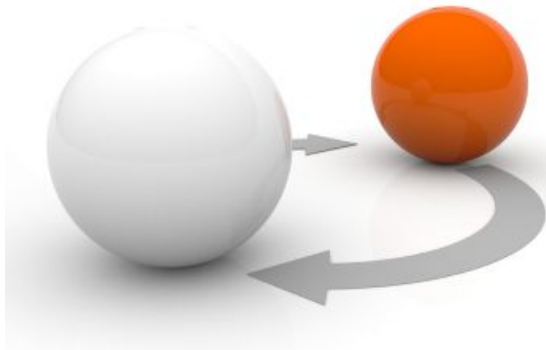


# LA CONDUITE DU CHANGEMENT



Responsable : Nicolas DACHER  
Enseignante : Vaïté Maillard  
[vmaillard@omnesintervenant.com](mailto:vmaillard@omnesintervenant.com)

# GRANDEUR... ET MISÈRE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

- 33 % de succès dans les efforts de ré engineering
- 29 % de succès dans les fusions acquisitions
- 50 % de succès dans l'amélioration de la qualité
- 20 % de succès dans la mise en place de nouveaux softwares



# DÉFINITION DE LA CdC

La conduite du changement est le moyen de concrétiser une stratégie définie au préalable

La conduite du changement désigne l'ensemble de la démarche qui va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'actions qui permet l'élaboration, le choix et la mise en place d'une solution dans des conditions optimales de réussite (source : ANFH)

Conduire le changement c'est à la fois définir, planifier et mettre en œuvre une démarche

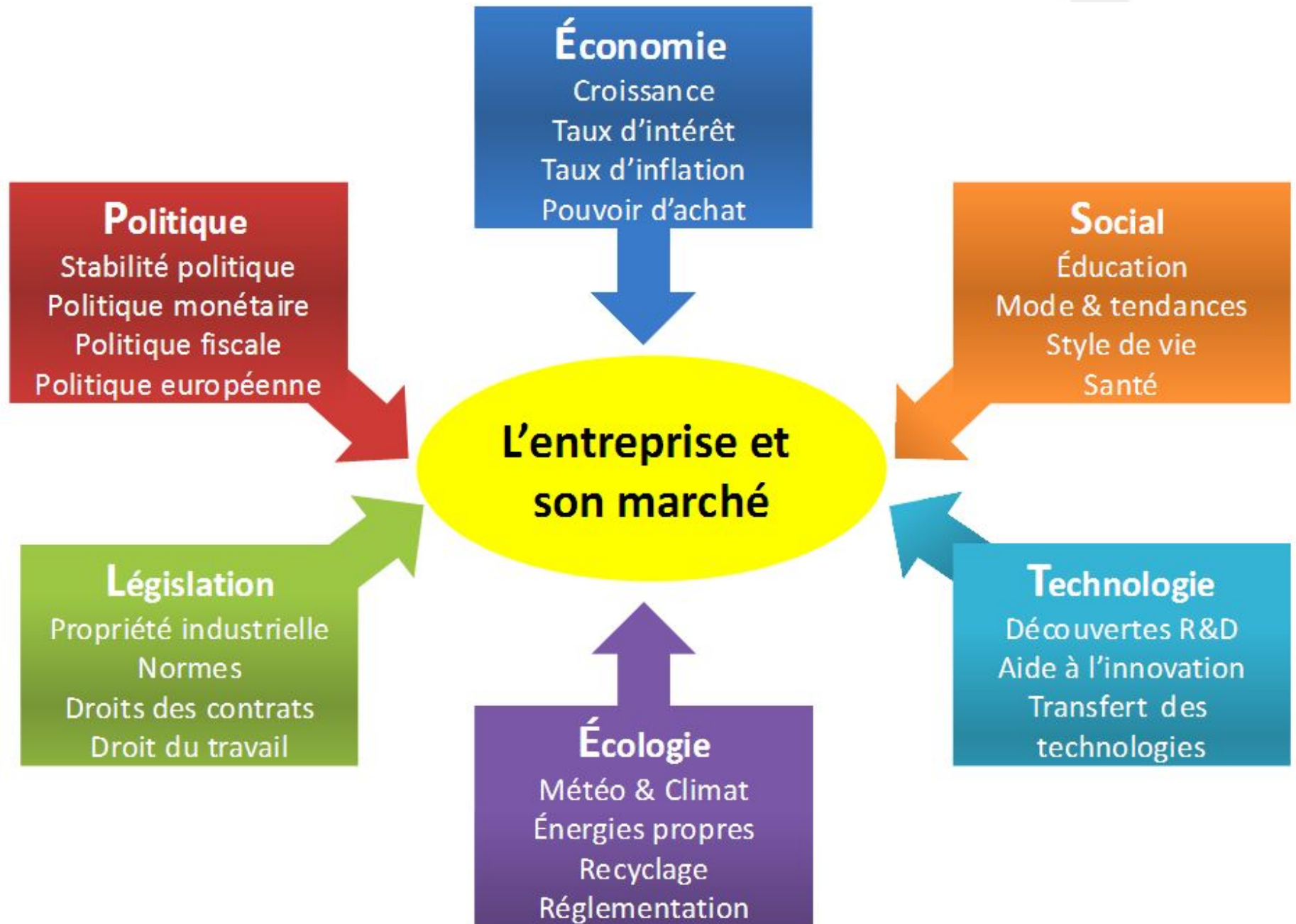


# Evolution de l'environnement :

La pérennité d'une organisation et donc des emplois qui la constituent, tient pour une grande part dans sa capacité à évoluer, à s'adapter, voire à anticiper face aux besoins nouveaux de ses clients, tout en prenant en compte son environnement changeant lui aussi

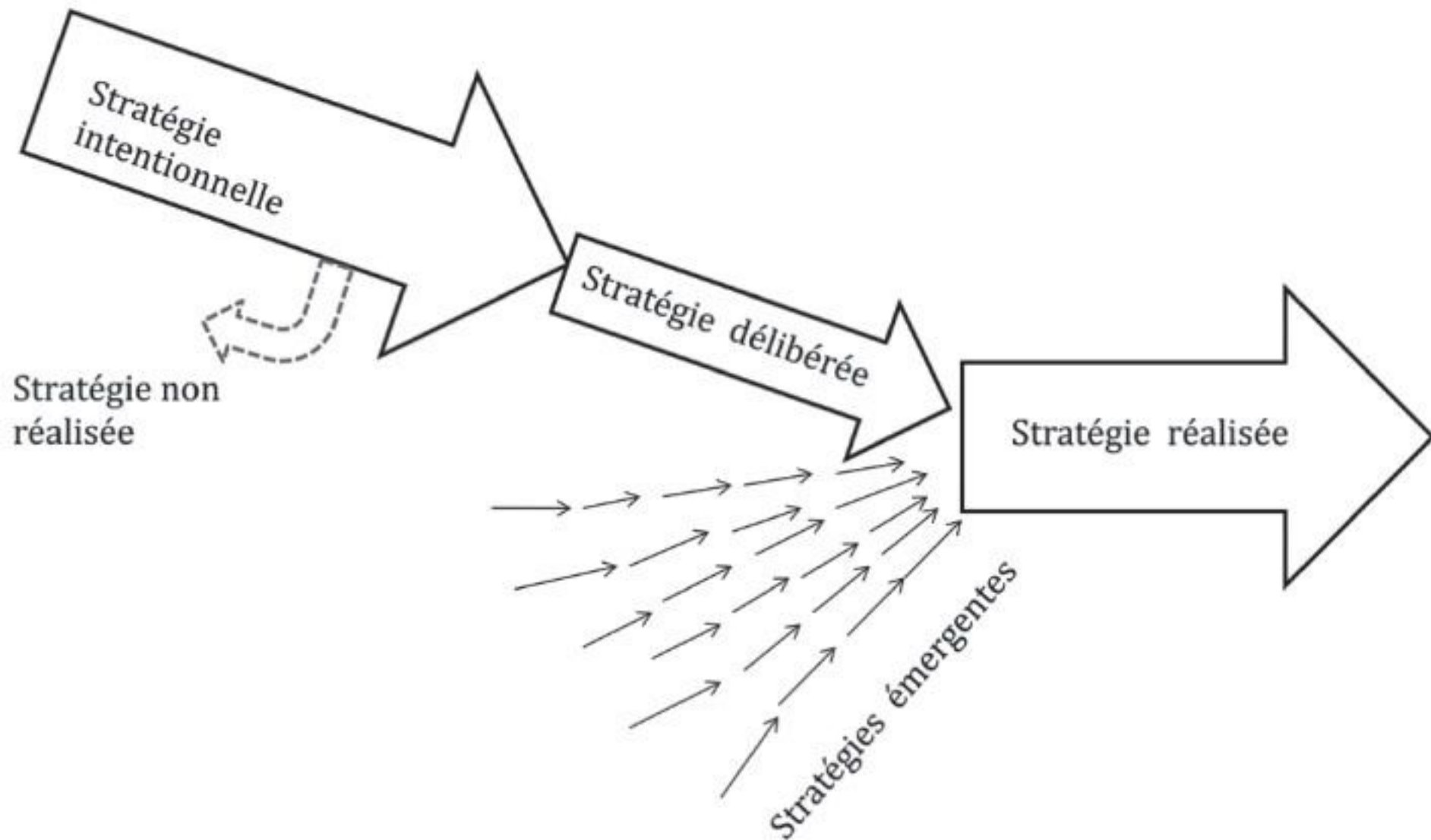
| Environnement   | <i>Simple</i>                                  | <i>Complexe</i>                                           |
|-----------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <i>Stable</i>   | Faible incertitude                             | Nombreux paramètres, mais assez stables                   |
| <i>Instable</i> | Peu de paramètres, mais en changement constant | Forte incertitude (évolution rapide, nombreux paramètres) |

# Analyse de l'environnement - PESTEL



# Matrice SWOT





Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari en pays stratégie*.



# ORIGINES D'UN PROCESSUS DE CHANGEMENT (1)

5 facteurs sont habituellement avancés pour justifier l'initialisation d'un processus de changement :

## 1. LA TECHNOLOGIE

Lorsque l'entreprise adapte ses structures aux évolutions de la technologie

## 2. LA STRATÉGIE

Lorsque l'entreprise adapte ses structures à un changement de stratégie dû à une évolution du marché

# ORIGINES D'UN PROCESSUS DE CHANGEMENT (2)

## 3. LA CULTURE

Lorsque les valeurs de l'entreprise évoluent en profondeur (ex : Orange)

Lorsque les valeurs de l'environnement l'y conduisent (ex : dév. durable)

## 4. LE POUVOIR

Lorsque le fonctionnement de l'entreprise nécessite d'être adapté aux forces et pouvoirs en place (ex : changement de DG)

## 5. LA CONFIGURATION

Lorsque les structures et procédures sont inadaptées à l'organisation générale (ex : mise en place d'une norme ISO)

# LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

*Resistere* signifie s'arrêter (par opposition à *progredi*, avancer)

La résistance recèle une connotation positive lorsqu'elle est synonyme de qualité physique ou mécanique

C'est lorsqu'on se tourne vers les sciences humaines que le mot résistance prend une connotation péjorative !

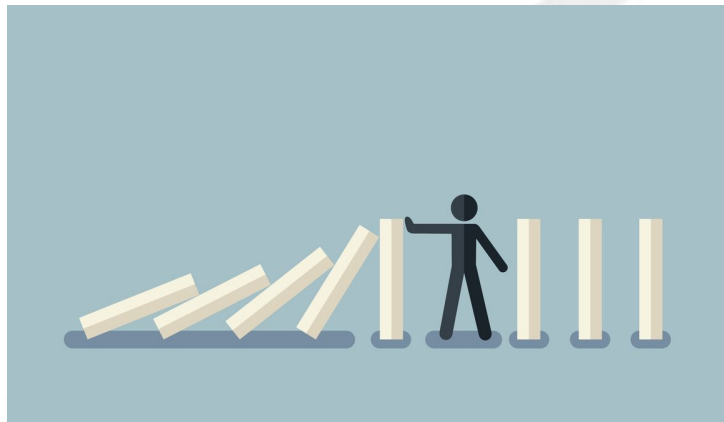
Selon Dolan, Lamoureux et Gosselin (1996), **la résistance au changement est l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée**

# MANIFESTATIONS DE LA RÉSISTANCE

La résistance peut être :

- Individuelle ou collective
- Active (refus explicites, critiques, plaintes, les sabotages...)
- Passive (*statu quo*, lenteur, rumeurs, ralentissements...)

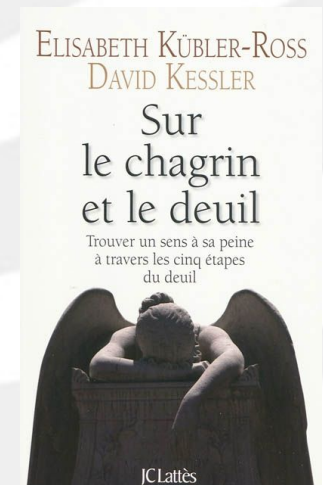
Dans un climat empreint de méfiance la résistance est toujours plus forte que dans un climat empreint de confiance !

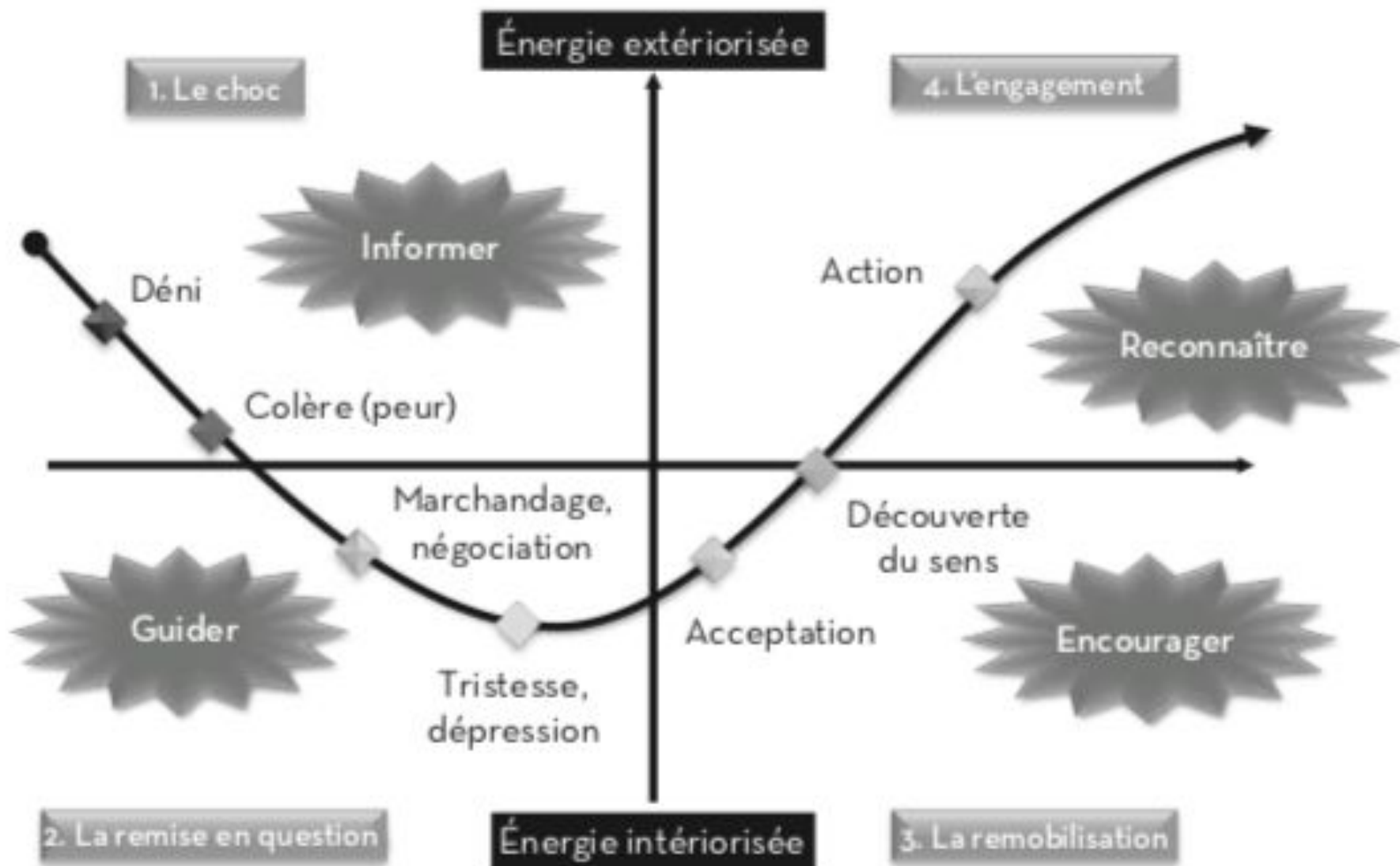


# EVOLUTION DE L'ATTITUDE FACE AU CHANGEMENT

*Les Derniers Instants de la vie (1969) Labor et Fides*

- La théorie du *cycle de réponse au deuil* d'Elisabeth KÜBLER-ROSS (1926-2004) décrit, malgré les différences individuelles, cinq étapes successives de la réponse émotionnelle au changement
- Ce cycle vaut surtout s'il s'agit d'un changement imposé et subi





**La courbe du deuil**  
(Source : inspiré d'E. Kübler-Ross)

# Unfreeze

MOTIVER POUR LE CHANGEMENT

"ON NE PEUT PLUS FAIRE COMME ON FAISAIT"



# Change

CONDUIRE LE CHANGEMENT

"ON PEUT FAIRE AUTREMENT"

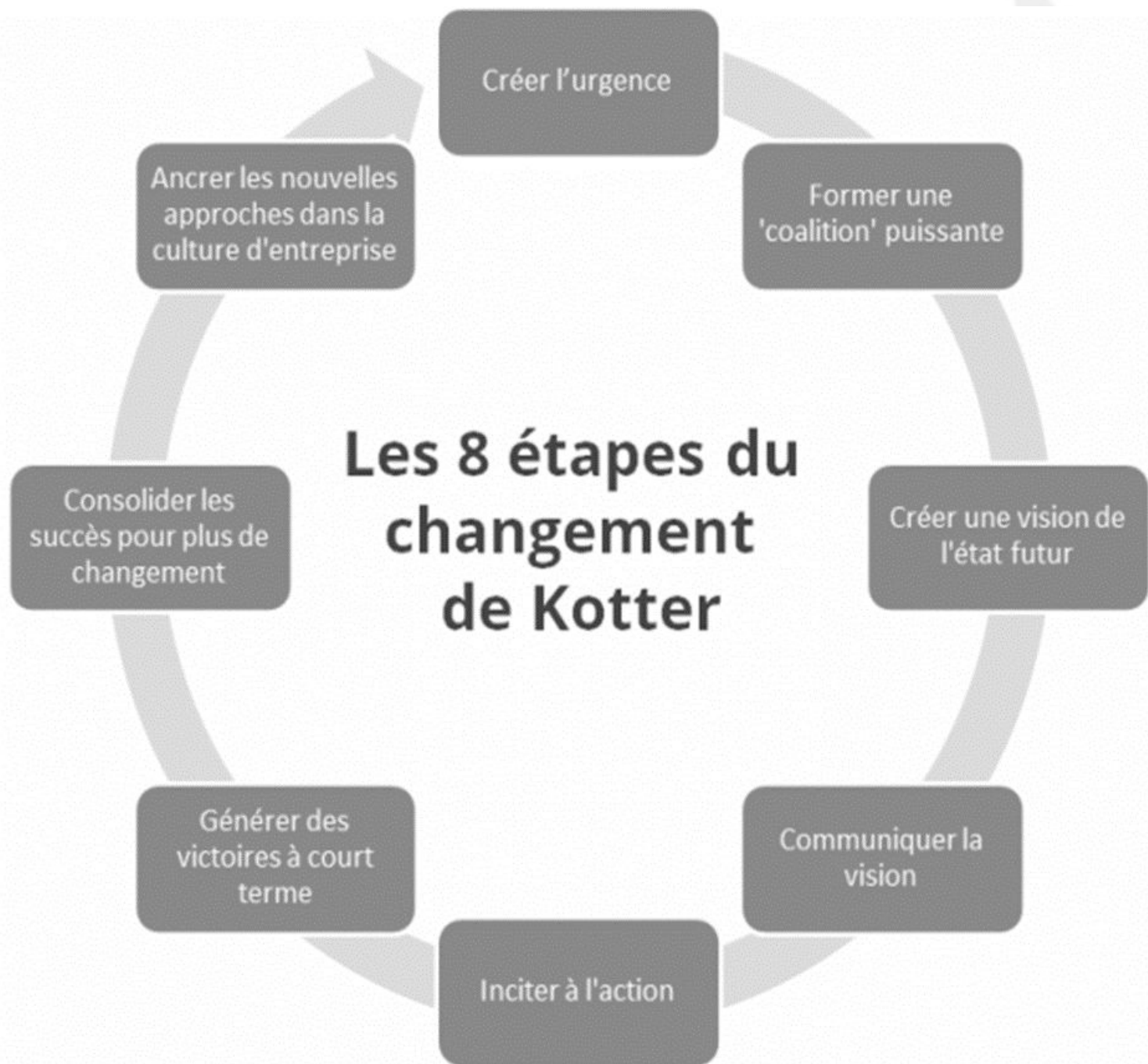


# Refreeze

CONSOLIDER LE CHANGEMENT

"ON FAIT MAINTENANT DIFFÉREMMENT"







# Communication

## Les grands principes de la communication

- L'écart entre réel/représentation réel
- Déperdition de contenu
- On ne peut pas ne pas communiquer
- Communiquer quand on a rien à dire
- Se concentrer sur le récepteur du message
- Aligner actes et paroles

