



MANAGEMENT DE CHANGEMENT DANS LES PROJET SI

Importance

À PROPOS DE CE COURS

Objectif

- Etudier les différents modèles de conduite de changement
- Avoir la compétence d'élaborer un plan de conduite de changement
- Avoir la compétence de suivre l'exécution d'un plan de conduite de changement

STRUCTURE DU COURS

Thèmes

- LES BASES DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT
- LES MECANISMES DU CHANGEMENT
- LA PRATIQUE DU CHANGEMENT
- CHOISIR UNE METHODOLOGIE DE CONDUITE DU CHANGEMENT

PLAN

- 1. L'importance du changement**
- 2. Les grands modèles de la conduite du changement**
- 3. Les grands leviers de la conduite du changement**
- 4. Changement et Ressources Humaines**
- 5. Les compétences en conduite du changement**

INTRODUCTION

A l'issue de cette partie nous serons en capacité de :

1. Définir la notion de « conduite du changement » en la replaçant dans un contexte historique.
2. Définir ce que l'on entend par « conduite du changement » par rapport à d'autres pratiques tels que le leadership ou la gestion de projet.
3. Répondre à des questions comme :
 - Qui fait de la conduite du changement ?
 - Que produit-on lorsque l'on fait de la conduite du changement ?
 - Quelles sont les compétences en conduite du changement ?

L'IMPORTANCE DU CHANGEMENT

L'IMPORTANCE DU CHANGEMENT

Pourquoi cette notion **très ancienne**, **changement**, est-elle aussi **à la mode** ?

À la maison

En entreprise

Dans les médias

**Partout on parle de
changement**

L'IMPORTANCE DU CHANGEMENT

Qu'y a-t-il de nouveau pour qu'on en parle et que celui-ci devienne une **préoccupation managériale** dans les entreprises?

Le nombre de changements a été multiplié par **3** en **15 ans**.

la Chaire ESSEC du changement et Ipsos en
2011

L'IMPORTANCE DU CHANGEMENT

Pourquoi ?

1. L'accroissement du nombre de projets de changement dans les entreprises.
2. Vouloir accélérer la mise en œuvre des transformations

On donne le nom changement pour dire:
il y a un **existant**, un **futur** et il faut aller de l'existant au futur **le plus rapidement possible**.

L'IMPORTANCE DU CHANGEMENT

Quels sont les facteurs qui expliquent cet accroissement du nombre de projets de changement dans les organisations?

La technologie

La crise

La concurrence & la mondialisation

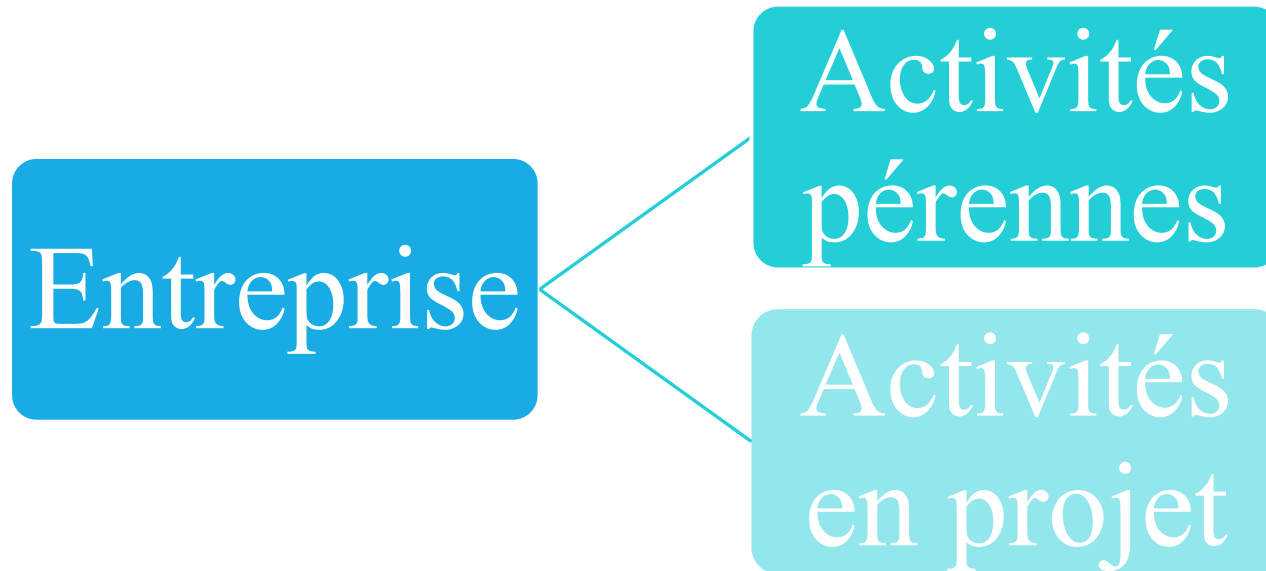
L'évolution sociétale du client

La législation

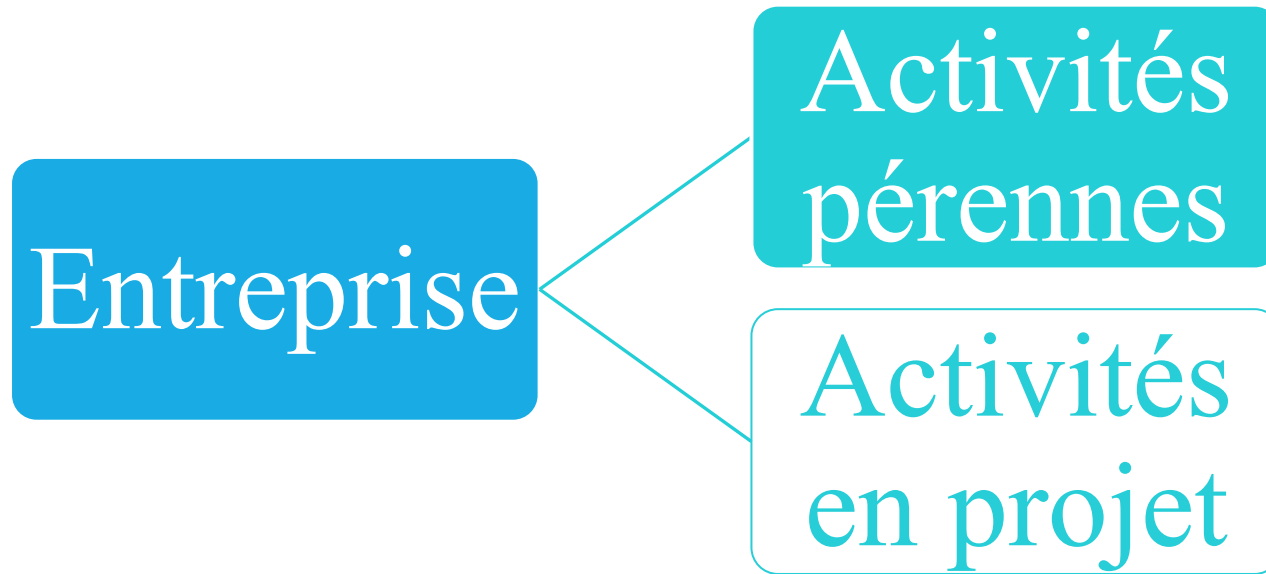
ces facteurs contribuent à la
**multiplication du nombre de projets
de changement.**

L'IMPORTANCE DU CHANGEMENT

Activités de l'entreprise:



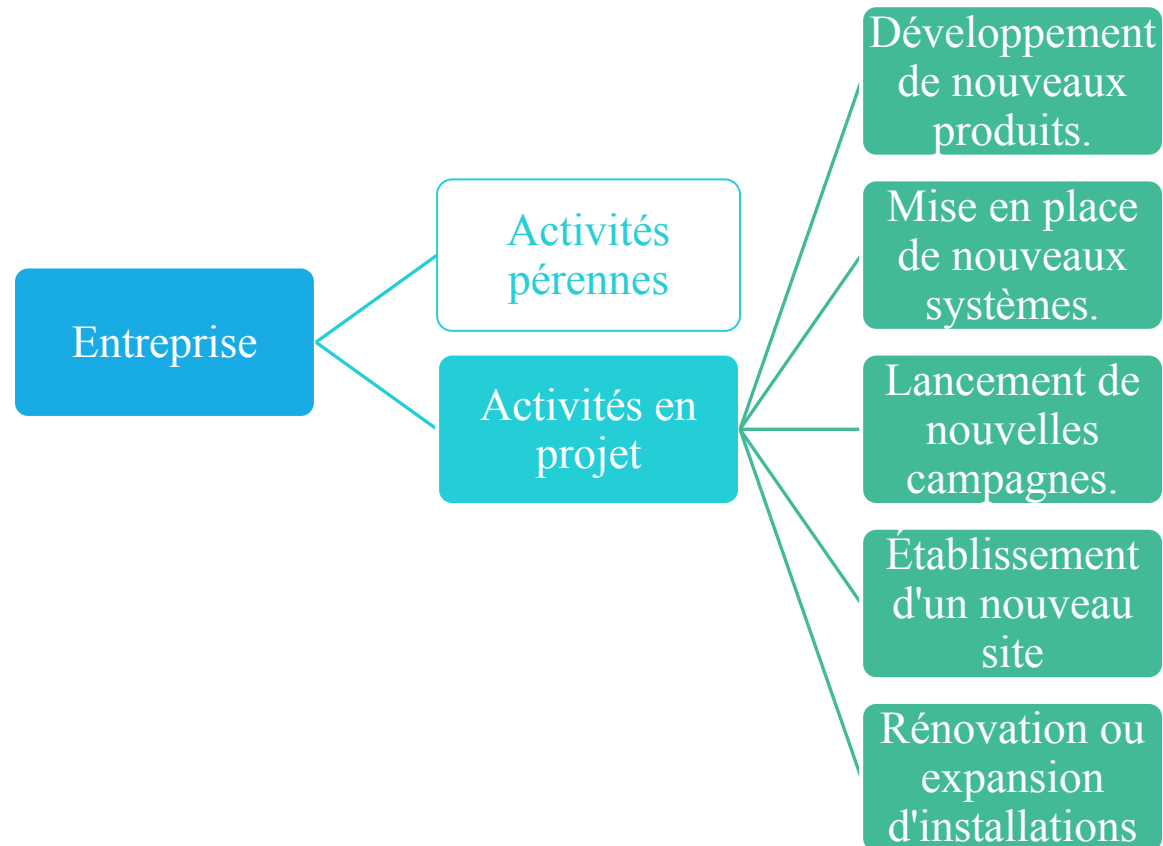
L'IMPORTANCE DU CHANGEMENT



Des activités qui sont durables et qui ont le potentiel de générer des revenus à long terme.

Le cœur du métier de l'entreprise

L'IMPORTANCE DU CHANGEMENT



Temporaires

[un début - une fin] définis

évoluer sa manière de faire
nouvelles organisations
nouveaux produits
nouvelles postures
nouvelles cultures

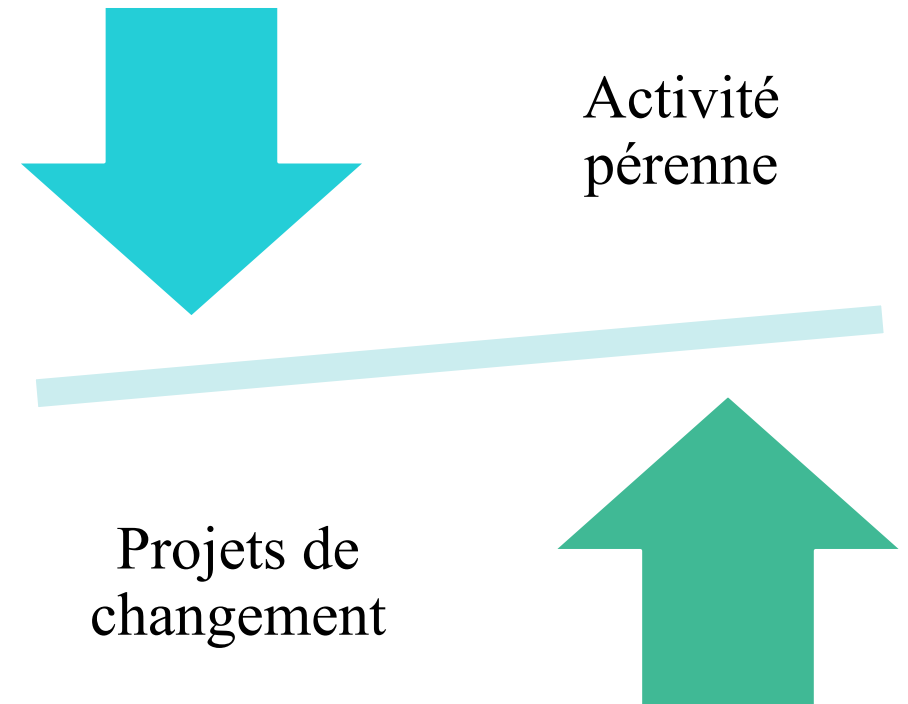
L'IMPORTANCE DU CHANGEMENT

Equilibre entre les activités pérennes & projets

Pendant les travaux, la vente continue.

Pendant le changement, l'activité continue.

Trouver **un équilibre** entre ce que l'entreprise fait et les projets de changements, qui vont lui permettre d'**opérer des transformations sur ce qu'elle fait**.



L'IMPORTANCE DU CHANGEMENT

Pourquoi est-elle difficile à mettre à œuvre?

La résistance au changement

L'IMPORTANCE DU CHANGEMENT

La résistance au changement, c'est quoi ?

- La peur des personnes à opérer ce changement
- La difficulté qu'elles auront à se projeter, à vouloir faire.

L'IMPORTANCE DU CHANGEMENT

Le changement, c'est quoi ?

c'est abandonner un **existant connu**, pour **un avenir justifié**
par un progrès.

L'IMPORTANCE DU CHANGEMENT

Pourquoi résister ?

STEP 01

les routines

les habitudes

Elle peuvent être confortables
... je ne les remets pas en cause
.... elles ne sont peut-être pas optimales

**l'abandon des
habitudes et de
l'existant**



L'IMPORTANCE DU CHANGEMENT

Pourquoi résister ?

Un effort d'apprentissage.

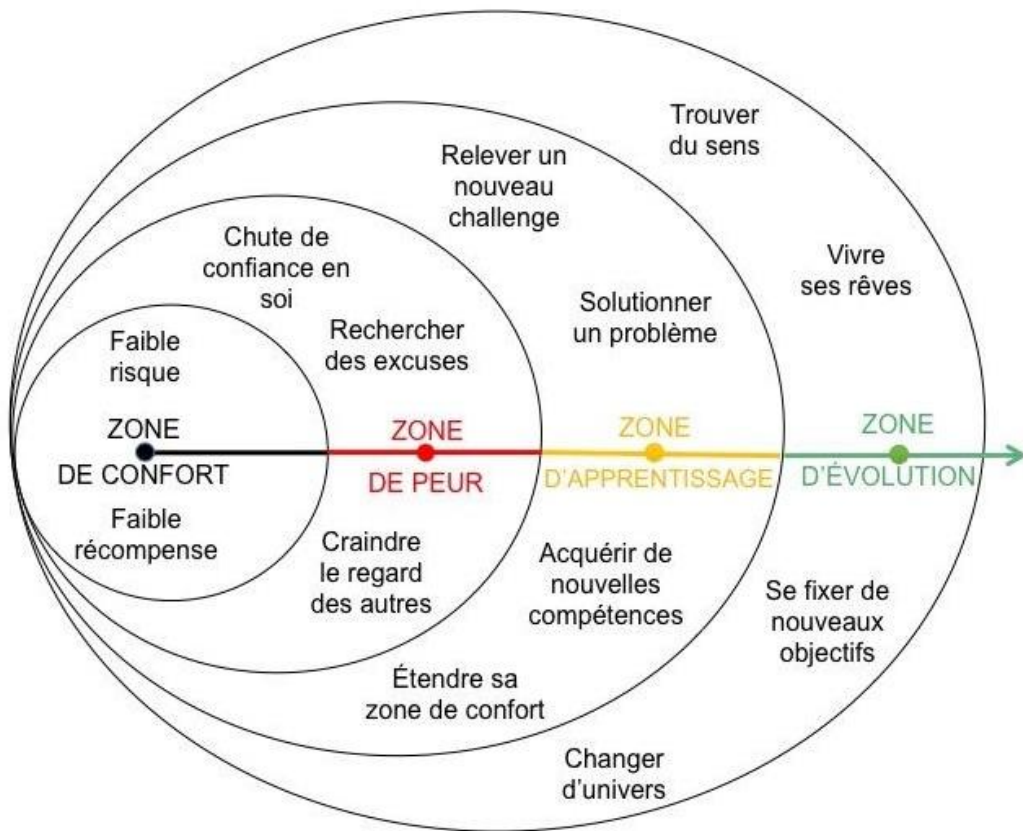
Dans un changement, on crée ce qui n'existe pas.

Et pour créer ce qu'il n'existe pas, il faut apprendre à faire autre chose, et là, ça va demander un effort.

- une nouvelle manière de faire,
- une nouvelle technique,
- se tromper une première fois, parce que c'est en se trompant qu'on apprend.

L'IMPORTANCE DU CHANGEMENT

LA ZONE DE CONFORT



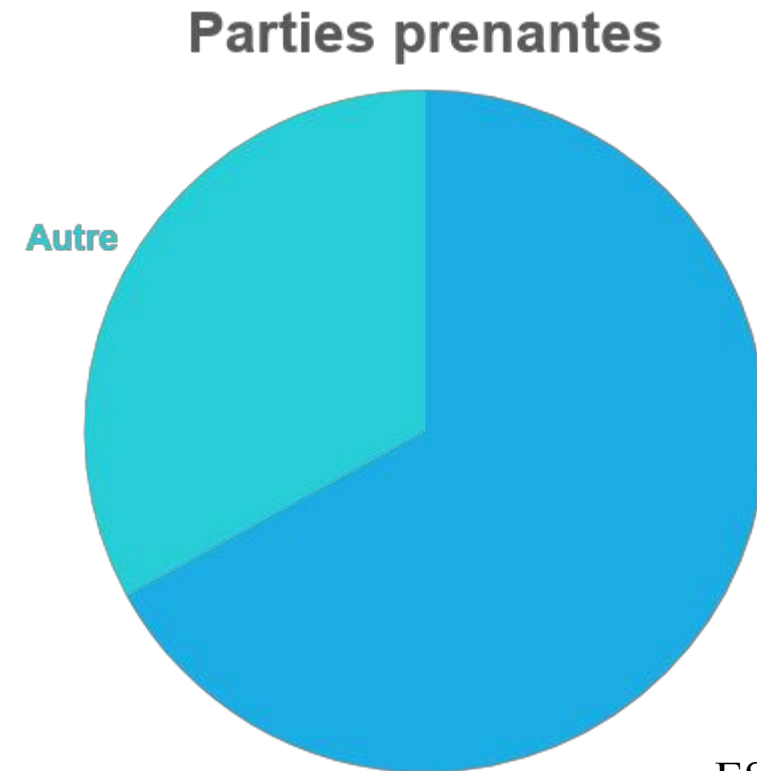
Donc, ce double phénomène d'abandon de l'existant et d'effort d'apprentissage, peut créer, ce n'est pas toujours le cas, des phénomènes de routine, qui vont faire que, quand on propose le changement, **les personnes le refusent.**

David Autissier

L'IMPORTANCE DU CHANGEMENT

Pourquoi résister ?

Deux tiers des personnes concernées par le changement, estimaient qu'elles n'étaient **pas suffisamment accompagnées** dans les projets de changement et également, qu'elles **souhaitaient** être plus associées à la **co-construction du changement**.



ESSEC Ipos 2011

L'IMPORTANCE DU CHANGEMENT

Raccourcir les délais de mise en œuvre des projets de changement

le temps accordé à un projet de changement, avait été divisé par 2, en 15 ans.

L'enquête Ipsos- ESSEC, 2011

L'IMPORTANCE DU CHANGEMENT

la notion de changement est importante

parce qu'on demande aux gens de changer avec des facteurs multiples, avec des **phénomènes de résistance** et dans des **délais réduits**, avec la question, **ces délais sont-ils suffisants.**

Tous ces phénomènes militent pour dire que le changement n'est pas un phénomène ordinaire qui va se faire tout seul, mais un phénomène qui nécessite d'être **accompagné** par **des théories**, **des méthodes**, mais aussi **des outils.**

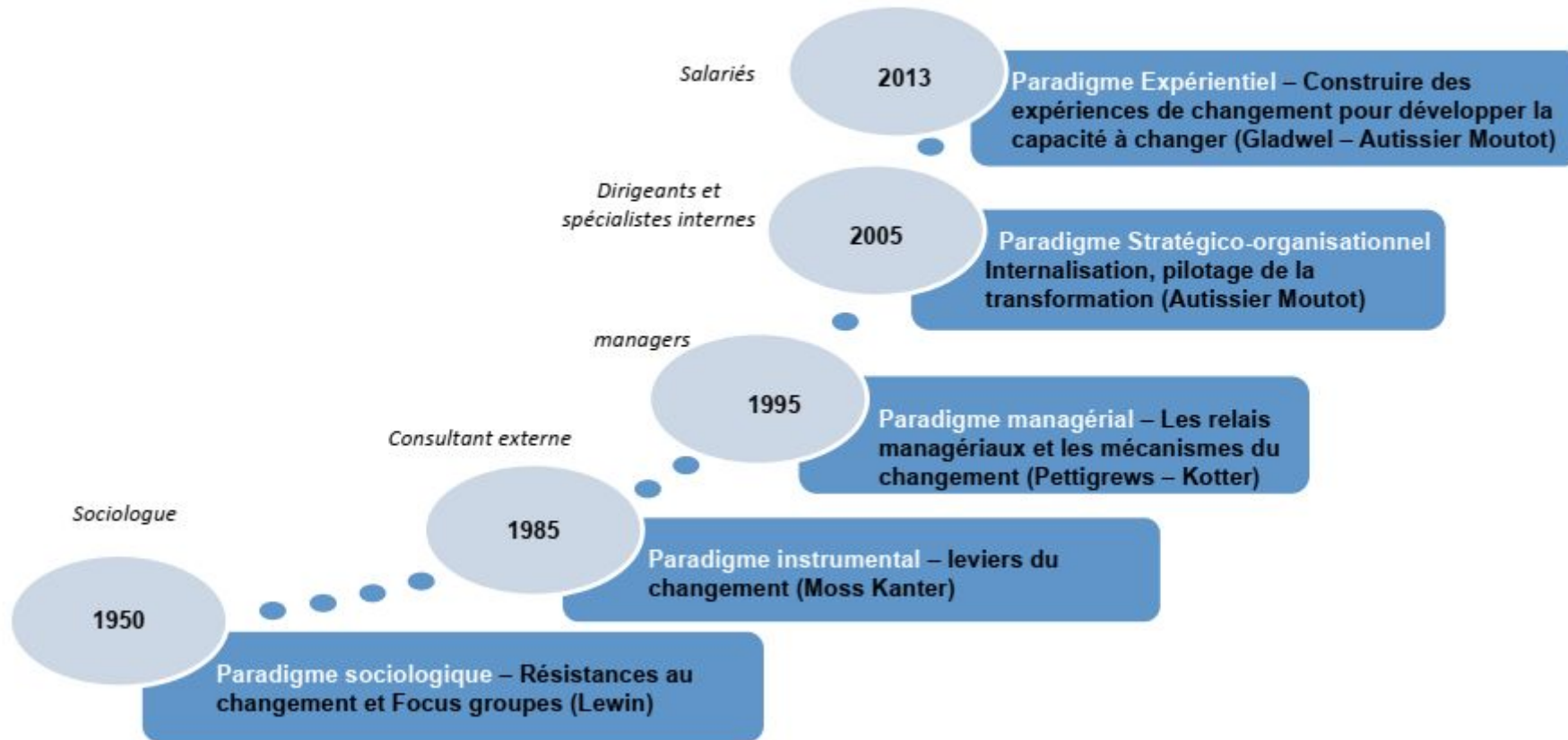
LES GRANDS MODÈLES DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

LES GRANDS MODÈLES DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Histoire de la conduite de changement:

- Quand le concept de conduite de changement est-il apparu?
- Comment a-t-il évolué au fil du temps?

LES GRANDS MODÈLES DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT



LES GRANDS MODÈLES DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Illustrer le concept de "conduite du changement" en s'appuyant sur
les **trois** principaux auteurs en conduite du changement

LES GRANDS MODÈLES DE Γ Δ CONDUITE DU CHANG

- **Kurt Lewin, 1950**

Lewin a réalisé ses travaux à l'université de Berlin, en défendant l'idée que

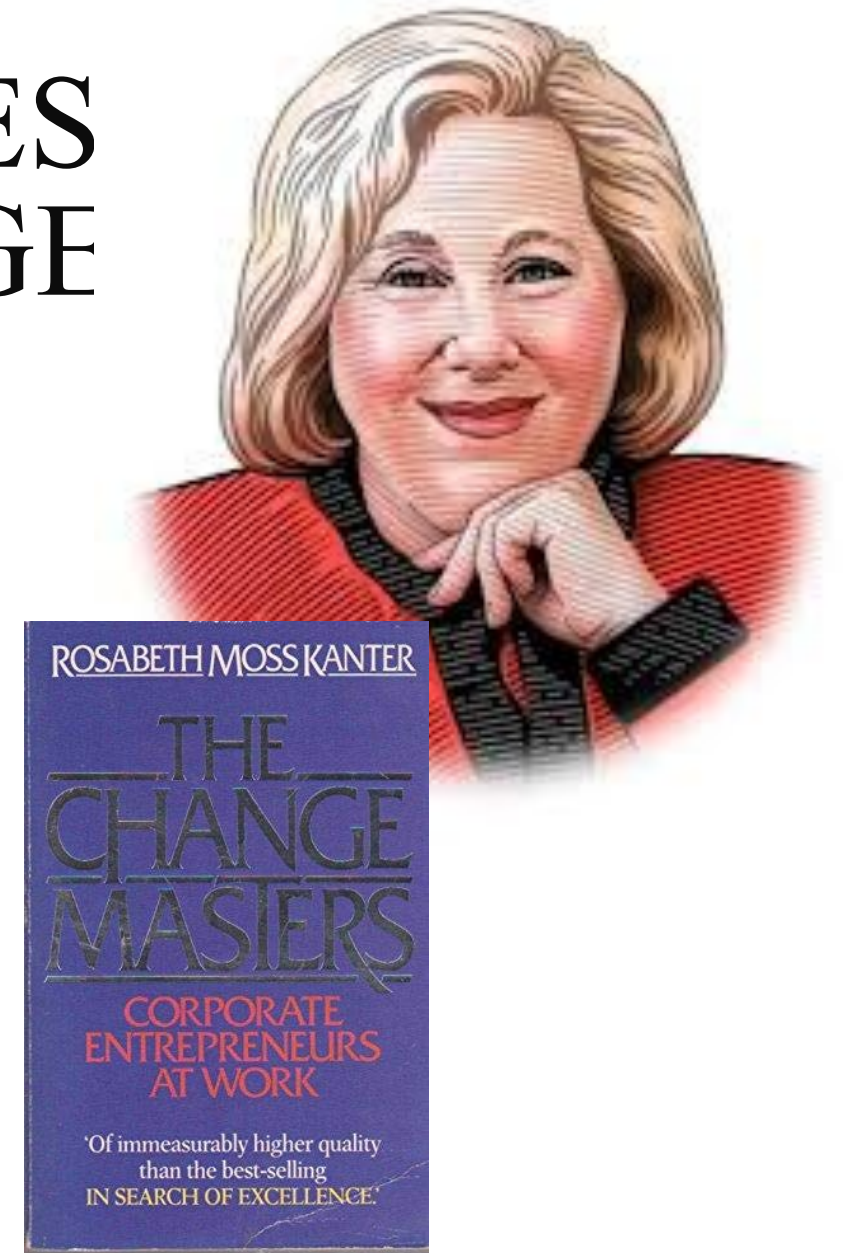
le tout est davantage que la somme des parties qui le constituent.



il est plus facile de faire changer un groupe qu'un individu

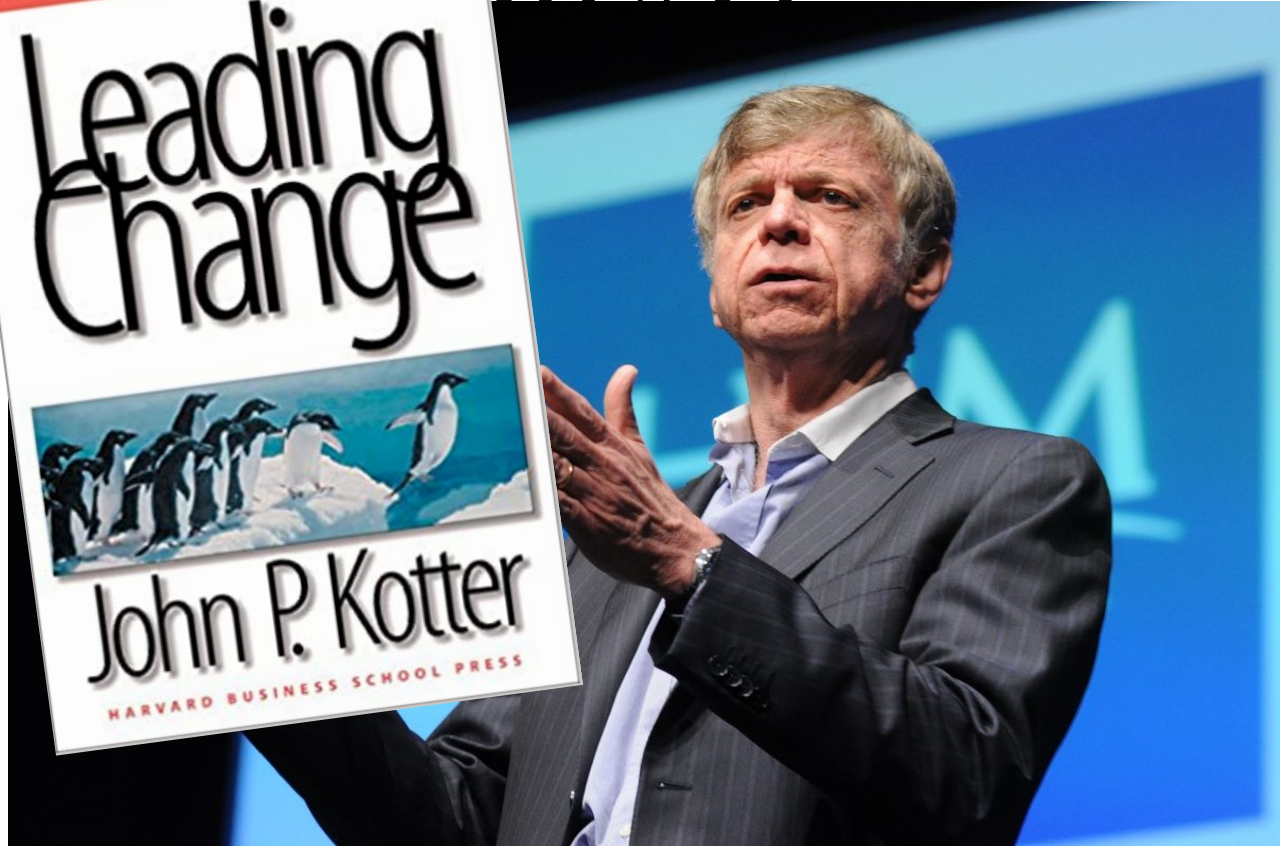
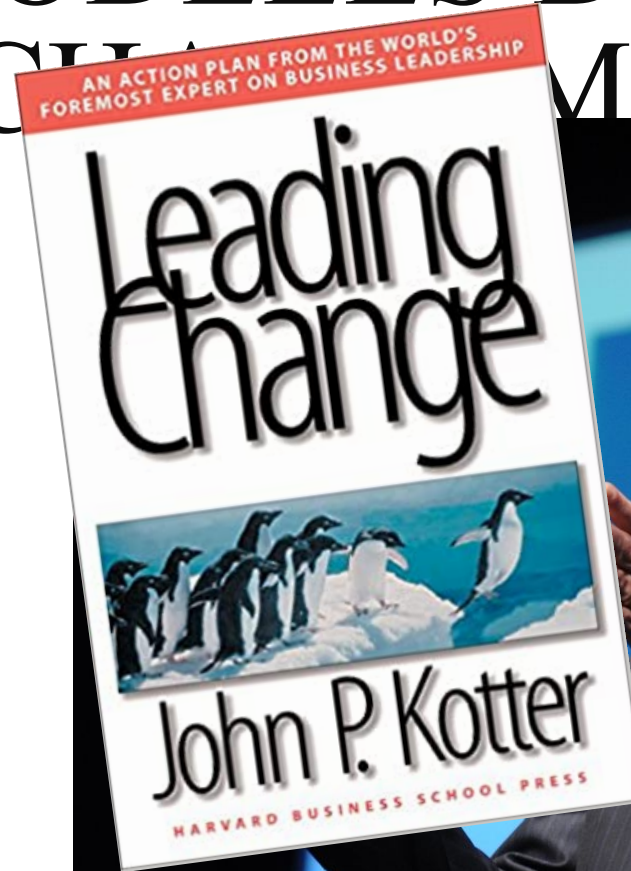
LES GRANDS MODÈLES CONDUITE DU CHANGE

- **Rosabeth Moss Kanter, 1985**
 - Reconnu pour son approche des changements organisationnels, en s'appuyant sur les managers et sur les leaders.
 - Son ouvrage, **The change masters**, où elle présente la roue du changement



LES GRANDS MODÈLES DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

- **John Kotter, 1995**
- Professeur à la Harvard Business School.
- Ses travaux font autorité en matière de conduite du changement, en expliquant les clés de réussite des grandes entreprises qui ont su gérer le changement.
- C'est surtout son best seller, **Leading and Change**, qui l'a fait connaître à travers le monde.



KURT LEWIN

- Une approche constructiviste de la réalité,
- Accorde une grande importance au contexte, ainsi qu'aux représentations que se font les individus des situations qu'ils vivent.
- En 1933, il a commencer de conduire ses travaux fondateurs sur **le comportement des individus au sein des groupes.**

KURT LEWIN

Ces travaux

- Le concept de la dynamique de groupe (expérience Focus group).
- La mise en évidence d'un modèle de changement en 3 phases
- Les styles de leadership

KURT LEWIN

LA DYNAMIQUE DES GROUPES

La dynamique de groupe est, à **l'intérieur des sciences sociales**, le domaine qui s'intéresse à **la nature**, au fonctionnement des petits groupes et aux effets qui en résultent.

- l'appartenance ou la référence à un groupe peuvent **favoriser** certaines attitudes, croyances ou opinions.

Cette **influence du groupe** peut devenir **significative**, influençant les représentations et actions individuelles,

KURT LEWIN

LA DYNAMIQUE DES GROUPES

La « dynamique d'un groupe » peut donc faciliter des changements dans :

- les comportements et/ou les attitudes d'une personne ou d'un groupe

Application:

les expériences de Kurt Lewin - pendant les pénuries de la Seconde guerre mondiale, visant à faire évoluer les attitudes des ménagères américaines à l'égard de certains aliments réputés peu appétissants)

KURT LEWIN

LA DYNAMIQUE DES GROUPES

Pour Lewin, le groupe est un système en état **quasi stationnaire**.

Cet état, stable en apparence, est en fait maintenu en équilibre par des forces opposées.

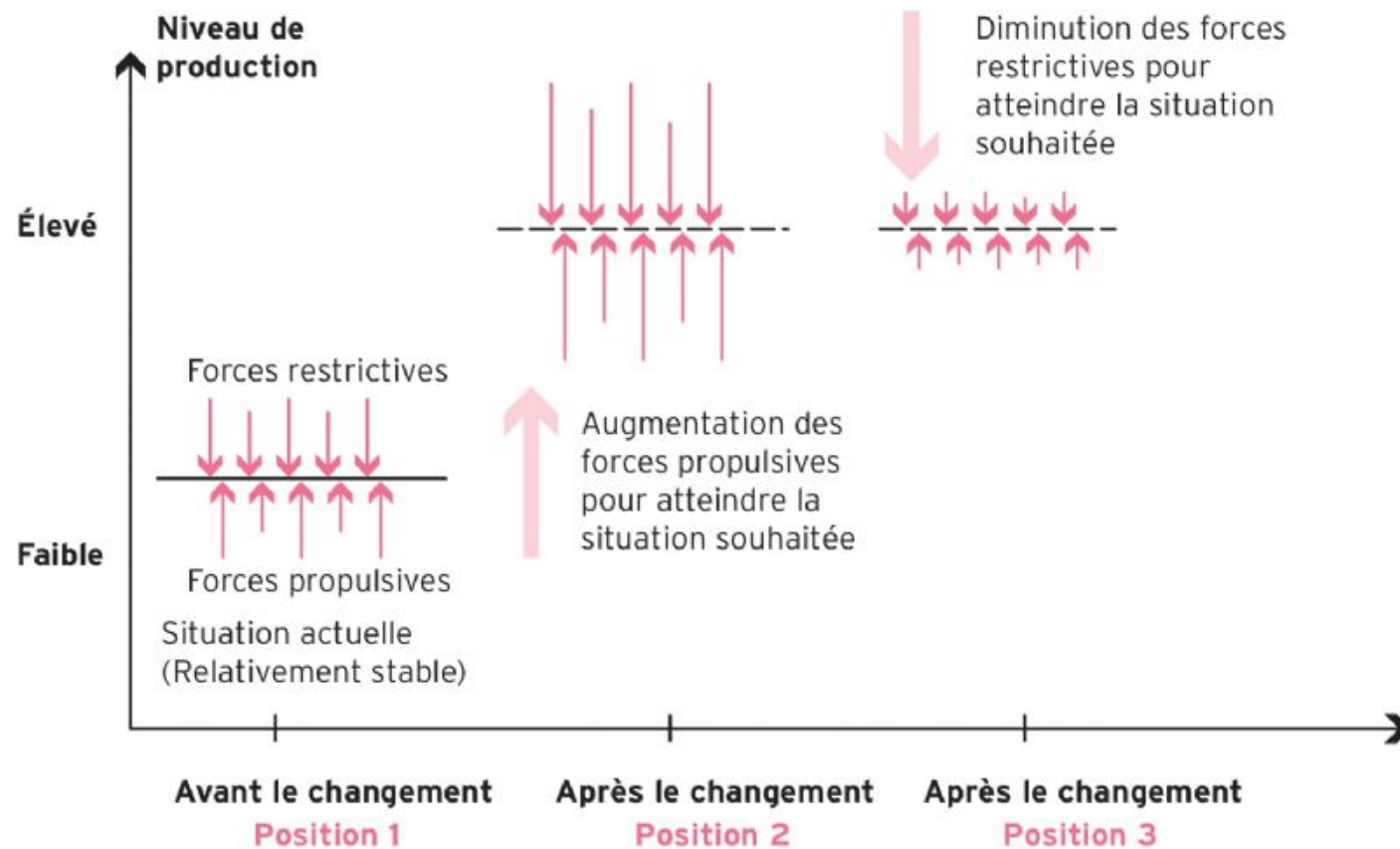
Alors que les unes sont **favorables au changement** et les autres **seront favorables à la stabilité**.

L'état initial du groupe est maintenu en équilibre par ces **forces d'égales intensités** et opposées les unes aux autres.

Cet état correspond à la position 1 de la figure suivante.

KURT LEWIN

LA DYNAMIQUE DES GROUPES



KURT LEWIN

LA DYNAMIQUE DES GROUPES

Mais cet état est susceptible d'évoluer à n'importe quel instant, parce que les forces qui le maintiennent en équilibre ne sont ni **stables**, ni **muables**, c'est pour cette raison que cet état est qualifié de **quasi stationnaire**.

Le changement d'état peut alors s'opérer de deux façons.

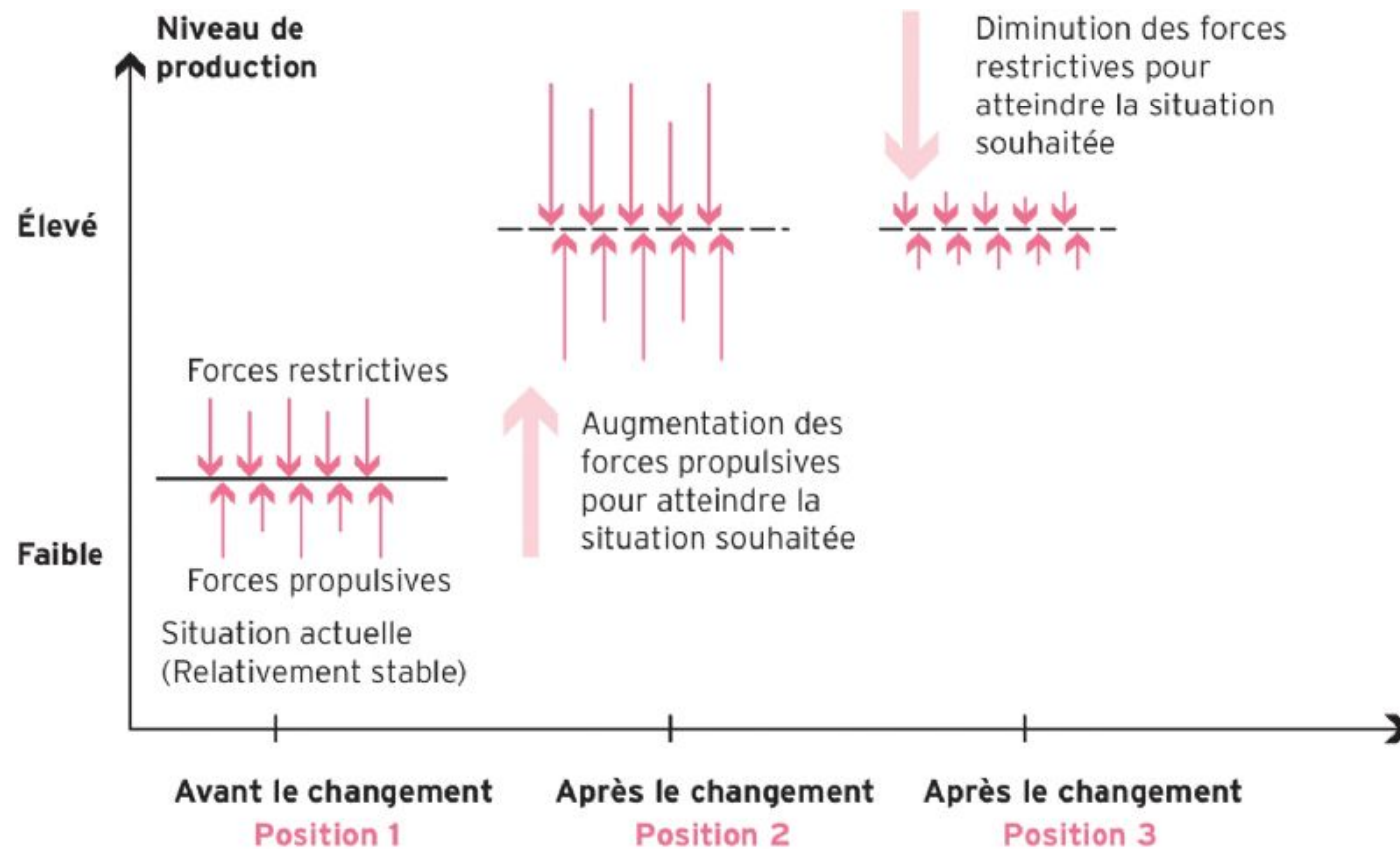
KURT LEWIN

LA DYNAMIQUE DES GROUPES

1. Augmenter l'intensité ou le nombre de forces favorables au changement
2. Diminuer l'intensité et le nombre de forces restrictives au changement

KURT LEWIN

LA DYNAMIQUE DES GROUPES



KURT LEWIN

LA DYNAMIQUE DES GROUPES

Pour déterminer laquelle des 2 positions est la plus efficace pour faire bouger l'organisation, Lewin a réalisé en 1943, sur la demande du gouvernement américain, une recherche visant à **amener les ménagères américaines à consommer des abats.**

KURT LEWIN

LA DYNAMIQUE DES GROUPES

En effet, à cette époque, les abats étaient peu consommés, car considérés comme dévalorisant et d'aspect peu appétissant.

Les autres morceaux de viande étaient quant à eux envoyés aux soldats sur le front de la guerre.

Pour conduire cette recherche, Lewin met en place un dispositif expérimental, visant à comprendre **comment influencer un groupe pour faire évoluer ses habitudes de consommation**.

Deux méthodes sont alors mobilisées auprès de clubs et d'associations féminines de ménagères, de petites villes américaines.

KURT LEWIN

LA DYNAMIQUE DES GROUPES

La première consistait à donner des conférences qui mettaient en évidence les mérites nutritives des abats et donnaient des recettes.

45 minutes.



KURT LEWIN

LA DYNAMIQUE DES GROUPES

La deuxième proposait aux femmes invitées, une rapide information puis ensuite de discuter ensemble du problème, à savoir la consommation des abats, sous la direction d'une animatrice de groupe.



45 minutes.



alamy - 2AF15P2

KURT LEWIN

LA DYNAMIQUE DES GROUPES

Résultat de l'expérience:

- **03** % pour celles qui avaient assisté à la conférence.
- **33** % de celles ayant participé au groupe de discussion ont répondu positivement,

Une vérification, réalisée au domicile des ménagères une semaine après, a permis de constater que:

la consommation des abats était **10 fois** plus importante dans le second groupe que dans le premier.

KURT LEWIN

LA DYNAMIQUE DES GROUPES

Résultat de l'expérience:

- Il est préférable de conduire le changement en cherchant à diminuer les forces restrictives, c'est-à-dire la position 3, plutôt que de chercher à augmenter les forces propulsives, c'est-à-dire la position 2.

KURT LEWIN

LA DYNAMIQUE DES GROUPES

En effet, pour Lewin,

- les normes sociales liant les individus d'un même groupe, agissent au sein du champ de forces comme des résistances au changement.
- Il est alors possible de diminuer l'intensité de ces forces afin de changer l'équilibre du groupe, soit en réduisant l'attachement des individus à la norme, soit en changeant la norme elle-même.

KURT LEWIN

LA DYNAMIQUE DES GROUPES

L'entretien individuel ou la propagande de masse ?

comme celle réalisée par la conférencière, laisse l'individu dans une situation solitaire et psychologiquement isolée.

Cette situation va favoriser les phénomènes de résistance aux changements.

Pour autant, selon Lewin, ces résistances tiennent plus à des facteurs collectifs tels que la **peur d'être écarté du groupe**, qu'à des facteurs individuels et rationnels.

KURT LEWIN

LA DYNAMIQUE DES GROUPES

La discussion et la prise de décision en commun permettent d'augmenter **l'implication des individus**.

Cette implication peut alors susciter un mouvement collectif de changement des comportements des individus au sein du groupe.

Ainsi, selon Kurt Lewin, pour conduire le changement, **il est plus efficace de modifier les normes du groupe** (exemple de la notion de l'information personnelle dans les réseaux sociaux), comme cela a été le cas dans le groupe 2, que de **chercher à réduire l'attachement** des individus à ces normes, comme cela a été le cas dans le groupe 1.

KURT LEWIN

LA DYNAMIQUE DES GROUPES

Par ailleurs, contrairement au présupposé qu'un individu serait plus malléable que les groupes, les travaux de Lewin mettent en évidence qu'il est plus évident de faire changer des individus constitués en groupe, que des individus pris individuellement.

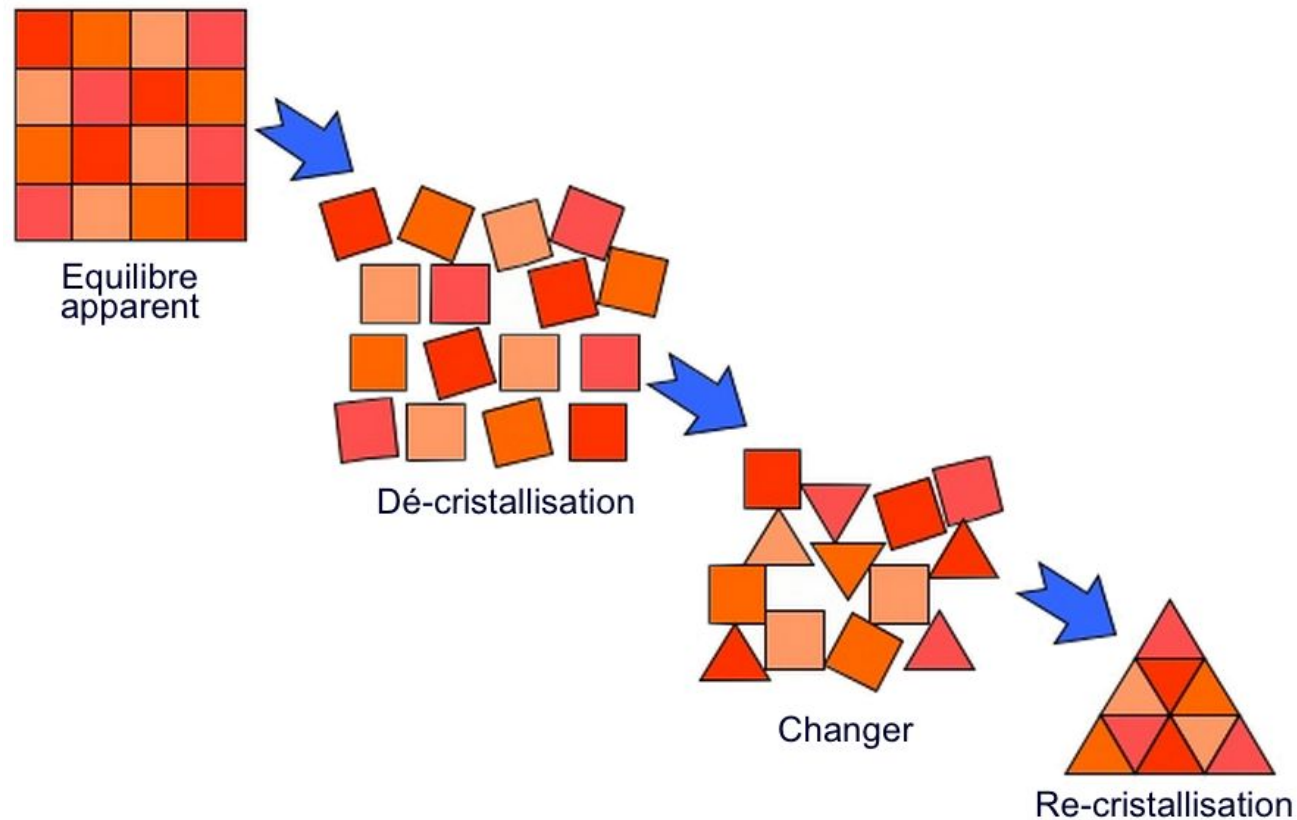
Dans ce cas, le groupe joue le rôle **de réducteur de l'incertitude pour l'individu**.

Parce que les membres du groupe échangeaient entre eux sur leur nouvelle manière de faire, sur l'intérêt de tester le changement, et le groupe faisait ainsi évoluer **les normes**, et permettait à celui-ci d'opérer le changement, à la différence de l'individu qui lui, pris isolément, n'a pas ce miroir de l'intérêt de changer.

KURT LEWIN

LE MODÈLE DE 3 PHASES

Modèle du changement de Kurt Lewin



KURT LEWIN

LE MODÈLE DE 3 PHASES

1- Décristalliser

La première phase vise à **décristalliser** les normes du groupe.

Cette décristallisation favorise l'abandon des comportements et des attitudes routiniers, afin de créer chez l'individu une motivation à changer.

- Utilisation de la discussion
- Ouverture de l'esprit de l'individu à l'apprentissage des nouvelles normes.

Ce **déséquilibre** repose sur l'insatisfaction de la situation actuelle, qui déclenche des mécanismes d'inconfort et d'insécurité psychologique.

Ainsi, la décristallisation favorise la prise de conscience du besoin de changer les comportements actuels, au profit de nouveau comportement.

KURT LEWIN

LE MODÈLE DE 3 PHASES

2- Changer

- Déplacer ou de mouvementer (Changer),
- La réduction des forces de résistance.
- Une phase de transition, où l'on expérimente de nouvelles pratiques.

KURT LEWIN

LE MODÈLE DE 3 PHASES

3- Cristallisation

- Etablir les nouvelles normes,
- Eviter tout retour à l'état initial susceptible de déstabiliser le nouveau champ de force.
- Repose sur l'intégration de nouvelles habitudes dans le quotidien, afin de **rendre le changement permanent**.

KURT LEWIN

LES 3 STYLES DE LEADERSHIP

Le manager, en tant que **chef d'un groupe**, peut agir sur son fonctionnement, en fonction de la façon dont il **exerce son autorité** sur le groupe



KURT LEWIN

LES 3 STYLES DE LEADERSHIP

Le leadership autoritaire

- Dirige les activités du groupe au moyen d'ordres impératifs,
- Il définit les objectifs du groupe et les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs.

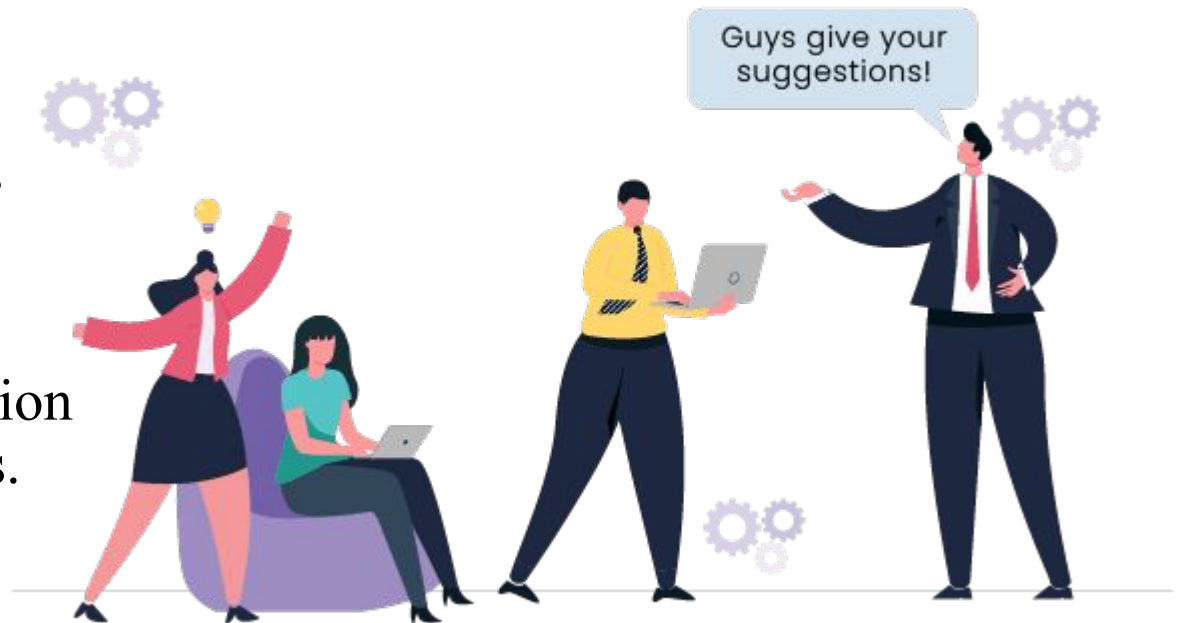


KURT LEWIN

LES 3 STYLES DE LEADERSHIP

Le leadership démocratique

- Participe à la vie du groupe, mais sans donner d'ordres.
- Faire des suggestions, et encourage les membres du groupe à prendre des initiatives.
- Assiste ses collaborateurs dans la fixation des objectifs et la définition des moyens.



KURT LEWIN

LES 3 STYLES DE LEADERSHIP

Le leadership permissif

- Apporte ses connaissances techniques au groupe, mais ne s'implique que très peu dans les activités du groupe.
- Laisse alors le groupe agir à sa guise.



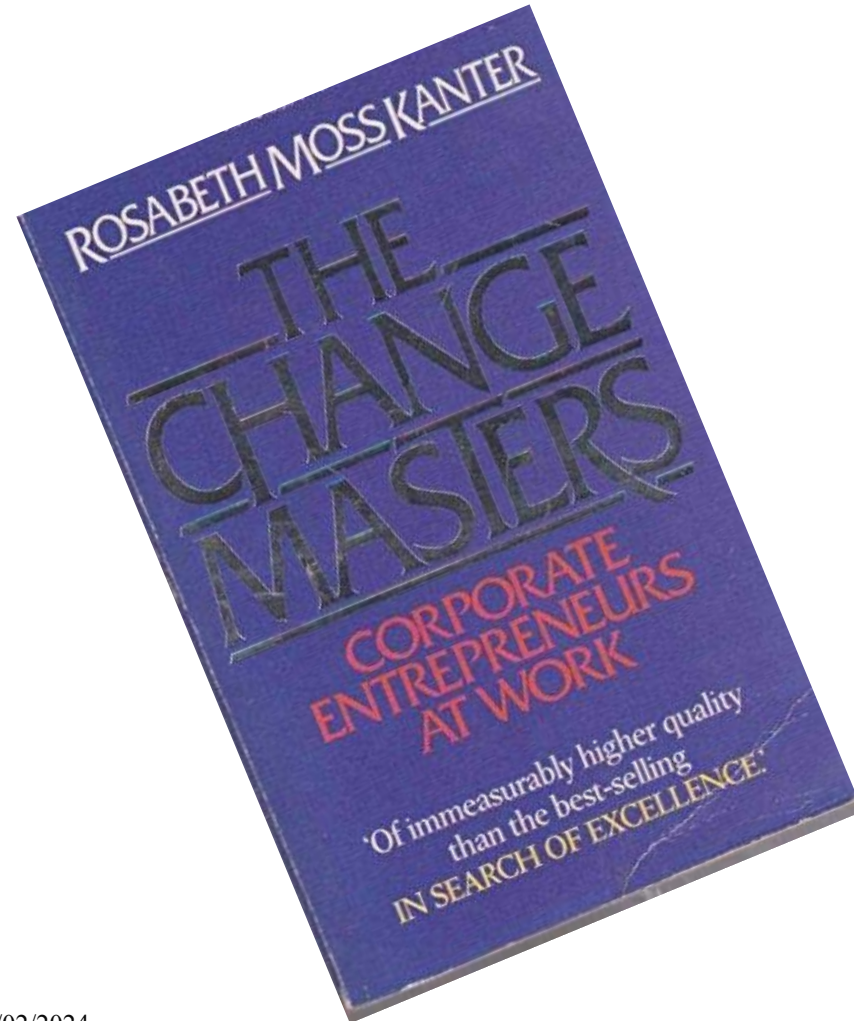
KURT LEWIN

LES 3 STYLES DE LEADERSHIP

Expérience sur un
groupe d'enfants



ROSABETH MOSS KANTER



ROSABETH MOSS KANTER

INTRODUCTION

- Elle propose une nouvelle vision de l'entreprise post-industrielle
- Une organisation plus flexible, avec relativement peu de niveau hiérarchique formel, des frontières floues entre les unités,
- Une entreprise adaptable à tous les changements de l'environnement,
- Une entreprise soucieuse de ses parties prenantes, aussi bien de ses salariés que ses clients, ses fournisseurs ou ses actionnaires.
- Une entreprise en mesure de permettre aux personnes qu'elles emploient, de prendre des initiatives et de les aider à améliorer leur employabilité.

ROSABETH MOSS KANTER

A ROUE DE CHANGEMENT

Bien sûr pour arriver à ce type d'organisation, il est important que les entreprises s'engagent dans des changements majeurs.

Son modèle de roue du changement est donc un moyen pour ces entreprises d'atteindre cet objectif.

Mais pour comprendre comment Kanter en est arrivée à proposer cette roue du changement, 2 ingrédients sont essentiels.

ROSABETH MOSS KANTER

A ROUE DE CHANGEMENT

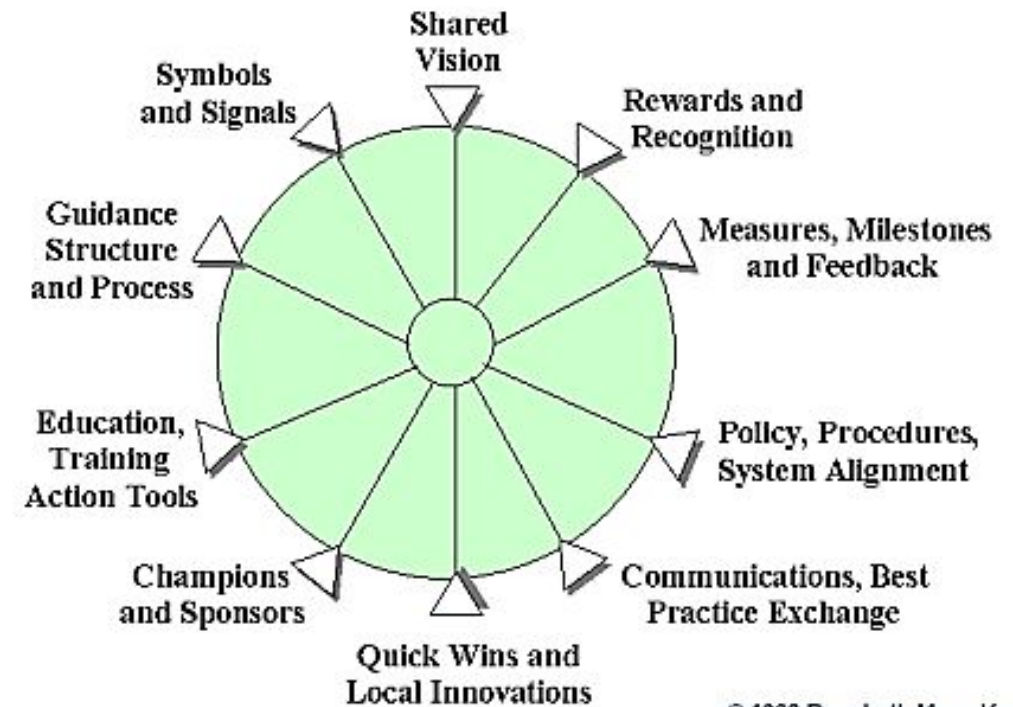
Le modèle de la roue du changement de Kanter est le fruit de ces réflexions autour des résistances et du rôle des managers et du leader.

Ce modèle a servi de base à de très nombreux cabinets de consultants au cours des 40 dernières années. Il repose sur 10 leviers opérationnels,

ROSABETH MOSS KANTER

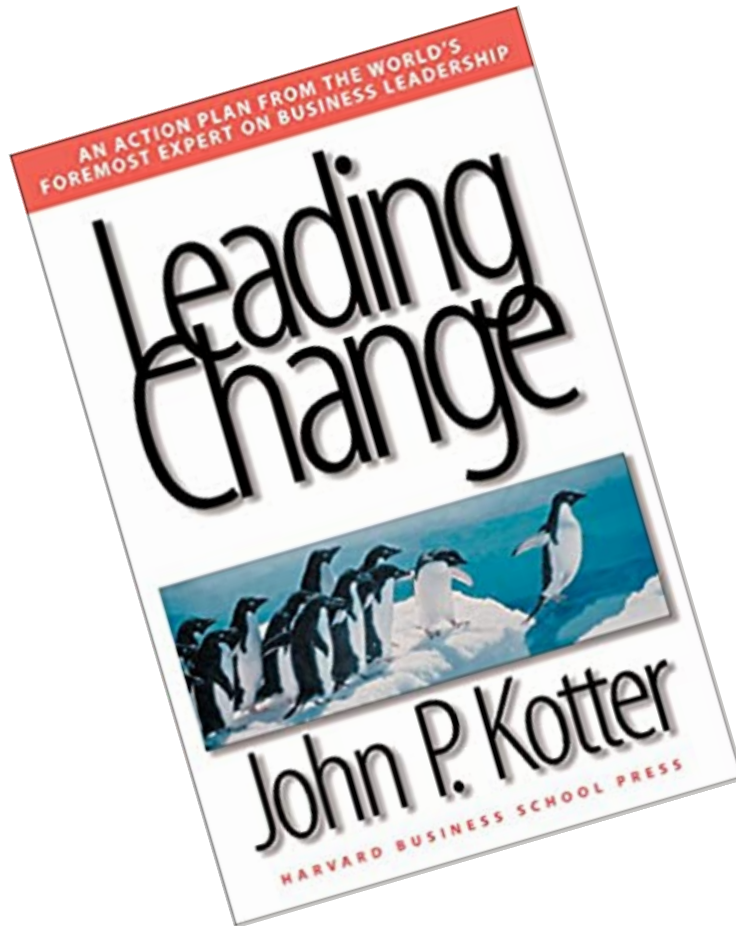
LA ROUE DE CHANGEMENT

- Une vision commune
- De la reconnaissance envers chacun et des récompenses
- Mesures, jalons ou points de repère pour des retours pertinents
- Politique, procédures pour une organisation homogène
- Communication et échange des bonnes pratiques
- Des victoires rapides et des innovations à petite échelle
- Des champions du changements et des sponsors
- Des outils et des formations
- Orientation, structure et processus
- Des symboles et des signaux.



© 1999 Rosabeth Moss Kanter

JOHN KOTTER



JOHN KOTTER

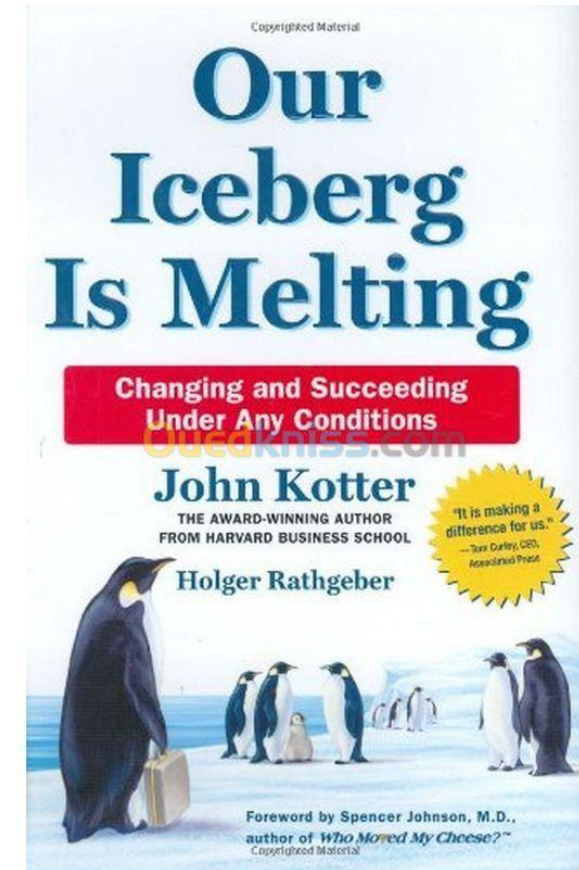
MODÈLE DE 08 ÉTAPES



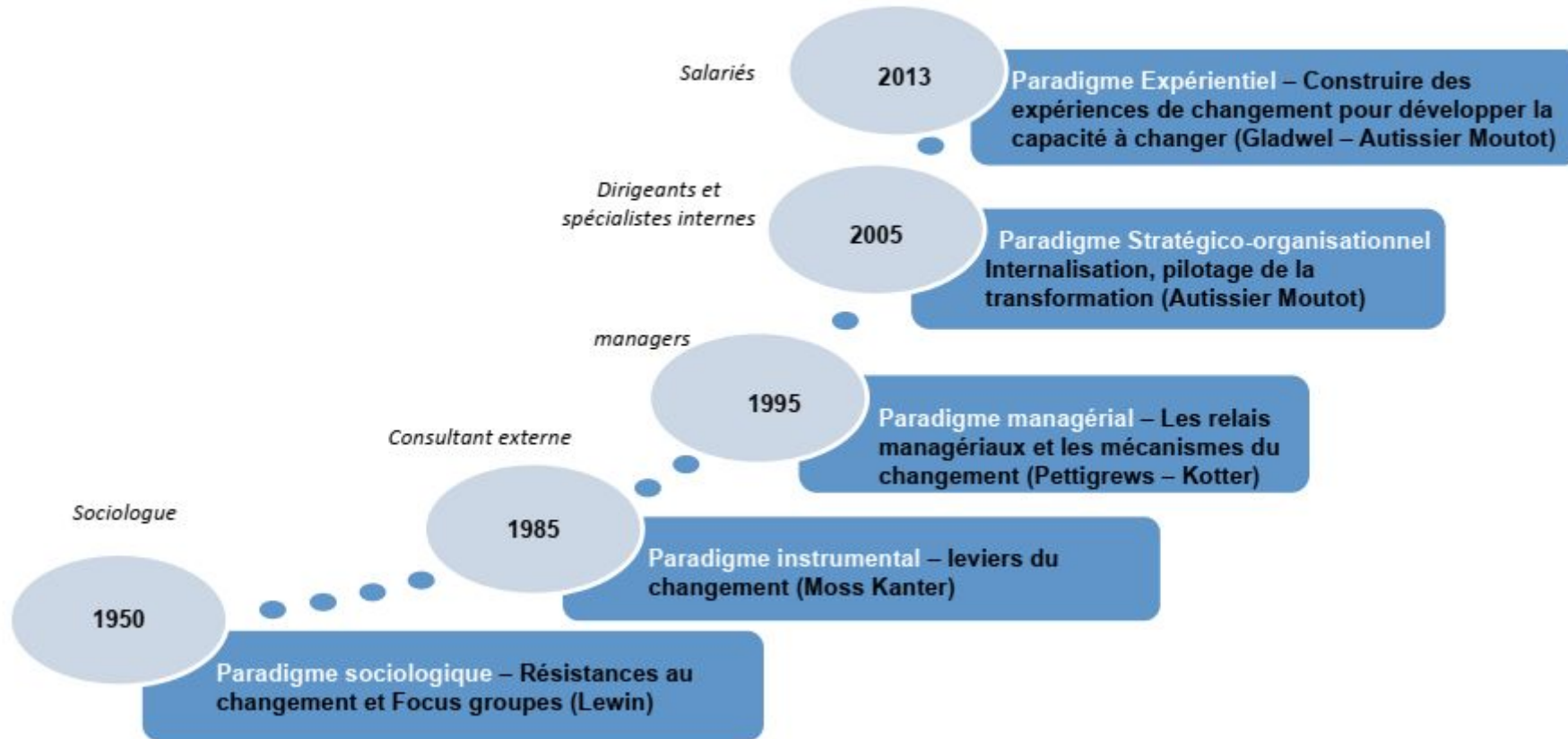
JOHN KOTTER

OUR ICEBERG IS MELTING

Projection de la vidéo du résumé.



LES GRANDS MODÈLES DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT





MERCI