**Pilotage du changement**

Examen : Étude de cas en groupe de 4 à 5 personnes.

21/02/2024

La transformation digitale est un changement important.

Le changement diffère par sa nature : organisation, nouvelles technologies. Cela peut se faire très vite ou prendre plus de temps.

Ce qui bloque le changement est la non-compréhension de celui-ci.

Étude de cas Marconi (à lire)

Le changement touche à la connaissance individuelle et collective.

Deux stratégies mises en place par Marconi :

* Une entreprise est obligée de croître pour continuer à se développer (Fusion-acquisition). La Fusion-acquisition est une **stratégie de croissance.**

La plupart des changements déclenchent un problème de connaissance.

Lorsqu’il y a un changement, il y a un sentiment de peur.

* La **transformation digitale** pour pouvoir répondre rapidement et efficacement à n’importe quelles questions des clients sur n’importe quels produits. La technologie apporte la capacité d’échanger les informations plus rapidement.

Il est important de prendre le côté humain en compte.

L’ « horizontalisation » des entreprises : une technologie digitale efficace (ici le nouveau SI) permet de donner plus d’autonomie opérationnelle aux acteurs des niveaux inférieurs, et d’augmenter l’efficacité du management pour les niveaux supérieurs (les premiers reçoivent les informations dont ils ont besoin pour prendre des décisions opérationnelles sans être contraints d’en référer chaque fois à un échelon supérieur ; les seconds reçoivent les informations qui leur permettent de gérer un plus grand nombre de collaborateurs, parfois même éparpillés sur plusieurs sites distants).

Le changement bouleverse l’organisation de l’entreprise.

Comprendre le changement

Le changement évoque toute sorte de peurs de l’incertitude ; par conséquent, l’individu a tendance à changer uniquement lorsqu’il est obligé de le faire.

Il est donc difficile de faire changer une organisation sans que les gens qui la composent voient clairement la raison du changement, le considèrent comme fondé et l’acceptent comme nécessaire (voir aussi le sensemaking)

Tous les gens qui composent l’organisation ne vivent pas le changement de la même façon. La résistance opposée au changement a des sources et des intensités très diverses d’un individu à l’autre :

Elle dépend directement de la perte ressentie et du degré d’incertitude de la situation.

Inversement, la résistance est réduite lorsque les gens comprennent (et éventuellement contrôlent, ou au moins peuvent influencer) ce qu’ils doivent faire, et connaissent les bénéfices du changement (s’il y en a pour eux aussi).

Les caractéristiques des organisations « réactive » au changement :

* L’accès à l’information concernant le changement (voir aussi la gestion des connaissances) : autorise un changement efficace (voir processus décisionnel) et une meilleure implication des gens (voir motivation)
* La capacité de manipuler l’ambiguïté : les gens doivent être capables d’accepter l’incertitude et de changer de cap lorsque de nouvelles opportunités ou menaces apparaissent.
* Être innovatrice : être capable de libérer et de canaliser le potentiel innovateur des gens (émergence : voir style de management, et méthode et techniques de créativité).
* Prendre des risques : imposer une culture stimulant la prise de risques (calculés) et acceptant les erreurs (revoir le système de motivation)
* Un éthos d’équipe : encourager l’esprit d’équipe plutôt que l’individualisme
* Des systèmes flexibles, mais robustes : une gestion efficace du changement suppose des procédures, politiques et systèmes simples à manier et faire évoluer (voir la structure organisationnelle, l’émergence)
* Une capacité de manier le conflit : encourager le débat et la divergence tout en assurant ensuite une convergence créative.
* La capacité d’accepter et d’appliquer le changement au niveau individuel correspond à un processus comprenant plusieurs étapes :
* Choc et incrédulité : le sentiment de surprise lorsque quelque chose d’inattendu se passe
* Culpabilité / colère / projection : la frustration est projetée sur quelqu’un d’autre, désigné comme responsable du changement et des problèmes associés
* Rationalisation : la raison commence à s’imposer au sentiment, on cherche à comprendre les problèmes et à développer des solutions pour leur faire face
* Intégration : on essaye d’intégrer la signification du changement dans notre comportement, et on commence à appliquer le changement
* Acceptation
* Prise de conscience : reconnaître que le changement est en cours
* Compréhension : exige une communication ouverte et une participation au processus
* Engagement : survient lorsque les gens commencent à apprécier le changement et à comprendre ses bénéfices
* Action : participation au développement des projets de mise en place du changement
* Au niveau de l’organisation, le changement comprend une séquence répétable de trois grandes phases (selon Kurt Lewis)
* Le dégel : accepter le besoin du changement
* L’évolution : planifier et opérer le changement
* Le « re-gel » : célébrer et consolider le changement
* Le modèle ADKAR de Prosci (Jeffroy Hiatt), focalisé sur l’individu (comprendre et accepter les changements en cours) :
  + Awareness : prise de conscience de la nécessité de changer
  + Desire : désir de s’engager et de participer au changement
  + Knowledge : connaissances sur la façon de changer
  + Ability : capacité à mettre en œuvre le changement
  + Reinforcement : œuvrer pour s’assurer que le changement est pérenne
* Le modèle de John Kotter, qui vise à convertir les résistances grâce à la confiance, à la transparence et au travail d’équipe
  + Créer un sentiment d’urgence
  + Former une coalition puissante

Comprendre le changement

* Créer une vision stratégique
* Obtenir l’adhésion de toutes les parties
* Éliminer les obstacles pour favoriser l’action
* Démontrer les résultats à court terme
* Consolider les résultats pour accélérer le changement
* Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture d’entreprise

Courbe du changement d’Elizabeth Kubler -Ross qui analyse le comportement des gens face aux changement en général en mettant l’accent sur les factures de nature émotionnelle (ces étapes ne sont pas toujours séquentielles et chaque individu peut les franchir différemment, en pratique ce modèle complète d’autre)

* Déni
* Colère
* Marchandage
* Dépression
* Acceptation

Le modèle de William Edwards Deming (le changement comme amélioration continue)

Plan

Do

Check

Act

Face a un environnement de plus en plus complexe et turbulent, les entreprises sont obligées d’évoluer, en s’investissant dans toutes sortes de projets de changement organisationnel.

Ces démarches risques d’échouer si le management envisage uniquement le côté technique ou rationnel(objectif), et ne tient pas compte de la complexité de l’humain(subjectif) dans ses projets, puisque l’entreprise est une microsociété avec tout un ensemble de comportements humains (le côté processuel)

L’individu acceptera de changer uniquement s’il comprend les enjeux et la nécessité (et s’il est accompagné pendant tout le projet de changement).

La notion de sensemaking est alors une des notions clés dans le contexte de changement organisationnel.

Changement organisationnel et sensemaking

Dans un contexte de changement organisationnel, le personnel ded l’enterprise est confronté au risque de perte de sens au niveau du travail, à cause des nouvelles missions et rôles qu’on lui a attribués, des nouvelles pratiques de travail à déployer, des nouvelles relations sociales qu’il doit entretenir avec les autres.

Lorsqu’un individu ne trouve plus le sens de son travail, sa motivation est remise en cause, ce qui va à l’encontre du changement que l’entreprise essaie de mettre en place.

La notion de sensemaking ou construction du sens (Weick, 1995,1993) est une clé important du changement puisque pour un individu donné, vivre un changement organisationnel implique d’abord une perte de contrôle, suivie d’abord par une recherche de contrôle, ensuite (on l’espère) par un regain de contrôle( voir aussi le modele de Lewis du changment en 3 étapes)

Entre la phase de perte et celle de reprise de contrôle ou de sens du travail, l’individu vit(en lui-même et dans la relation avec les autres) de nombreuses situations de déséquilibre, qu’il n’est pas souvent pas possible de résoudre sans accompagnement (des pairs et surtout) managérial. Les managers (qui vivent ailleurs eux aussi, à titre personnel, les mêmes situations inhabituelles) doivent repenser leurs pratiques managériales de façon à donner du sens aux nouvelles situations

La théorie du sensemaking de Karl.E.Weick

Réflexion et d’apprentissage par lequel on créer une zone de

Si on prend notre exemple, il se déroule dans un environnement turbulent, complexe et incertain, caractérisé par une transformation digitale et les nouvelles pratiques qui vont avec. D’où la nécessité d’anticiper les impacts des changements internes et externes, dans la mesure du possible et ensuite les accompagner chemin faisant (Mintzberg, 1990) explique que le changement est nécessaire à condition d’être bien conduit et profitable.

Mais observer et analyser le changement en train de se faire n’est pas une chose aisée à cause des permanentes influences externes (l’environnement) eet des interactions internes (les rapports entre individus au travail, notamment : le rapport de l’individu à lui-même, et les rapports aux autres. Le changement change en lui-même !

Reix (1990) distingue 3 conceptions dominantes du changement :

* Le déterminisme organisationnel : l’approche qui prone un role actif, prévisible de l’organisation (ex : la planification stratégique, avec ses avantages mais aussi ses limites) ;
* Le déterminisme technologique : l’approche qui identifie la technologie comme moteur essentiel du changement ( et alors une bonne méthodologie de conduite du projet technique suffirait) ;
* La perspective de l’émergence (interactionniste) : les approches qui considèrent que le changement découle d’une multitude d’interactions, qui ne sont qu’en partie prévisibles, au sein de l’organisation.

Le sensemaking se situe dans cette troisième perspective, interactionniste ( mais cela ne veut pas dire que les 2 premières n’ont pas leur sens et leur rôle dans leur changement )

Sensemaking.. quel apport ?

L’évolution des organisations a souvent été étudiée selon la théorie de la structuration de Giddens : les individus mobilisent des normes et puisent dans des significations et des interprétations partagées (ex : culture d’entreprise, bonnes pratiques) pour agir.

Weick critique la focalisation sur le seul processus de prise de décision, expliquant que ces modèles « rationnels » passent à coté d’un processus très important : le sensemaking. Le résultat imprévisible situation où l’information et la communication jouent un rôle primordial, est souvent lié à des aspects « raitionnels ». ces conséquences imprévisi

Le résultat

Le sensemarking comprend 3 phases (qui vont de l’individu vers et avec les autres, puisque l’entreprise est une action collective) : sélection, rétention, enactment

« Enactment » : l’individu vise à donner du sens au contexte dans lequel il évolue. Il cherche à réduire l’équivocité d’une situation, à savoir la présence d’interprétations multiples pour une même situation.

Sélection : vise à choisir parmi les différents schémas de pensée identifiés, le schéma explicatif acceptable par tous.

Rétention : vise à garder dans la mémoire collective les situations (non routinières à l’origine) rencontrées ainsi que les interprétations identifiées et retenues de manière à pouvoir y recourir lorsqu’une situation similaire se présentera à l’avenir.

Dans un changement il y a des choses que l’on peut anticiper à l’avance.

Weick explique que le changement :

* Remet en cause la répartition habituelle des tâches et responsabilités de chacun et de l’autorité, et oblige les individus à reconstruire mentalement un système de rôles adapté à la nouvelle situation (idée reprise par Autissier, Vandangeon-Derumez et Vas, 2010)

Il n’y a pas de changement si les individus

Apprendre à penser

Chapeau rouge

Chapeau noir

Chapeau jaune

Chapeau vert

Chapeau bleu

Les 10 types de micro-changements :

* De compétences
* De procédures
* De postes et emplois