

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

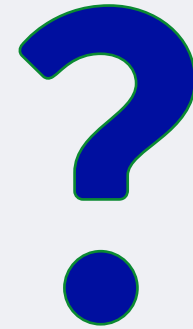
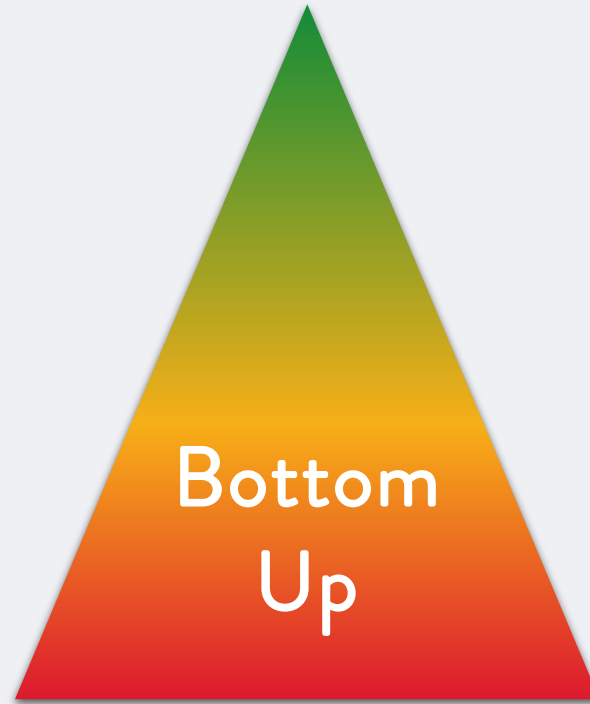
- Le processus « Top Down » : le modèle de Kotter
- Le processus « Bottom Up » : le modèle de Beer
- Les 10 principes du change management

3. Le management du changement

Piloter le changement :



ou



3. Le management du changement

Le processus « Top Down » : le modèle de Kotter

1. Établir un sentiment d'urgence
2. Former une puissante coalition de pilotage
3. Créer une vision
4. Communiquer la vision
5. Donner aux autres les moyens d'agir sur la vision
6. Planifier et créer des gains à court terme
7. Consolider les améliorations et produire encore plus de changement
8. Institutionnaliser les nouvelles approches

3. Le management du changement

Le processus « Bottom Up » : le modèle de Beer

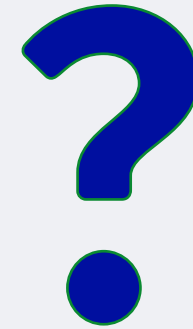
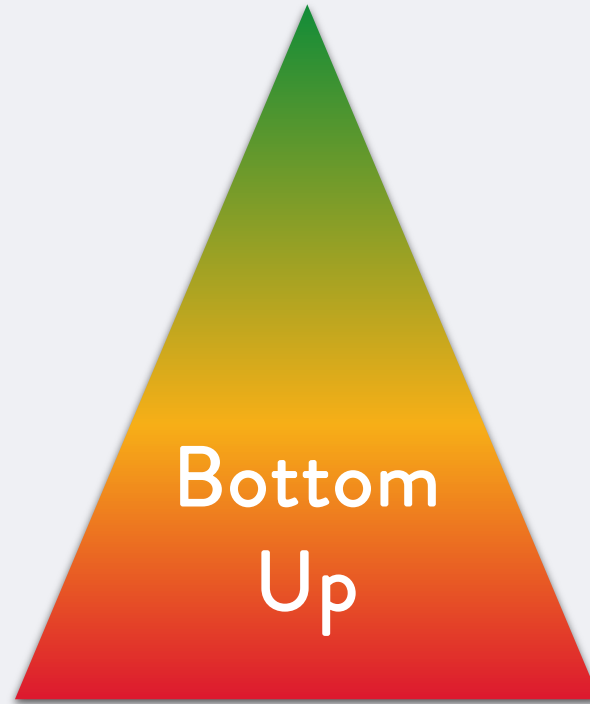
1. Mobiliser l'engagement par un diagnostic commun des problèmes
2. Développer une vision commune de la manière d'organiser et de gérer pour réussir
3. Favoriser le consensus, la compétence, la cohésion
4. Diffuser les changements en encourageant, en soutenant et non en forçant
5. Institutionnaliser les changements par des politiques, des systèmes, des structures
6. Surveiller et ajuster en fonction des problèmes

3. Le management du changement

Quand utiliser



ou



3. Le management du changement

Top Down

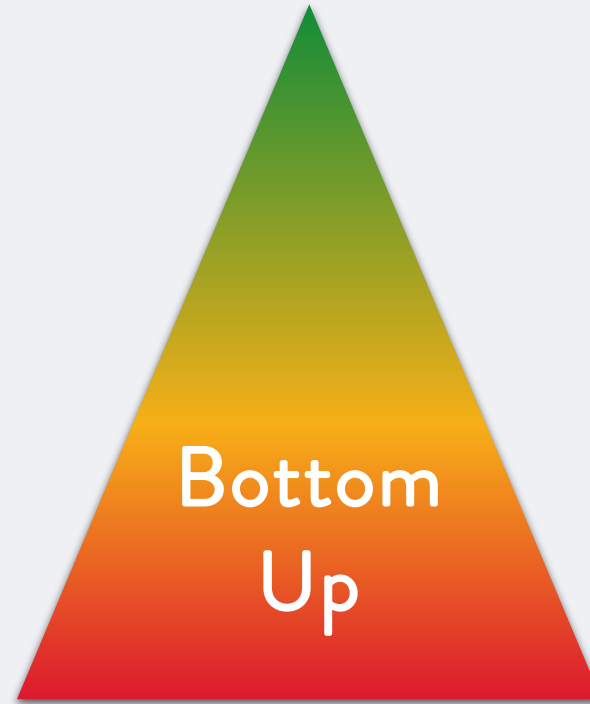
- Très peu de temps/crise
- Des décisions difficiles/des changements radicaux à prendre
- Nécessité d'impulser des changements structurels, complexes et à l'échelle mondiale
- Volonté de repositionner l'entreprise
- Le résultat visé est très clair
- Conflits au sein de l'organisation
- Confiance établie
- L'histoire d'un succès
- Convient à la culture (directive)
- Manque de capacités
- Avoir de l'argent pour faire appel à des spécialistes externes

Bottom Up

- Temps disponible
- Un changement axé sur le client
- Des unités très autonomes évoluant dans des contextes très spécifiques
- Changements culturels et de mentalités
- Ouvert à diverses bonnes solutions, besoin d'explorer
- Un consensus est possible
- Nécessité de (re)construire la confiance
- L'acceptation du changement est nécessaire
- Convient à la culture (participative)
- Des personnes qualifiées, des capacités développées
- Il est temps de former les gens

3. Le management du changement

Les avantages



3. Le management du changement

Top Down

- Une décision et une mise en œuvre rapides
- Un souffle de perspective, une vision à long terme
- Une stratégie claire
- Courage des changements réels et radicaux, allant au-delà des intérêts des sous-unités
- Peut englober la transformation de systèmes/structures complexes
- Intérêts des actionnaires
- Un contrôle clair
- Légitimité de l'autorité/demande
- Crédibilité du projet
- Un pouvoir et une influence forts
- Accès aux ressources

Bottom Up

- Développement des personnes / autonomisation / responsabilité
- Leadership et compétences émergentes
- Opinions d'experts internes, créativité
- Motivation et engagement des personnes
- Sentiment de propriété/appartenance
- Reconnaissance/valorisation des personnes
- Une mise en œuvre plus facile, une moindre résistance
- Élargissement de la coalition, soutien plus large & alliances internes
- Constituer une intention stratégique consensuelle
- Renforcement de la confiance, de la fierté et du respect mutuel
- Processus adaptatifs, consensus ad hoc
- Renforcement de la culture d'entreprise

3. Le management du changement

Dans la réalité ...

- L'opposition top-down vs bottom-up est artificielle.
- Les processus de changement doivent (la plupart du temps) utiliser des boucles top-down/bottom-up. Les deux approches doivent être combinées.
- L'engagement de la direction générale est aussi essentiel au succès du changement que la participation des personnes à sa mise en œuvre.
- Les alliances entre les cadres supérieurs et les autres membres de l'organisation nécessitent une confiance réciproque, un respect mutuel et de la fierté.
- Il n'y a pas d'ordre absolu à respecter.

3. Le management du changement

Les 10 principes du change management

À faire pour lancer le changement :

1. Établir un sentiment d'urgence
2. Former un comité de pilotage
3. Créer une vision pour le projet de changement
4. Mobiliser l'engagement en impliquant largement dans le processus

À faire tout au long du processus :

5. Favoriser le consensus, la compétence, la cohésion
6. Communiquer et communiquer à nouveau
7. Gérer les obstacles et les difficultés
8. Diffuser les changements en encourageant, en soutenant et non en forçant
9. Planifier à court terme et célébrer les petites victoires

Et surtout ...

10. Recommencer !