que j'ai à gagner dans ce changement ? «

Chaque acteur s'interroge sur ce qu'il va devenir à l'occasion de ce changement, ce qui génère des " zones d'incertitude " plus ou moins favorables à sa réussite.

Le management est essentiel dans cette prise en compte des " zones d'incertitude " qu'il devra réduire pour favoriser une mobilisation des acteurs concernés.

Manager le changement c'est accepter de passer d'une situation d'équilibre à une autre en sachant gérer les phases de transition riches en incertitudes.



Le DIAGNOSTIC

- C'est la réponse au « **pourquoi** » du changement
- Il légitime et donne du sens au changement
- Il fournit les éléments utiles pour le « **quoi et comment** » changer
- Il implique les acteurs concernés



Les FACTEURS de CHANGEMENT

Facteurs internes	Facteurs externes
Stratégie (coût, différenciation, etc.)	Environnement légal et réglementaire (35 heures, commerce international, etc.)
Organisation (centralisation, décentralisation, concentration, distribution, etc.)	Technologie (informatique, numérique, etc.)
Systemes de gestion (qualité, processus, etc.)	Concurrence (nouvel entrant, nouvelle offre, etc.)
Outils (informatiques, techniques, etc.)	Client (évolution de la demande)
Pratiques (techniques, commerciales, etc.)	Financier (bourse)
Culture (client, service, etc.)	Sociologie (nouveaux rapports sociaux)



Le DIAGNOSTIC

- Des résultats actuels
 - Quels sont les résultats économiques, humains et sociétaux actuels ?
 - Quels sont les résultats attendus ?
 - Où sont les écarts ?
 - Quelles sont les opportunités ?
- De l'environnement externe
 - Qu'est-ce qui s'y manifeste ?
 - Qu'y-a-t-il de pertinent dans cet environnement ?
 - Quels sont les facteurs à approfondir ?
 - Quels sont les scénarios qui peuvent créer :
 - Des contraintes ?
 - Des opportunités ?



Le DIAGNOSTIC

- Des « facteurs clés de succès »
 - Qu'est-ce que nous devons particulièrement bien réussir dans l'environnement dans lequel nous agissons ?
 - Sur quels points précis devons-nous faire porter l'essentiel de notre énergie, de nos ressources ?
- Du comportement des acteurs
 - Proactifs
 - Passifs
 - Opposants

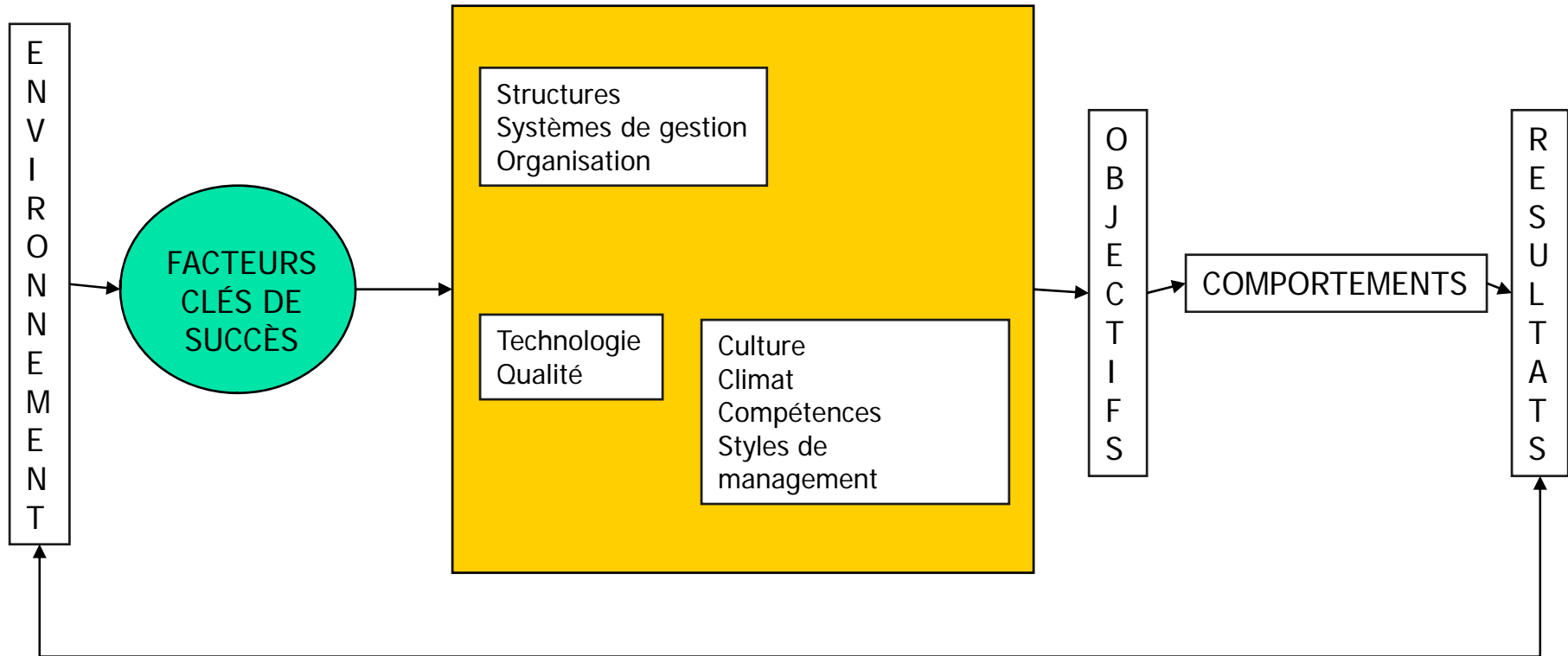


Le DIAGNOSTIC de l'ORGANISATION

- La structure, le système de gestion et d'information, la technologie, la qualité, la culture et le style de management sont-ils en phase avec les facteurs clés de succès ?

La réussite du changement dépend de la cohérence entre les différents aspects de l'organisation et les facteurs clés de succès

Le DIAGNOSTIC de l'ORGANISATION





Le DIAGNOSTIC des COMPORTEMENTS

- Quels sont les « modèles culturels » et les « systèmes d'action » présents chez les acteurs ?
- Quelles sont les « résistances » manifestées par les acteurs ?
- Quels sont les comportements à promouvoir pour être en cohérence avec les facteurs clés de succès ?
- Deux approches sociologiques complémentaires :
 - l'analyse culturelle des relations de travail
 - l'analyse stratégique des organisations, au service du diagnostic.

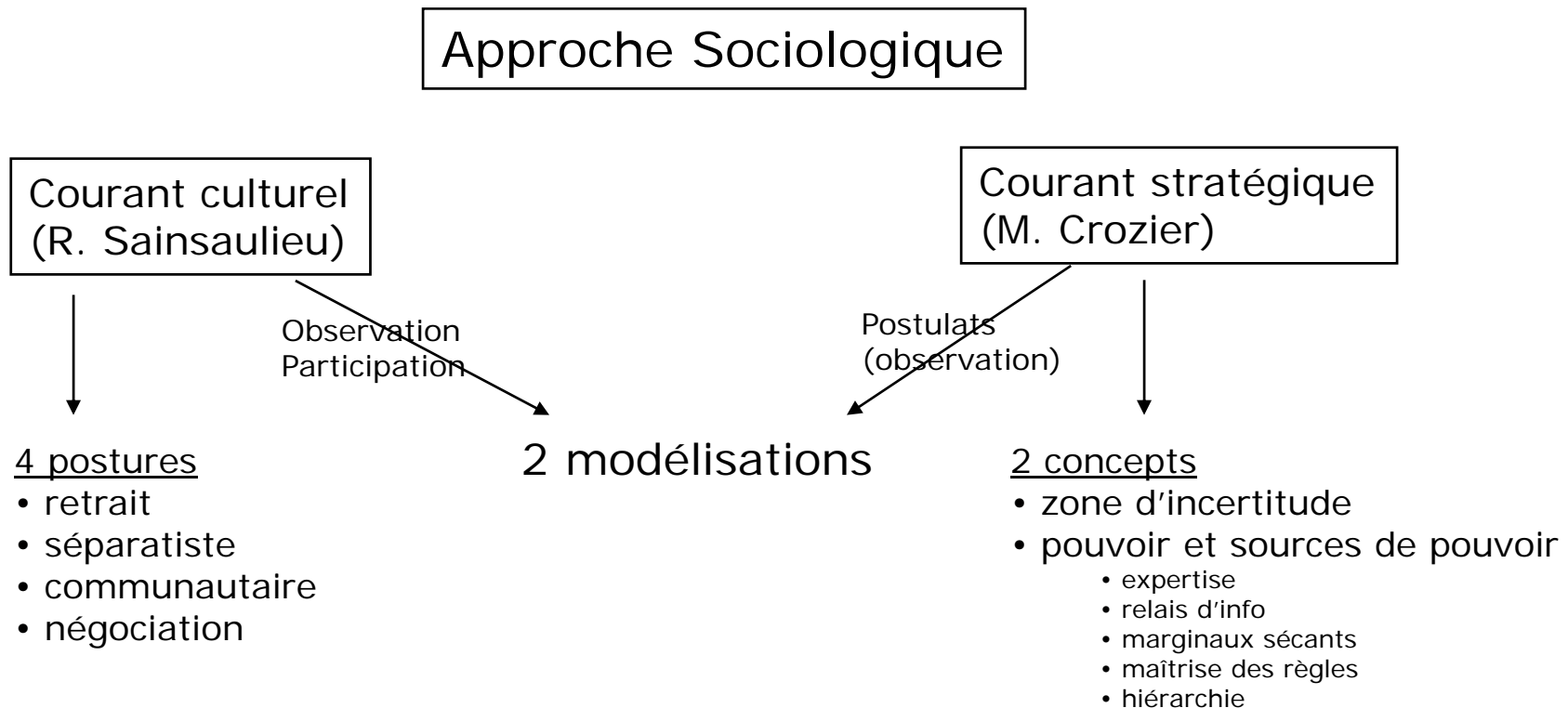
Anticiper sur ce que les acteurs risquent de manifester comme comportements : une exigence pour manager le changement

Le DIAGNOSTIC SOCIOLOGIQUE

Comportements : analyse culturelle

Jeu des acteurs : analyse stratégique

- stratégies individuelles
 - qu'est-ce que j'ai à perdre, qu'est-ce que j'ai à gagner ?





L'ANALYSE CULTURELLE

- Quatre « postures » dominantes :
 - **Retrait** : l'investissement majeur n'est pas dans le travail considéré comme seule nécessité économique
 - **Affinitaire** : l'investissement majeur est dans le travail considéré comme le moyen de se réaliser en tant qu'acteur social et économique
 - **Communautaire** : l'investissement majeur n'est pas dans le travail mais la capacité de mobilisation collective reste importante
 - **Négociatrice** : l'investissement majeur est dans le travail considéré comme une contribution à la performance globale de l'entreprise
- Une disponibilité pour modifier « la posture »
- Un choix provisoire de l'acteur en situation d'investir soit dans le travail, dans les relations, dans l'entreprise.
- Elle porte sur :
 - Les relations entre collègues
 - La vie au sein de l'équipe
 - Les relations avec la hiérarchie
 - Les relations avec les leaders
- Elle permet de repérer des « postures » privilégiées adoptées par les acteurs dans leurs relations de travail.



L'ANALYSE STRATÉGIQUE

- Elle porte sur l'identification :
 - Des pouvoirs des acteurs
 - L'**expert** : maîtrise d'une compétence spécifique
 - Le « **marginal-sécant** » : maîtrise des relations avec l'environnement et appartenance à plusieurs systèmes d'actions
 - Le **relais** : maîtrise des réseaux de communication
 - La **maîtrise des règles et procédures** : maîtrise des règles organisationnelles
 - Le **statut formel** (hiérarchique) : le « chef »
 - Des « zones d'incertitudes »
 - Des systèmes d'action développés
- Elle permet de faire des hypothèses sur l'évolution des alliances et des résistances manifestées par les acteurs
- 10 concepts clés : Acteurs, Changement, Décision, Négociation, Organisation, Pouvoir, Stratégie, Système social, Système d'action, Zone d'incertitude
- Toute situation de changement génère des zones d'incertitude pour les acteurs
- Dans toute situation, l'acteur dispose d'une marge d'autonomie (contrôle des zones d'incertitude) et peut faire des choix → comportement imprévisible → pouvoir réel



POSTULATS de L'ANALYSE STRATÉGIQUE

- Les hommes n'acceptent pas d'être traités comme des **moyens** au service de buts que le management fixe à l'organisation. Chacun a ses propres objectifs. Ceux-ci ne sont pas forcément opposés à eux du management, même si ils peuvent l'être. Simplement, ils sont propres à chacun des acteurs. Il n'y a pas de rationalité unique.
- Dans une organisation, tout acteur garde une possibilité de **jeu autonome**, qu'il utilise toujours plus ou moins.
- Dans les jeux de pouvoir, les stratégies sont toujours rationnelles, mais d'une **rationalité limitée**. Devant tenir compte des stratégies des autres et des multiples contraintes de l'environnement, aucun acteur n'a le temps ni les moyens de trouver la solution la plus rationnelle dans l'absolu pour atteindre ses objectifs. Il s'arrête à celle qui le satisfait momentanément le moins mal, la solution « la plus satisfaisante » pour lui. C'est dire que dans une situation donnée, il y a toujours plusieurs solutions possibles.

Le DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

Phase 1 :

Résultats (faits):

- Économiques
- Humains
- Sociétaux

B
U
T
S

Phase 2 :

Environnement :

- Groupe
- Clients
- Concurrents
- Actionnaires
- Fournisseurs
- Ressources et info disponibles
- Org. Profs
- Elus
- Autorités légales

Phase 3 :

KSF

Phase 4 :

ENTREPRISE

Phase 5 :

Analyse Socio-
logique

Phase 6 :

Priorisation

O
B
J
E
C
T
I
F
S

Que faut-il :

- continuer
- améliorer
- supprimer
- créer

Actions de changement :
(sans contraintes)

Action	+	-	Acteurs



PASSER du DIAGNOSTIC à l'ACTION

- **Le diagnostic** : état des lieux et hypothèses sur les stratégies des acteurs
- **Le projet** : son pourquoi, son but, ses objectifs, et son comment
- **Le choix du plan d'action retenu**
- **La validation** du plan d'action au regard du diagnostic
- **La mise en œuvre** du plan d'action

L
A

C
O
M
M
U
N
I
C
A
T
I
O
N

S
T
R
A
T
E
G
I
Q
U
E



La COMMUNICATION STRATÉGIQUE

- Elle est construite pour déclencher l'action
- Elle est adaptée aux différents acteurs
- Elle doit être transférable rapidement
- Elle est l'outil essentiel du management
- Elle trouve son contenu dans le diagnostic



La COMMUNICATION STRATÉGIQUE

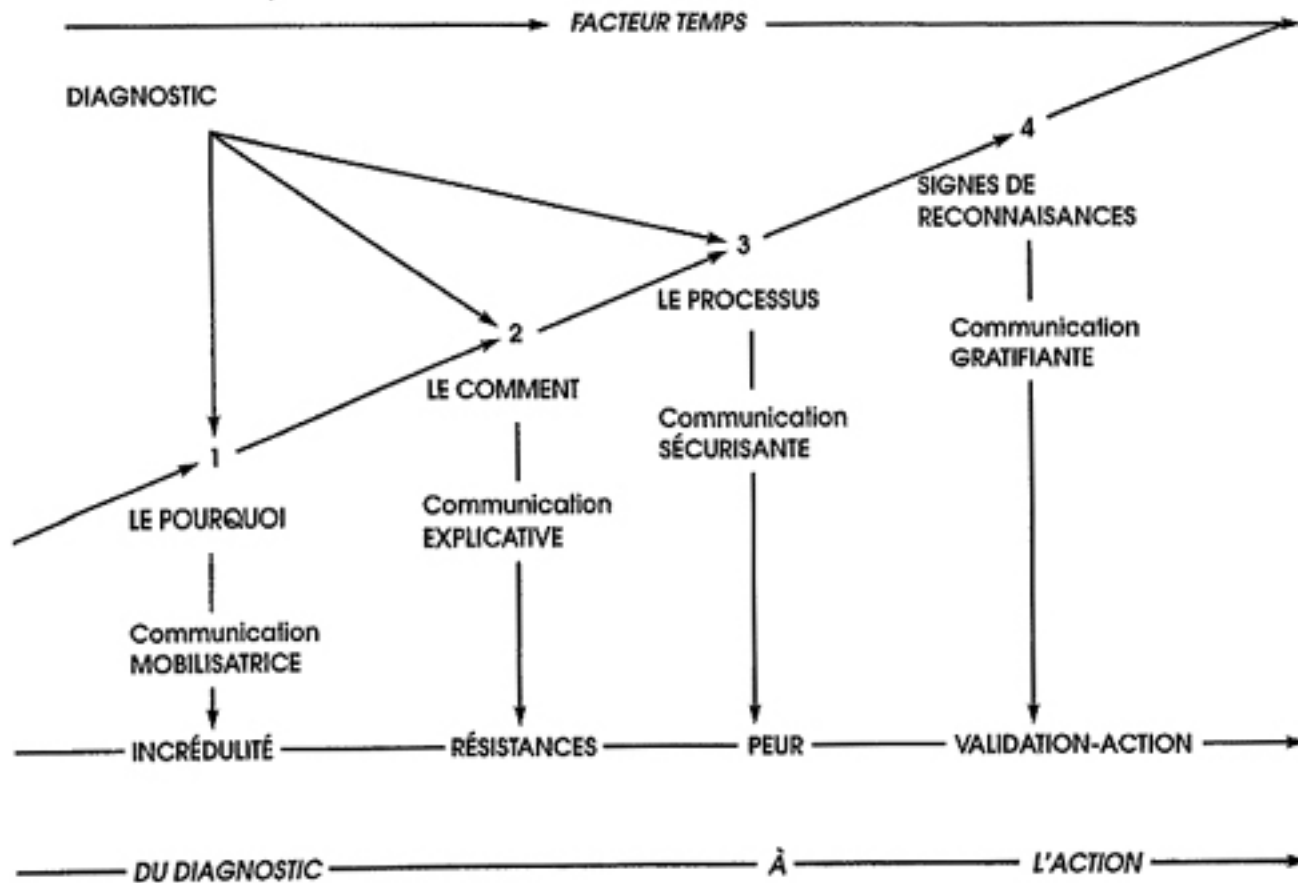
- L'action

- Le pourquoi
- Le comment
- Le processus
- Les signes de reconnaissance

- Les comportements

- Incrédulité
- Résistances
- La peur
- L'appropriation

La COMMUNICATION STRATÉGIQUE





La COMMUNICATION STRATÉGIQUE

- Le pourquoi : la **VISION**
 - Élaboration
 - Alignement : mise en cohérence de l'organisation
 - Générer une dynamique où chacun est porteur de sens
 - Mode projet transverse
 - Déploiement (Amplification/Démultiplication)
 - Appropriation par le management
 - Exemplarité
 - Poser des actes
 - Accompagnement du changement
 - Homme-ressource vs homme-solution

Les NIVEAUX LOGIQUES de la VISION

Enjeux



Vocation

Ambition

Valeurs

Principes de Management

Priorités stratégiques

Plans d'actions

Raison d'être

Défi dans le temps

**Organisationnelles, éthiques,
techniques, ...**

**Traduction des valeurs en système
de management**

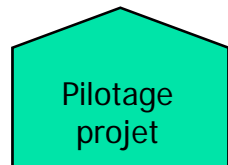
**Choix d'allocation des ressources
dans le temps**

Tactique : actions, planning,...

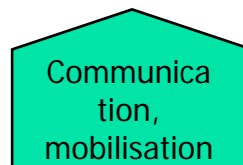
Actions

ORIENTER le CHANGEMENT : CONSTRUIRE une VISION PARTAGÉE

Coordonner les
projets et garantir
les résultats



Assurer la bonne
compréhension du projet
et maîtriser les risques



Déployer le vision, les
valeurs et les innovations
business



Professionaliser le
management



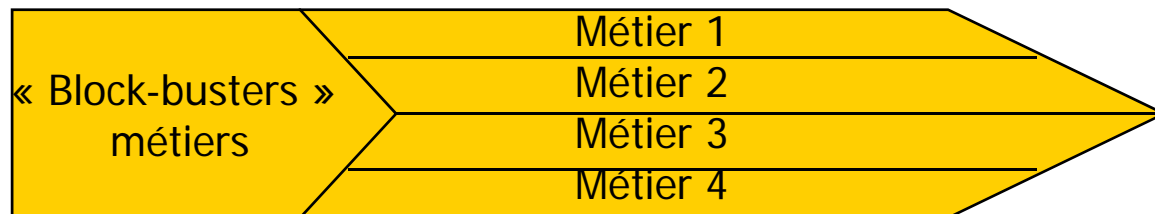
Adapter les compétences
aux besoins



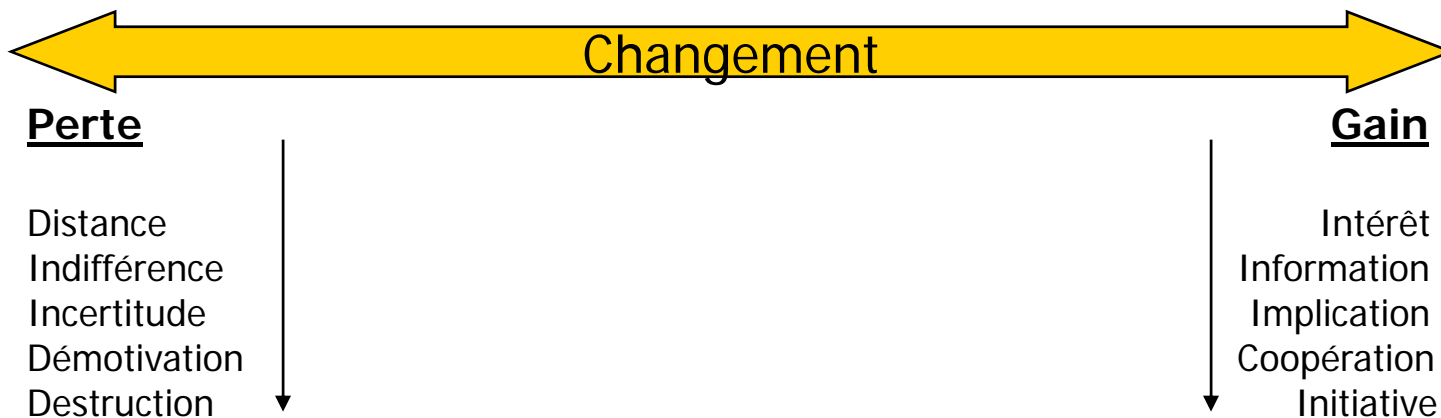
Simplifier/renforcer la
qualité de service



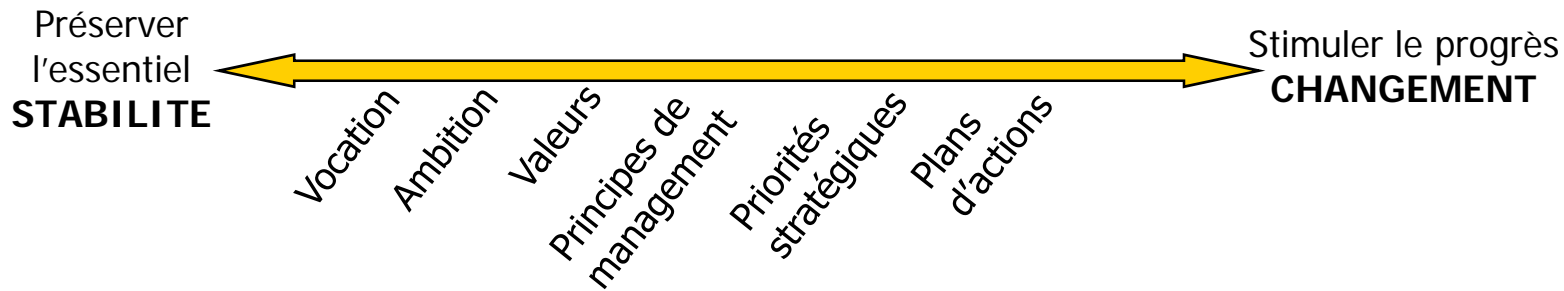
Renforcer le ROI court et
moyen terme



Les COMPORTEMENTS



Paradoxe : plus on change, plus il faut de stabilité



Les RÉSISTANCES au CHANGEMENT




Comportemental

État d'esprit

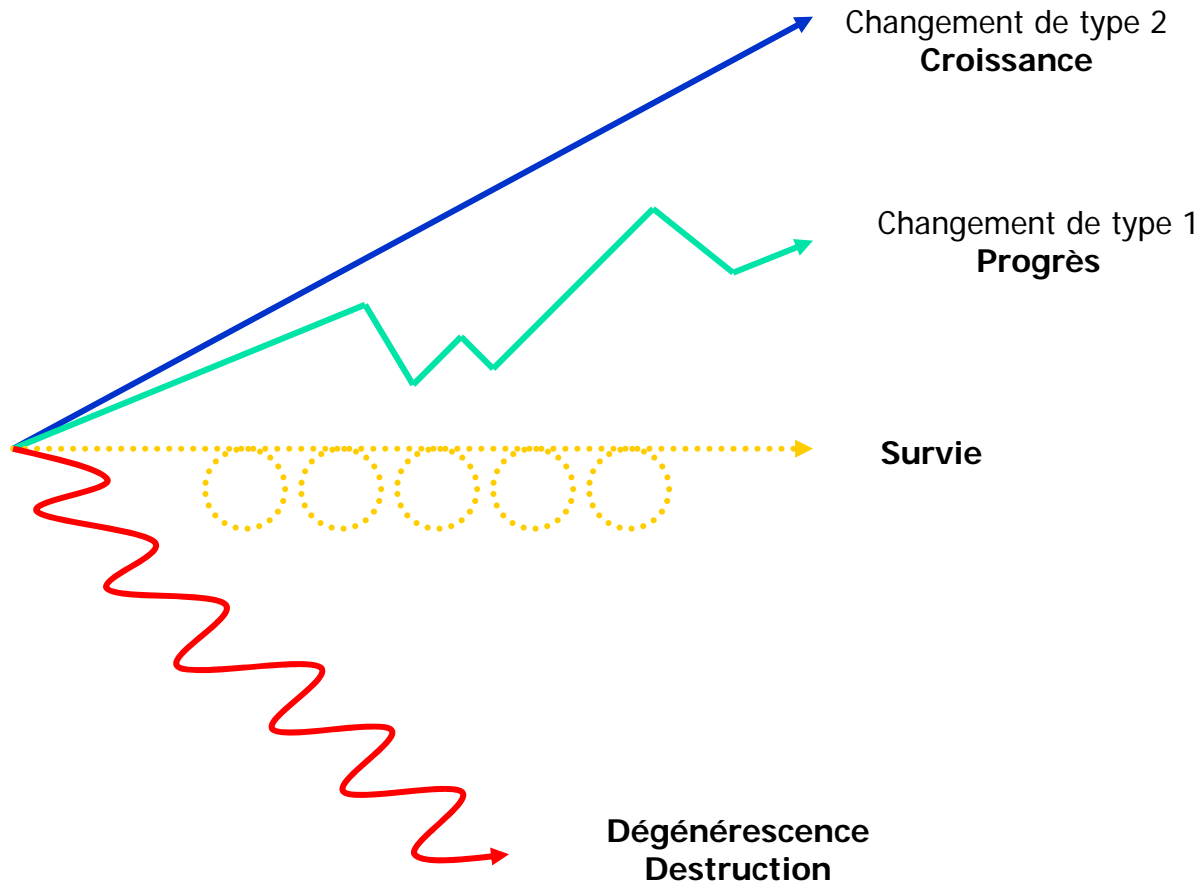
ACTIONS	rites
DISCOURS	SYMBOLES

Visible

Non visible

Proactif	Passif	Opposants
 <p>Favorables au changement, ils se positionnent comme prescripteurs</p>	 <p>En attente de résultats probants, ils veulent être sécurisés</p>	 <p>Opposés au projet, ils avancent systématiquement des arguments CONTRE</p>
10%	80%	10%

Les DIFFÉRENTS TYPES de CHANGEMENT



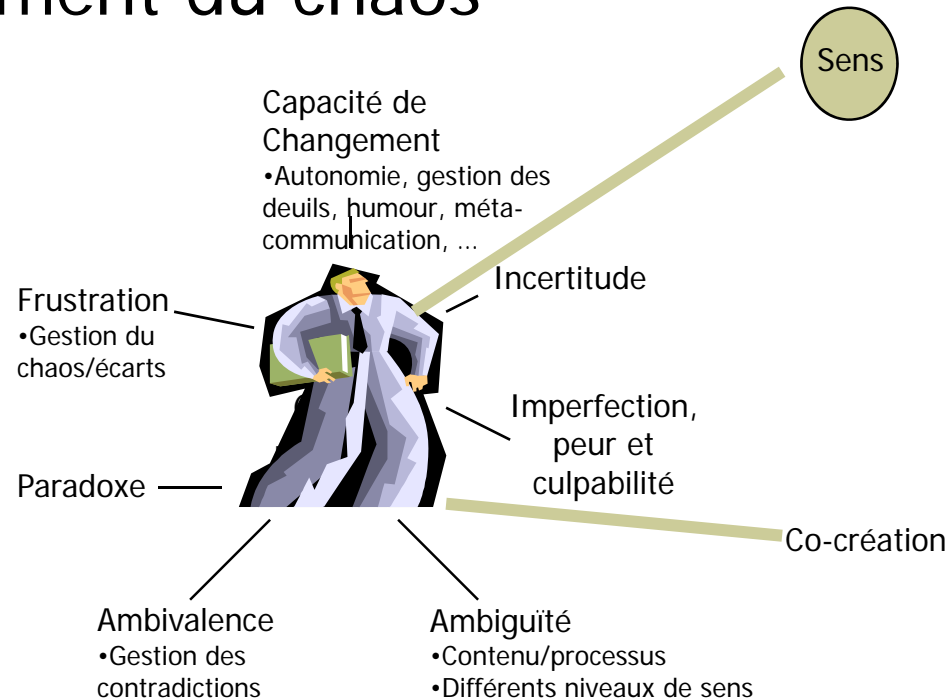


Les DIFFÉRENTS TYPES de CHANGEMENT

- Le progrès
 - Correspond au changement de « type 1 » en systémique
 - Changement apparent des modes de fonctionnement, des comportements
 - Les choix fondamentaux ne sont pas modifiés, la structure sous-jacente reste la même
- Le changement
 - Correspond au changement de « type 2 » en systémique
 - Recentrage
 - Sens, réorientation en fonction des valeurs fondamentales

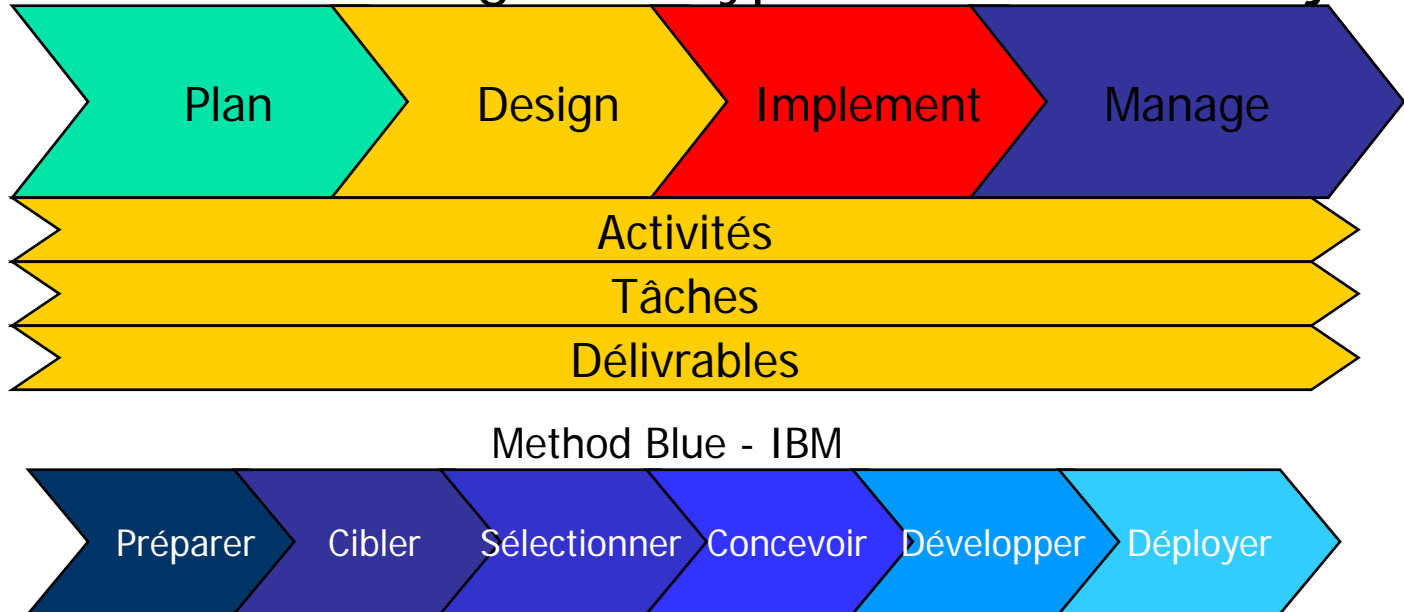
ÊTRE OK dans le CHAOS MANAGEMENT

- Droit à l'erreur, essai et ajustements, risques calculés, acceptation de l'incertitude → management du chaos



Les APPROCHES de la CONDUITE du CHANGEMENT

- Les méthodologies de type « Gestion de Projet »



- Faible prise en compte du facteur humain
- Logiques divergentes entre équipe projet et opérationnels



Les APPROCHES de la CONDUITE du CHANGEMENT

- Les approches structurées des grands cabinets de conseil
 - La « roue du changement » (RM. Kanter, 2001)
 - Partage d'une même vision
 - Reconnaissance et incitation
 - Mesures d'avancement, jalons et retours d'information
 - Règles, procédures et alignement des systèmes internes
 - Gains rapides et innovations locales
 - Sponsors et champions du changement
 - Formation
 - Contrôle, processus et guidage dans le changement
 - Symboles et signaux



Les APPROCHES de la CONDUITE du CHANGEMENT

- Méthode d'analyse de l'organisation
 - Modèle SWOT
 - Analyse interne (Forces/Faiblesses)
 - Analyse externe (Menaces/Opportunités)
- Méthodes d'analyse et des rôles et responsabilités
 - Modèle RACI
 - R = Responsable : acteur qui a la responsabilité de réaliser l'activité
 - A = Accountable : acteur qui assume la responsabilité globale de l'activité et les conséquences associées
 - C = Consulted : acteur qui est nécessairement consulté pour réaliser l'activité
 - I = Informed : acteur qui est informé quant à la réalisation de l'activité mais qui n'intervient pas dans sa réalisation
 - Méthode particulièrement intéressante dans le cas d'entreprises avec de nombreux processus transverses impliquant plusieurs équipes



Les APPROCHES de la CONDUITE du CHANGEMENT

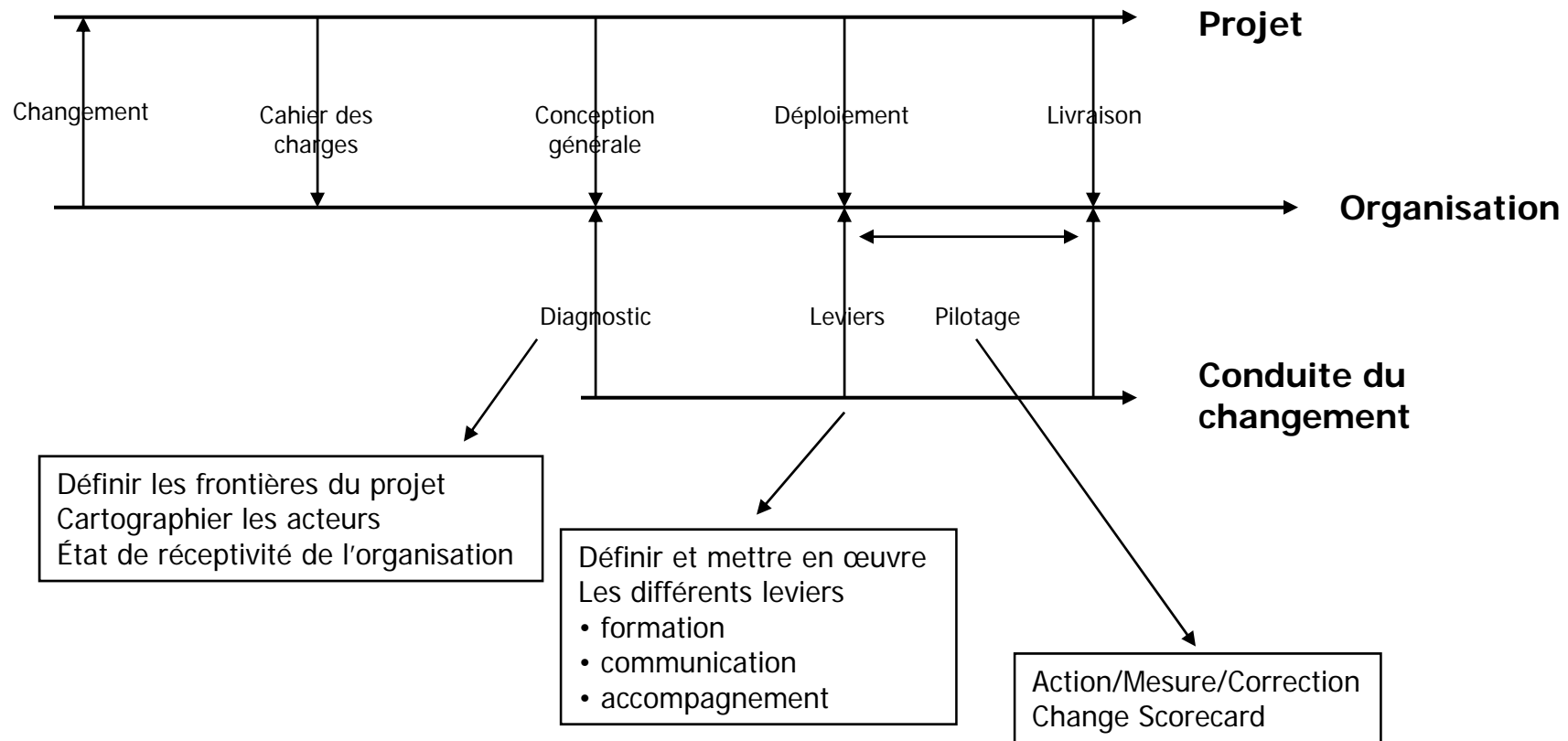
- Les démarches psychosociologiques
 - Valorisation du travail en groupe pour favoriser le changement
 - Exemple
 - Étape 1 : présentation du projet de changement et du plan de transition associé, dans ses grands traits, en groupe (10 à 15 personnes)
 - Étape 2 : brainstorming en groupe de réactions vs projet de changement
 - Étape 3 : travail de réflexion non guidé en sous-groupes de 3 à 4 personnes, dont le but est de formaliser 3 propositions concrètes relatives à un thème donné et différent pour chaque groupe
 - Quelles actions de formation complémentaires ?
 - Quelles modifications dans le système d'évaluation des performances ?
 - Etc,

Les APPROCHES de la CONDUITE du CHANGEMENT

- Étape 4 : présentation en groupe complet de l'ensemble des propositions des différents sous-groupes
- Étape 5 : Discussion, synthèse et vote du groupe pour déterminer les actions prioritaires
- Utilisation de troupes de théâtre d'entreprise
- Synthèse

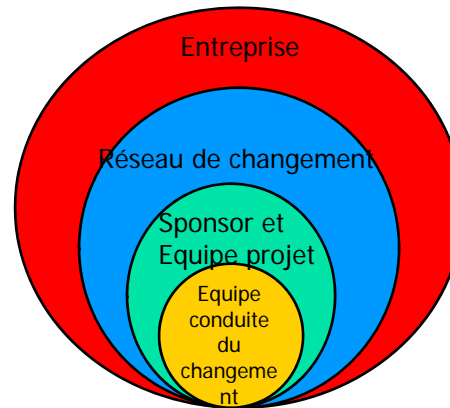
Démarche	Taille du projet	Orientation (individu vs collectif)	Adaptation à la problématique	Implication des opérationnels
Gestion de projet	indifférente	Collective	Faible	Nul
Grands cabinet	Grands projets	Majoritairement collective	Limitée	Limité
Approches psychosociologiques	Projets à taille limitée	Majoritairement individuelle	Généralement élevée	Elevée

Les RELATIONS PROJET, ORGANISATION et CONDUITE du CHANGEMENT



RISQUES et FACTEURS d'ÉCHEC de la CONDUITE du CHANGEMENT

- Mauvaise intégration de l'équipe Conduite du Changement



- Se limiter à la formation
 - Compréhension des besoins
 - Intégrée dans la communication
 - Choisir le mode de formation adapté
 - Formation/action
 - coaching



RISQUES et FACTEURS d'ÉCHEC de la CONDUITE du CHANGEMENT

- La non communication ou une communication non adaptée
 - Niveau collectif
 - Niveau individuel
- Les freins et les résistances au changement

TYPOLOGIE du CHANGEMENT

	Changement prescrit	Changement construit
Progressif	<ul style="list-style-type: none"> ■ réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologie, etc.) ■ 12 à 36 mois ■ Projet an 2000, euro, ARTT, etc. ■ <i>style « intervention »</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ évolutions de l'organisation qui amènent à changer les modes de représentation de l'entreprise par les acteurs ■ 1 à 10 ans ■ culture client, qualité, processus ■ <i>style « collaboration/participation »</i>
	Changement de crise	Changement adaptatif
Brutal	<ul style="list-style-type: none"> ■ solutions à un dysfonctionnement ■ 1 jour à 3 mois ■ accident, grève, plaintes de clients ■ <i>style « direction/coercition »</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ transformation des pratiques et de l'organisation ■ 6 à 18 mois ■ nouvel outil informatique, compétences commerciales ■ <i>style « éducation/communication »</i>
	Imposé	Volontaire



Le PROJET de CHANGEMENT

Élaborer son projet de changement selon une démarche se référant à l'approche décrite dans l'apport sur le diagnostic, suppose de répondre aux cinq questions suivantes :

- **LE DIAGNOSTIC** → Pourquoi ce projet ?
- **LE PROJET** → De quel projet s'agit-il ?
- **LE PLAN D'ACTION** → Comment réaliser ce projet ?
- **LA VALIDATION** → Quelles sont les incertitudes principales du projet ?
- **LA MISE EN ŒUVRE** → Comment engager l'action ?



Votre PROJET de CHANGEMENT

(Du Diagnostic à l'action)

1. DIAGNOSTIC

1.1. État des lieux général

- *Résultats actuels*
- *Environnement*
- *Facteurs Clés de Succès*
- *"Boite noire" (Structures -Technologies – Management)*

1.2. Hypothèses sur les stratégies des Acteurs

- *Zones d'Incertitude*
- *Analyse des Pouvoirs*



Votre PROJET de CHANGEMENT

(Du Diagnostic à l'action)

2. LE PROJET

2.1. Pourquoi ce projet ?

→ *Synthèse du diagnostic*

2.2. Les objectifs, le but ?

→ *Les résultats attendus*

→ *Votre "vision" du changement*

2.3. Comment ?

→ *Les différents scénarios*

→ *Les contraintes, les opportunités*

→ *La faisabilité*



Votre PROJET de CHANGEMENT

(Du Diagnostic à l'action)

3. LE PLAN D' ACTIONS

- *Le process (étapes)*
- *Le contenu (actions)*

4. VALIDATION

- *Cohérence Plan d' Actions / Diagnostic*
- *Analyse stratégique : conséquences du changement*
 - *nouvelles Zones d' Incertitudes*
 - *nouveaux Pouvoirs*
 - *nouvelles Stratégies des Acteurs*



Votre PROJET de CHANGEMENT

(Du Diagnostic à l'action)

5. MISE EN OEUVRE DU PROJET

5.1. La communication sur le Projet

→ *Le pourquoi et le comment*

5.2. L'implication des différents Acteurs

5.3. Les moyens de Contrôle et de Suivi

→ *Mesure des écarts et Communication des Résultats*

5.3. Evaluation : qu'est-ce que le Projet apporte ?

→ *Aux acteurs concernés*

→ *À l'organisation*



En résumé

Conduire un projet de changement c'est :

D'abord

1. **Valider** la nécessité de changer à partir d'un diagnostic de la situation sous les différents aspects :
 - Culturel
 - Stratégique
 - Économique
 - Organisationnel
 - Technique
2. **Fixer un objectif** en terme de résultats attendus.
3. **Construire une ou plusieurs stratégies** qui tiennent compte des acteurs concernés, des moyens et des ressources dont on dispose.



En résumé

Ensuite

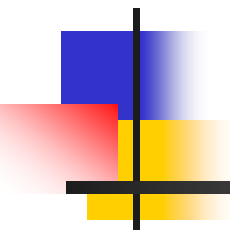
4. **Communiquer** le projet de changement aux acteurs concernés, ce qui implique de :
 - Construire une communication stratégique qui soit mobilisatrice d'une part et explicative d'autre part, cela afin d'impliquer et d'engager les acteurs concernés
 - Communiquer en acceptant de passer par différentes étapes, en intégrant les objections des acteurs concernés
 - Vérifier en créant les conditions de feedback, que les acteurs ont bien compris la nécessité de changement et ce que l'on attend d'eux.

5. **Assurer la mise en œuvre** du plan d'action en y associant les différents acteurs, et en manageant la transition entre la situation que l'on souhaite changer et celle que l'on veut obtenir.



En résumé

6. **Contrôler** et mesurer à toutes les étapes du processus de changement les résultats obtenus.
7. **Informer régulièrement** tous les acteurs sur les résultats obtenus et les écarts constatés pour maintenir le niveau de mobilisation.



« Il y a ceux qui voient les choses telles qu'elles sont et se demandent pourquoi, il y a ceux qui imaginent les choses telles qu'elles pourraient être et se disent ... pourquoi pas ? »

Bernard Shaw

Merci de votre attention
Q/R