

Conduite du changement

Changement & transition

3A 2024-2025

Plan du cours

1. Introduction : L'ambivalence du changement

- Résistance ou engagement ?
- Changement ou transition ?

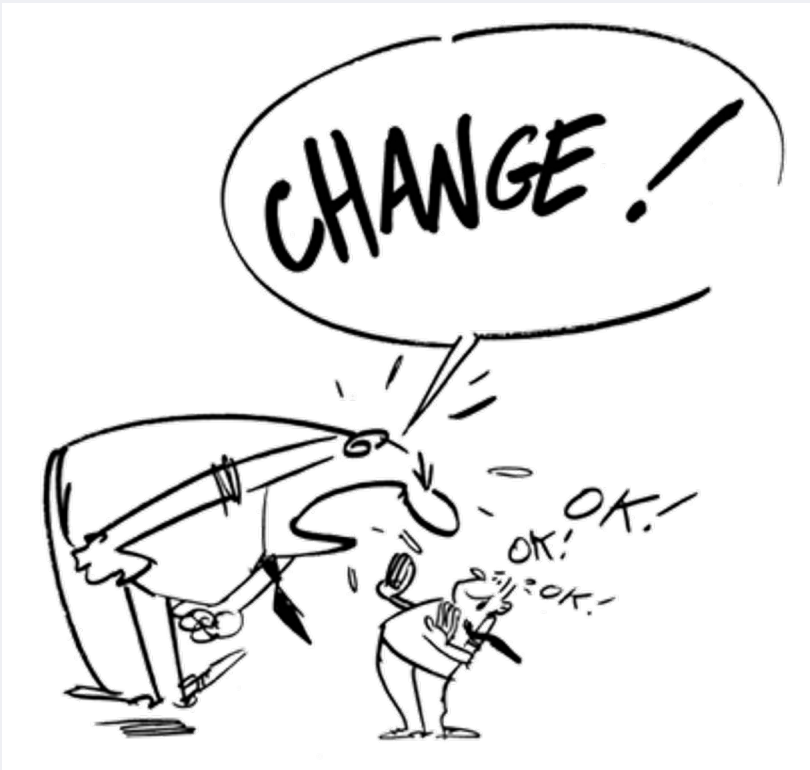
2. Le management des transitions

- La courbe du deuil : E. Kübler-Ross
- Les 3 phases de la transition
- La carte des acteurs

3. Le management du changement

- Le processus « Top Down » : le modèle de Kotter
- Le processus « Bottom Up » : le modèle de Beer
- Les 10 principes du change management

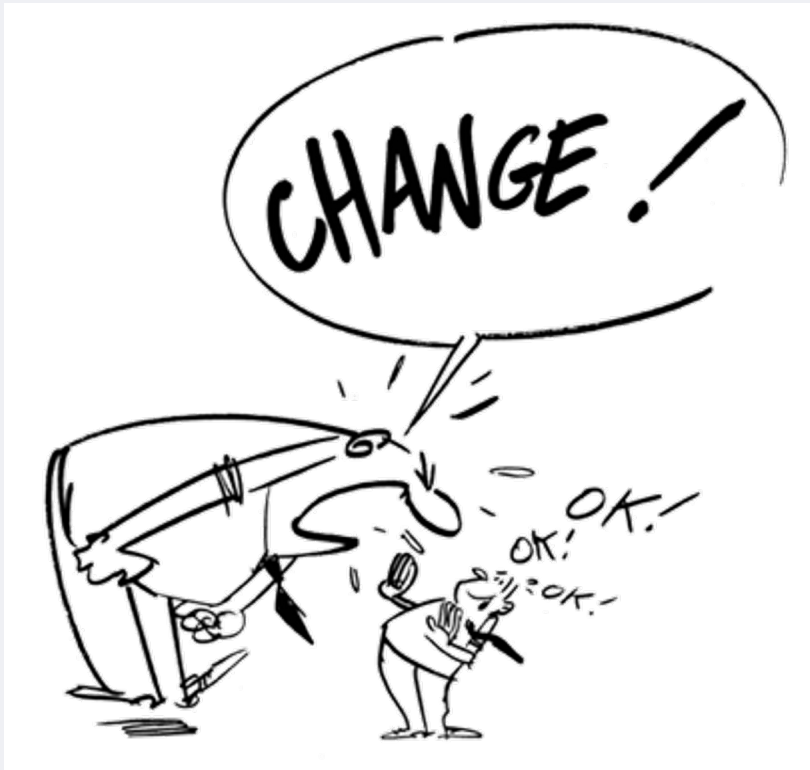
1. Introduction : L'ambivalence du changement



Résistance ou engagement ?

- Dans quelles circonstances seriez-vous enclin(e) à **résister** au changement ?
- Dans quelles circonstances seriez-vous prêt(e) à vous **engager** vraiment dans la mise en œuvre d'un changement ?

1. Introduction : L'ambivalence du changement



Engagement si ...

- Besoin & but
- Vision, stratégie & plan
- Bénéfice pour moi & pour l'organisation
- Participation & rôle
- Confiance

1. Introduction : L'ambivalence du changement



Résistance si ...

- Pas clair, pas convainquant, pas de sens
- Mal communiqué, expliqué ou planifié
- Contre mes intérêts ou les intérêts de mon équipe ou de l'organisation
- Pas de confiance, un management pas à la hauteur, un manque d'éthique
- Changement imposé

1. Introduction : L'ambivalence du changement

La résistance :

- La résistance est naturelle, c'est un mélange complexe de :
 - Changement (la circonstance extérieure à nous)
 - Transition (le processus de réorientation à l'intérieur de nous)
 - Résonance (la signification personnelle en écho du passé)

- On dit que les gens résistent au changement mais, le plus souvent, ils résistent à la transition :
 - Perte de leur identité et de leur univers
 - Désorientation de la zone neutre
 - Risque d'échec dans le nouveau départ

1. Introduction : L'ambivalence du changement

Changement ou transition ?

- **Changement** : Un événement, une situation extérieur à nous : quelque chose s'arrête ou quelque chose commence.
- **Transition** : Un processus de réorientation graduel et psychologique qui se produit à l'intérieur de nous.

Le changement appelle la transition, et inversement. Pour autant, l'alignement entre les deux n'est pas nécessairement au rdv

1. Introduction : L'ambivalence du changement

Changement ou transition ?

Changement

- Externe
- Situationnel
- Fondé sur un évènement
- Défini par son objectif
- Peut se produire vite
- Centré sur son lancement

Transition

- Interne
- Psychologique
- Fondée sur l'expérience
- Définie par son processus
- Prend toujours du temps
- Démarre par une fin

1. Introduction : L'ambivalence du changement

Changement ou transition ?

« Les personnes responsables de la planification et de la mise en œuvre du changement oublient souvent que, même si la première tâche de la conduite du changement consiste à comprendre la destination et la façon d'y arriver, la première tâche de la gestion des transitions consiste à convaincre les personnes de quitter leur maison.

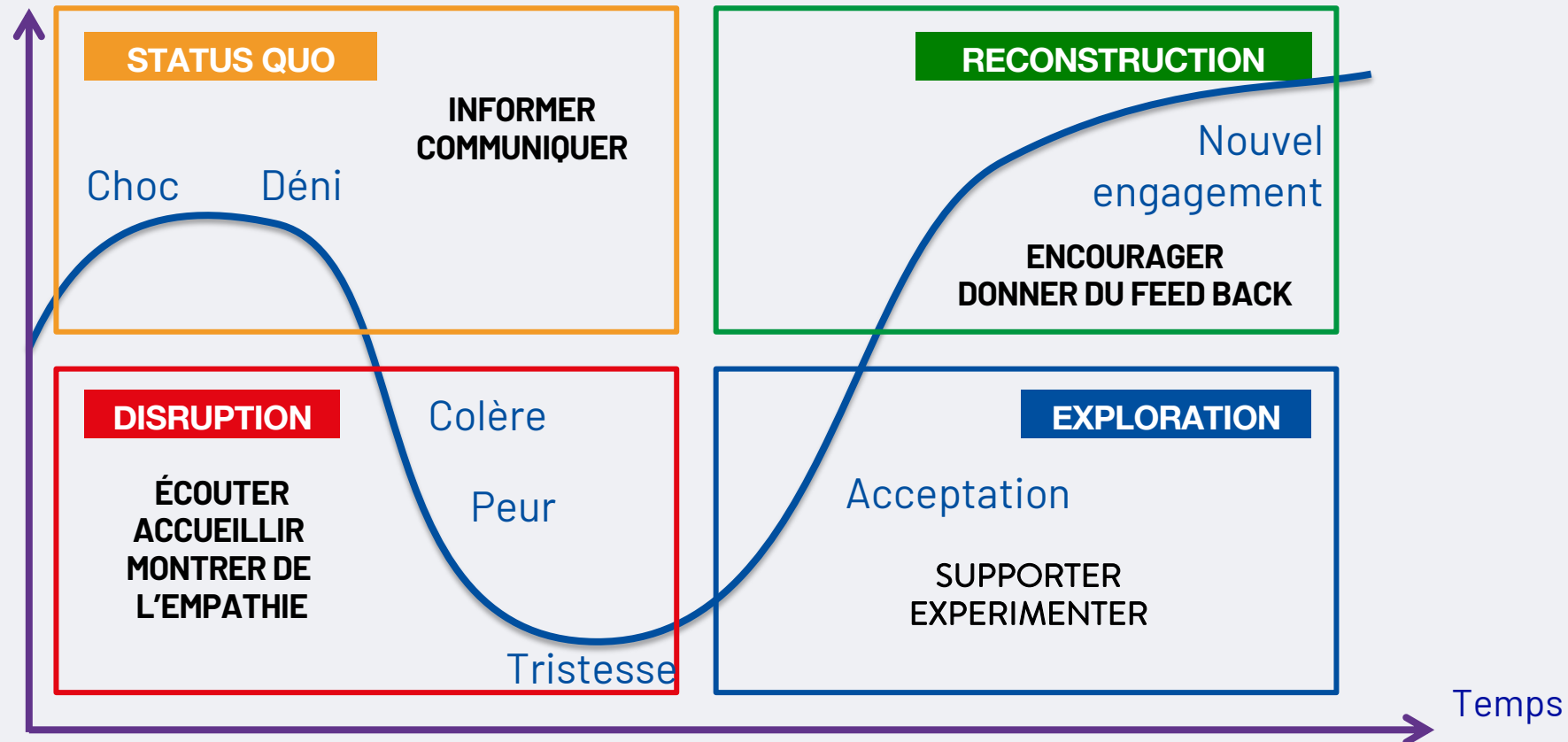
Vous vous épargnerez beaucoup de désagrément si vous vous en souvenez. »

William BRIDGES

2. Le management des transitions

La courbe de deuil : E. Kübler-Ross

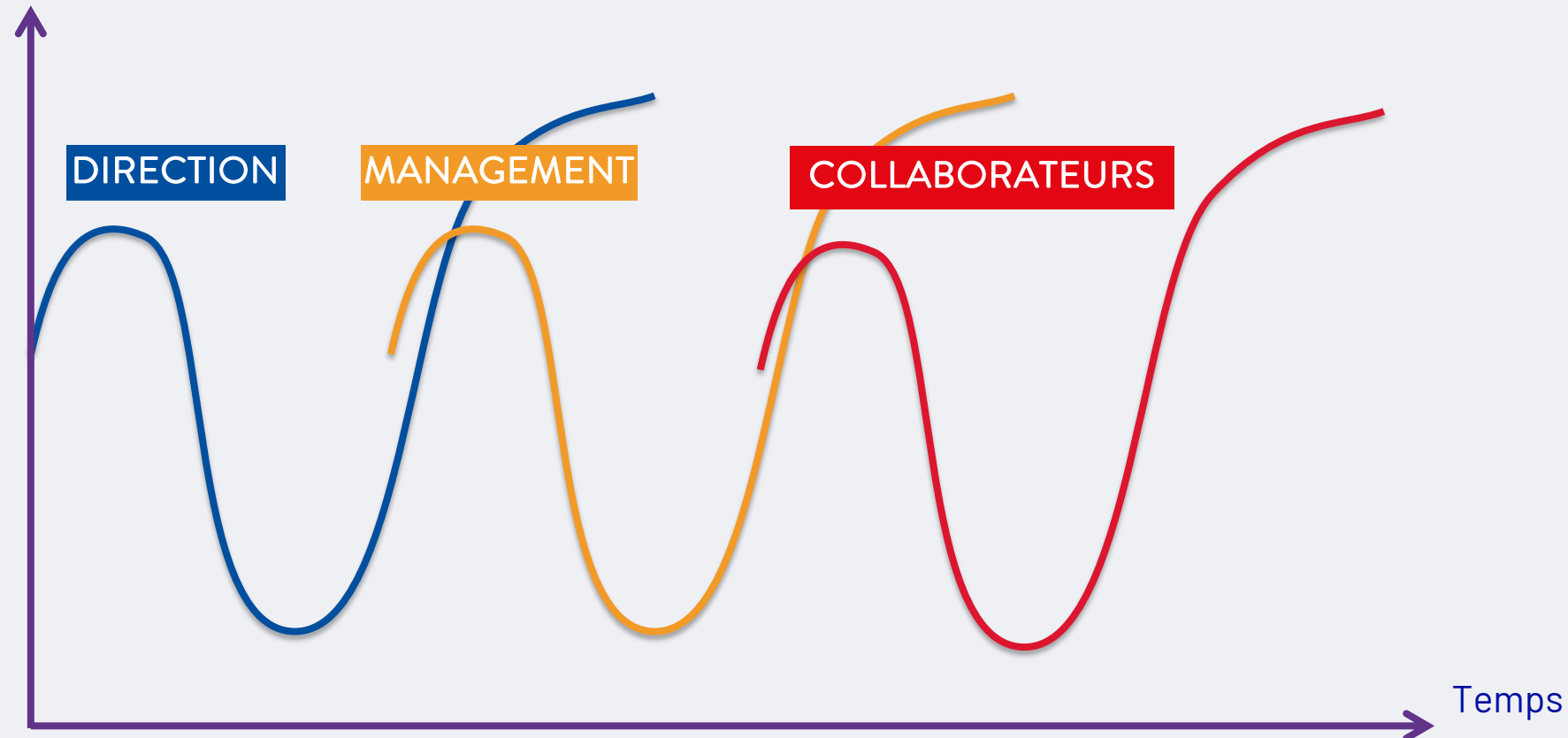
Énergie émotionnelle



2. Le management des transitions

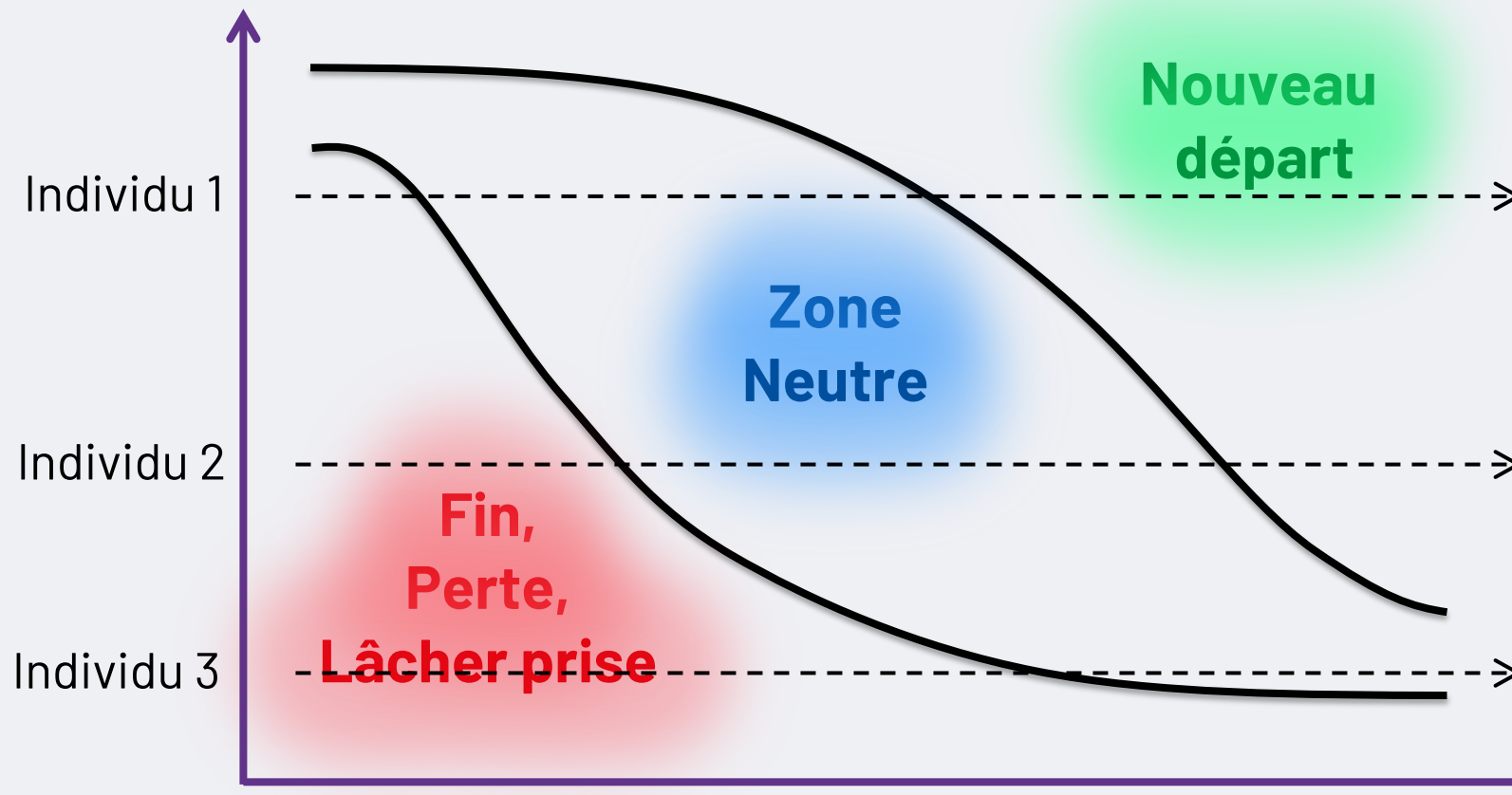
La courbe de deuil : E. Kübler-Ross

Énergie émotionnelle



2. Le management des transitions

Les 3 phases de la transition



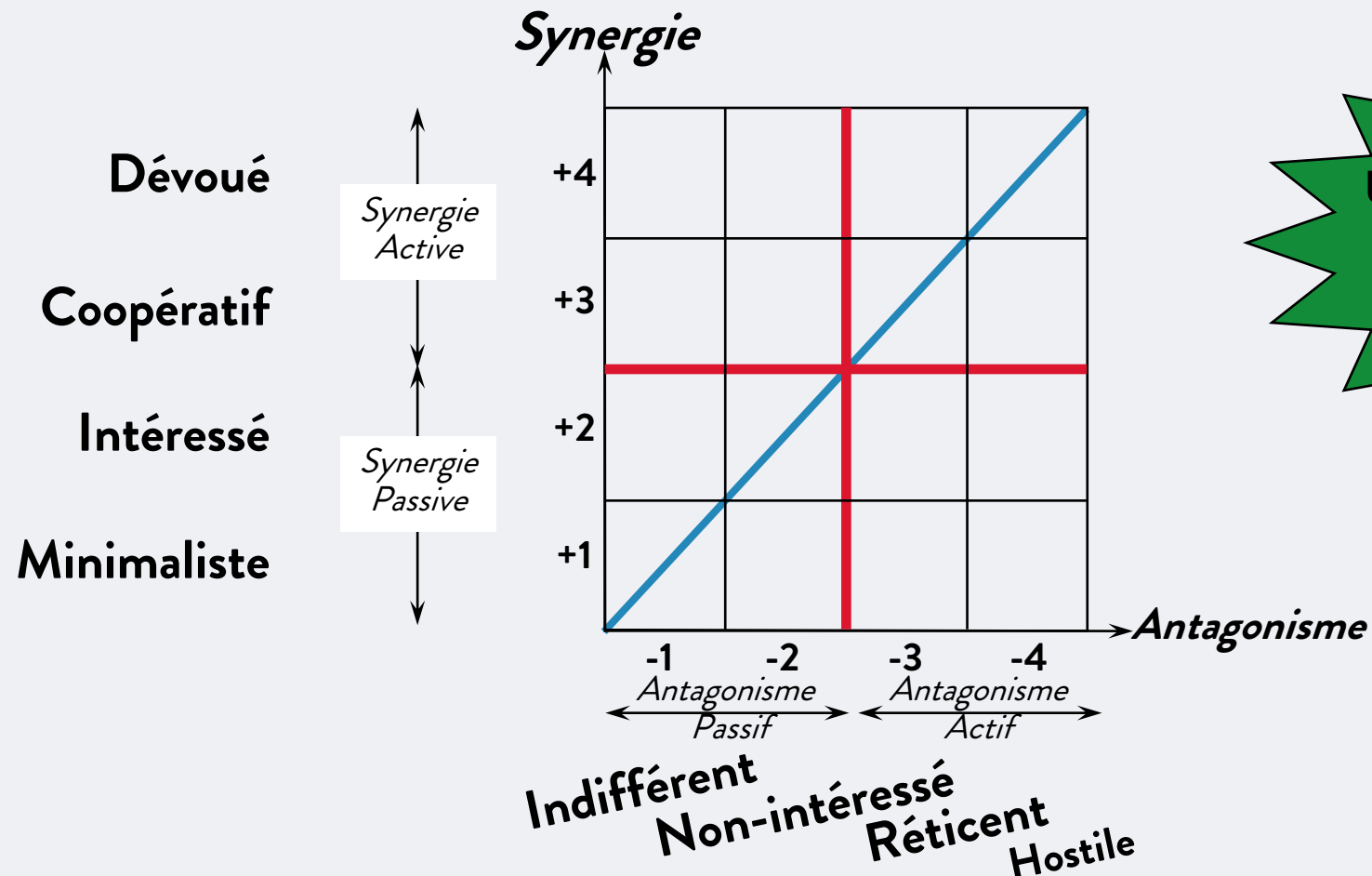
2. Le management des transitions

Les 3 phases de la transition

- 1. FIN**
Quand nous nous désengageons des vieilles manières de faire et que l'on quitte qui nous étions dans cette situation.
- 2. ZONE NEUTRE**
Quand nous nous trouvons dans un état troublant d'entre-deux, où nous ne sommes plus qui et où nous étions, mais nous ne sommes pas encore qui et où nous allons être.
- 3. NOUVEAU DÉPART**
Quand nous nous familiarisons avec et que nous acceptons (sans nécessairement l'apprécier) la réalité nouvelle que le changement apporte. Nous commençons à nous identifier à nouveau avec la situation où nous sommes.

2. Le management des transitions

La carte des acteurs : synergie et antagonisme peuvent s'exprimer en même temps



Une seule personne
à 1 moment donné
pour un projet !

2. Le management des transitions

La carte des acteurs : partenaires - principes

Crédit d'intention Jeu Commun

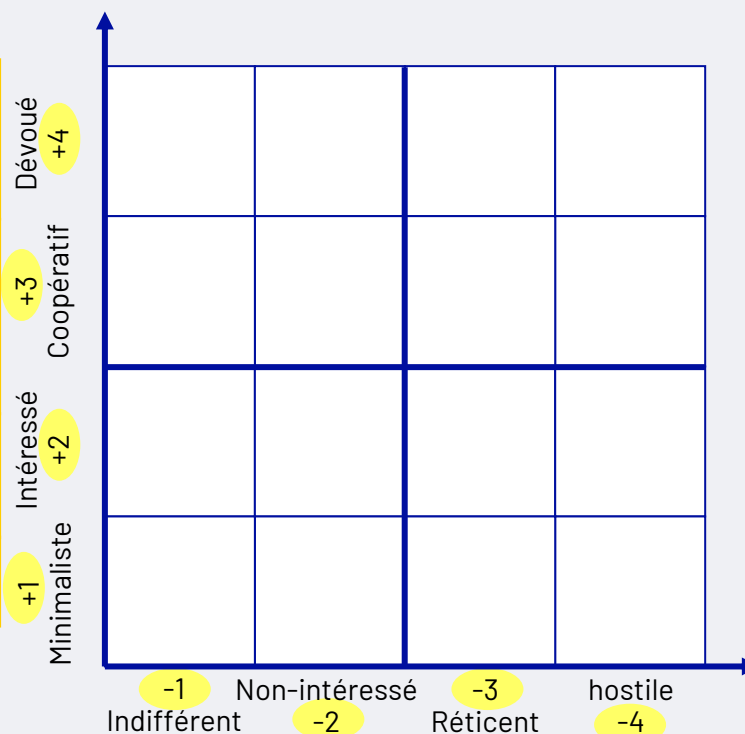
+4 Il s'identifie aux acteurs du projet pour les aider à atteindre l'objectif commun, même si les acteurs du projet sont réticents et quelles que soient les conséquences pour lui !

+3 Il prend l'initiative de développer des synergies, cherche des consensus, fait des suggestions, travaille et utilise ses propres leviers pour soutenir les acteurs du projet. S'ils le suivent, la synergie pourra s'accroître au sein de leur relation ...

+2 Il s'intéresse à ce que recherchent, disent et font les acteurs. Il consulte, discute et travaille mais cherche à se positionner au-dessus du strict nécessaire...

+1 Plutôt favorable, il restreint ses relations avec les acteurs du projet au strict minimum ...

Synergie



Attitudes Antagonistes Jeu Personnel

-4 Il utilise absolument tous les moyens pour imposer sa propre solution. S'il ne parvient pas à le faire, il interrompra toute relation !

-3 Il utilise des leviers plus importants pour imposer sa propre solution. S'il n'y parvient pas, il cèdera de façon désagréable au seul pouvoir supérieur et seulement pour un certain temps.

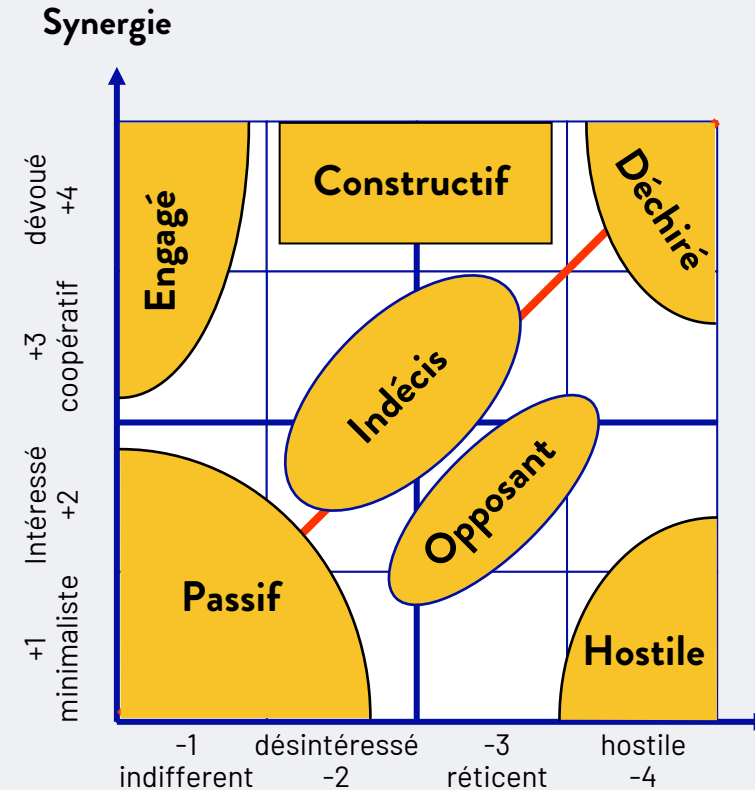
-2 Il utilise certains leviers et cherche par la négociation à obtenir le meilleur compromis possible pour lui. Il peut céder en fin de journée ...

-1 Il hésite, car il est sincèrement indécis. Il se ralliera à un point de vue opposé de manière passive, et à une personne plus décidée que lui ...

2. Le management des transitions

La carte des acteurs : un outil essentiel pour faire face aux antagonismes

- **Passif** : il fait le minimum
- **Indécis** : prêt à s'impliquer ... s'il obtient quelque chose en retour
- **Hostile** : ne se rallie que sous la contrainte du pouvoir supérieur, peut décider de stopper la confrontation
- **Opposant** : gouverné par la satisfaction de son intérêt personnel
- **Engagé** : il soutient la cause
- **Constructif** : il soutient le projet, et est susceptible de "positiver" la critique
- **Déchiré** : il ressent autant d'amour que de haine...



Antagonisme

2. Le management des transitions

La carte des acteurs : la stratégie des alliés

Une fois que les acteurs sont identifiés, construisez une stratégie pour chaque fonction

Passez 2/3 de votre temps avec vos "Alliés" :

Louez leurs efforts, acceptez les pour ce qu'ils sont, apportez leur votre soutien, passez du temps avec eux ... et en retour, soyez exigeant !

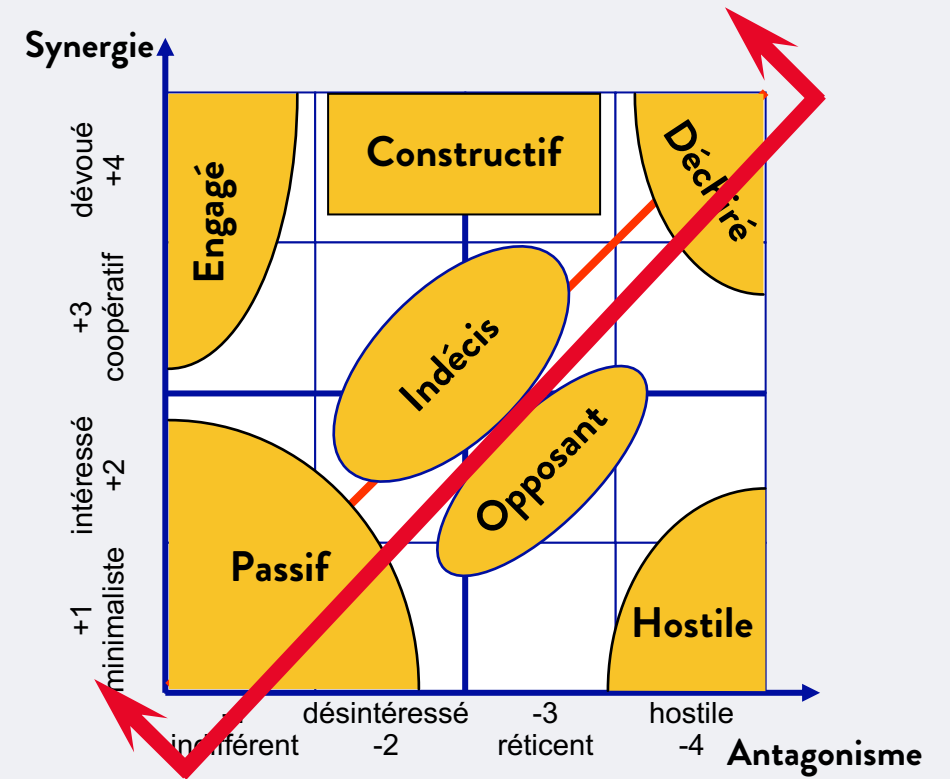
Entourez les Passifs et les Indécis, motivez les en leur offrant un projet commun sur lequel travailler, acceptez les compromis sur les sujets de moindre importance ...

Proposez / suggérez (à tout moment) aux Passifs de se joindre à un projet, accroissant ainsi leur énergie

Utilisez vos Alliés pour convaincre, ignorer ou exclure vos opposants:

Utilisez 1/3 de votre temps (au maximum) pour contenir les tentatives des Opposants et des Hostiles cherchant à rallier les Passifs de leur côté, en faisant des contre-propositions.

Si nécessaire, neutralisez les Opposants ...



**Tout positionnement n'est significatif:
Qu'à une date donnée sur un sujet / thème donné**

2. Le management des transitions

La carte des acteurs : exemple de stratégie

