



Conduite du changement organisationnel

Salomon N. NDIAYE
Conseil en organisation d'entreprise et conduite du changement

Institut Supérieur du Management
22 BP 876 Abidjan 22 –Cocody Tél : 20 01 05 75 Fax : 22 47 25 51
Mail : ismconseil.ci@gmail.com <http://sites.google.com/site/ismcons>

Objectifs

- Maîtriser la démarche et les outils de conduite du changement
- Appréhender des processus contradictoires et complémentaires de conduite du changement
- Mettre en évidence la nécessaire intégration des techniques d'organisation ,de gestion de projet et de gestion des hommes dans la conduite du changement
- Coupler information théorique et mise en pratique

SOMMAIRE

I. Concepts de conduite du changement

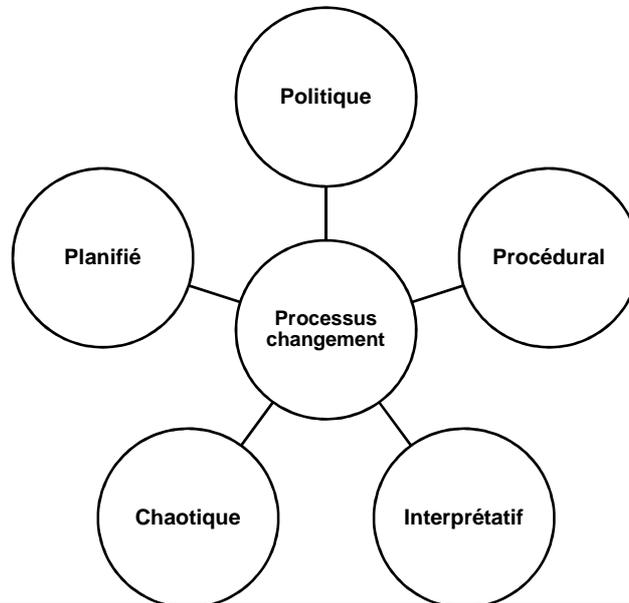
II. La démarche de conduite du changement

Finalités

La conduite du changement vise à :

- Résoudre un problème d'organisation**
- Accompagner le projet d'organisation**
- Gérer la dynamique humaine** (gérer les acteurs du changement)

Les modèles processuels du changement



Les causes du changement

- Technologie
- Stratégie
- Pouvoir
- Culture
- Organisation

Les freins au changement

Individuels

Le changement est : rupture, incertitude, perte de repère , peur

Les freins au changement

Structurels

- ❖ Les conditions de travail
- ❖ Le fonctionnement de l'entreprise
- ❖ Le climat interne

Les freins au changement

Collectifs

Les valeurs de groupe (normes, rites, croyances, état d'esprit) : les comportements corporatistes et catégoriels.

La résistance au changement

2 types

Tacite: pas formellement exprimée, elle est sous-entendue

Explicite: expression ouverte, claire et formelle par des paroles ou des actes

La résistance au changement

Les 4 formes:

•**Inertie**: accepter le changement, mais tenter d'en différer l'application

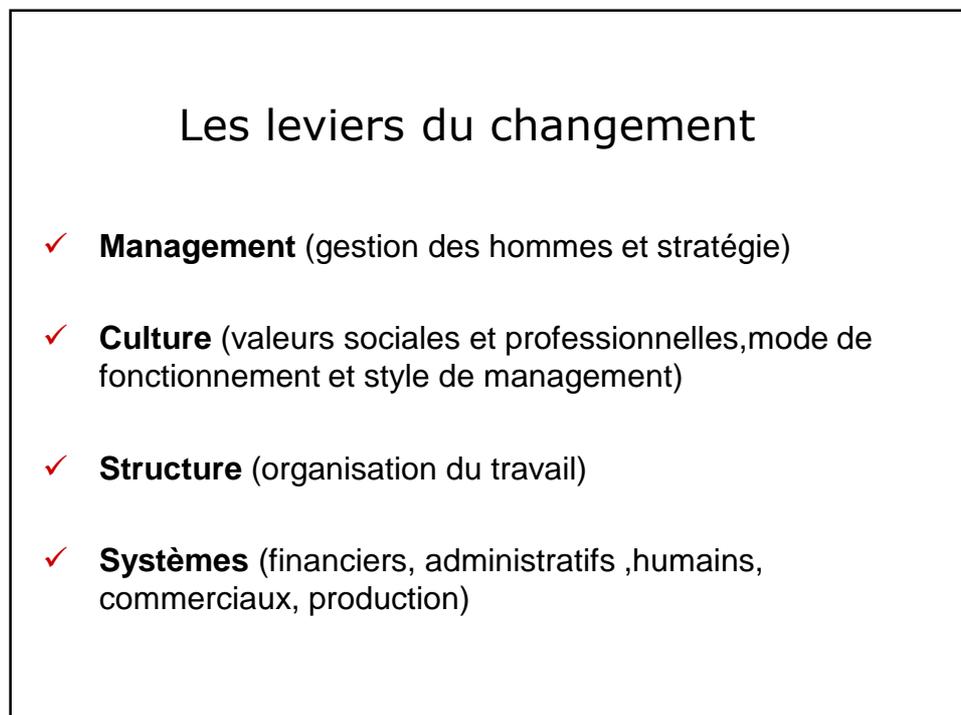
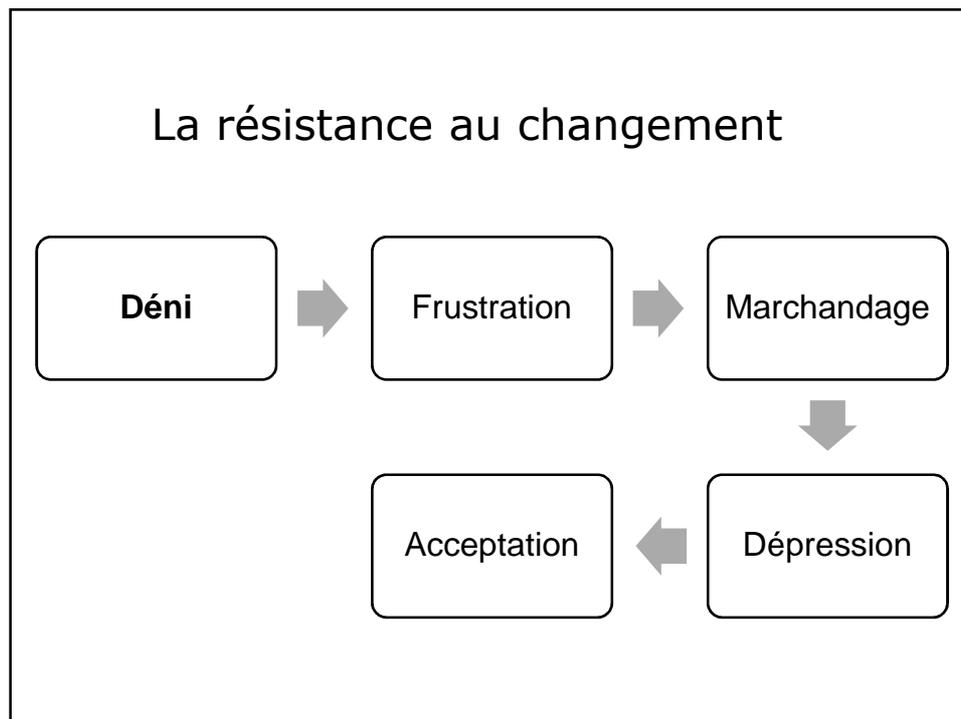
•**Argumentation**: négociation sur le fond et la forme du changement (forme positive)

•**Révolte**: la menace tactique (menace de démission) pour influencer le changement en évoquant des conséquences (la grève...)

•**Sabotage**: excès de zèle pour démontrer la stupidité du changement et embarrasser l'initiateur du changement.

La résistance au changement

Acteurs	Résistance	
	Type	Forme
Top management	Tacite	Silence, inertie ,acceptation déguisée, obstacle au déroulement , Frein aux ressources, ...
Middle management	Explicite , Tacite	rapport erroné ou existant, pas de soutien, Acceptation déguisée, sabotage...
Base	Explicite	Baisse productivité , menaces, Revendications, absentéisme, sabotage, ...



Logiques et degrés de changement

2 logiques et 4 degrés

1. Amélioration

➤ réglage

➤ réforme

2. Rupture

➤ restructuration

➤ refondation

Logiques et degrés de changement

Logique d'amélioration:

- Optimisation des processus
- Création d'unités
- Développement des ressources humaines
- Définition des postes ,des responsabilités
-

Logiques et degrés de changement

Logique de rupture

- Redéfinition de la mission, des valeurs (culture)
- Perte de pouvoir et de positions (postes)
- Réorganisation
- Nouveau management

Elle est liée au changement de stratégie

Logiques et degrés de changement

Logique	Degrés	Levier: systèmes
Amélioration	Réglage	Effet sur des flux
	Réforme	Impact sur plusieurs flux
Rupture	Restructuration	Impact important immédiat sur des flux clés
	Refondation	Effet direct sur les flux

Logiques et degrés de changement

Logique	Degrés	Levier: culture
Amélioration	Réglage	Peu d'effet sur la culture
	Réforme	Effet important à long terme
Rupture	Restructuration	Effet important à court/moyen terme
	Refondation	Révolution culturelle

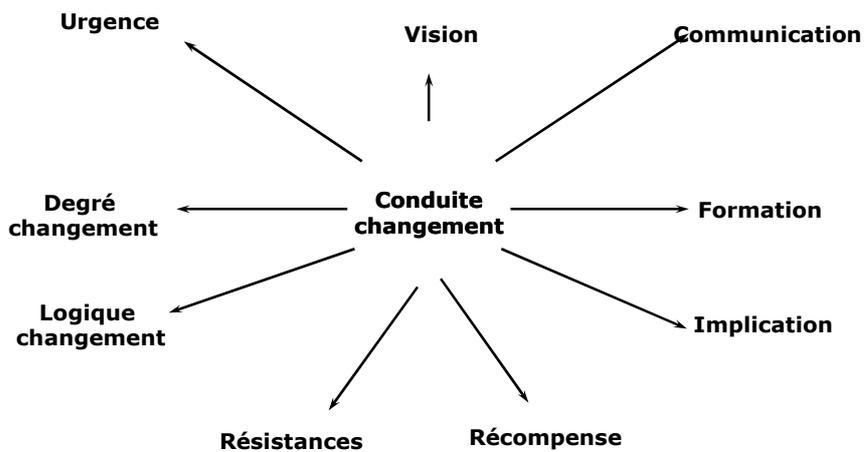
Logiques et degrés de changement

Logique	Degrés	Levier: Management
Amélioration	Réglage	Le management opérationnel de décide du changement
	Réforme	La hiérarchie du management opérationnel initie le changement
Rupture	Restructuration	La décision prise par le sommet stratégique
	Refondation	Les dirigeants remplacés par une autorité extérieure

Logiques et degrés de changement

Logique	Degrés	Levier: structure
Amélioration	Réglage	Aucun effet
	Réforme	Impact indirect plus tard
Rupture	Restructuration	Effets directs sur des aspects de la structure
	Refondation	Effets direct global

Les facilitateurs du changement

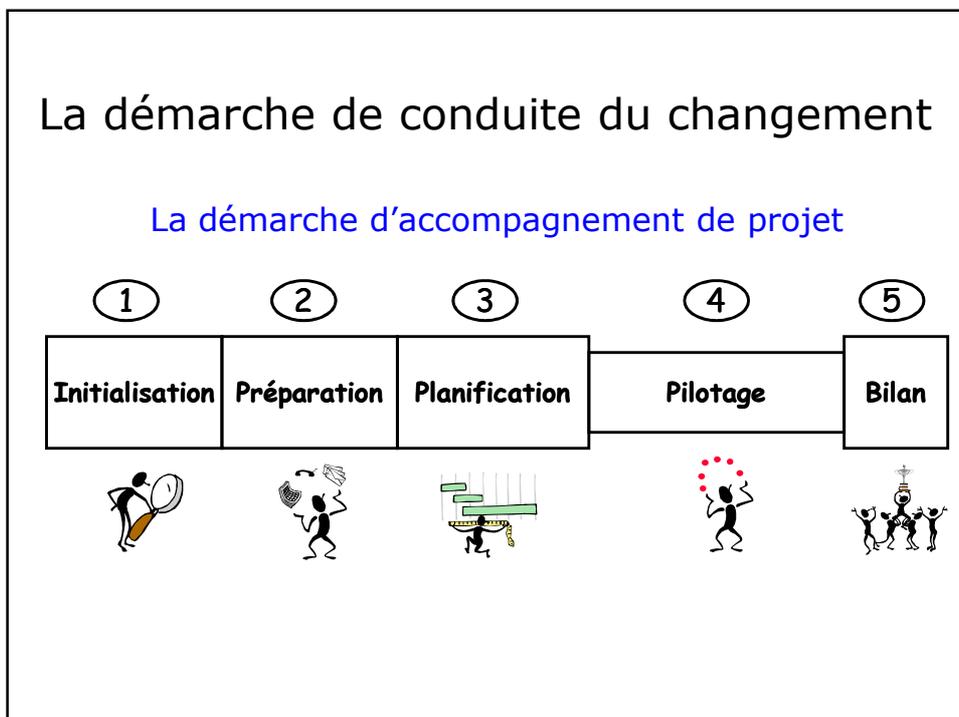
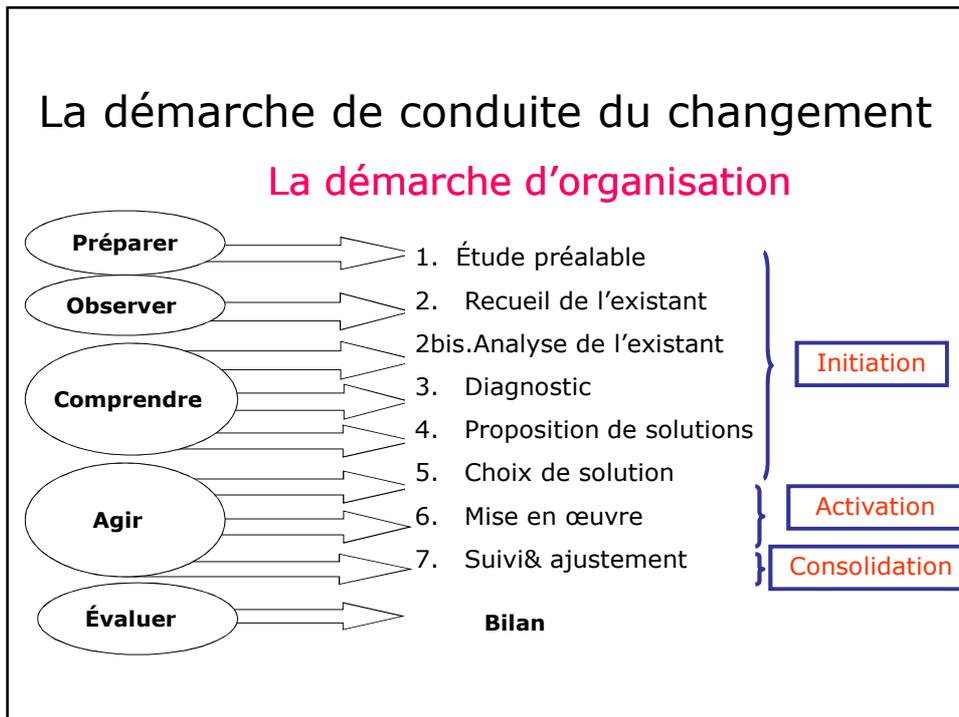


Démarche de conduite du changement

La démarche de conduite du changement

Une combinaison de 3 techniques ou méthodes:

- Résolution de problème (démarche d'organisation)
- Accompagnement de projet
- Prise en compte de la dynamique humaine



La démarche de conduite du changement

Méthodes et outils de gestion de la dynamique humaine

- le plan de communication
- la grille d'analyse des risques
- la carte des partenaires
- la gestion des acteurs
- le programme de formation
- le pré diagnostic (niveau d'adaptabilité au changement de l'entreprise)

La démarche de conduite du changement

Le plan de communication

- ✓ Communication **opérationnelle**
- ✓ Communication **promotionnelle**
- ✓ Communication **informative**

3 stratégies de communication

La démarche de conduite du changement

Le plan de communication

	CIBLES		
	Acteurs des instances de décision	Acteurs opérationnels	Autres acteurs
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comité de pilotage 2. Commanditaire 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membres de l'équipe 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsables des personnes mises à disposition de l'équipe 2. Utilisateurs finaux 3. hiérarchie du chef d'équipe
Supports de communication à privilégier	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comptes rendus 2. Visuels de présentation sur l'état d'avancement du projet 3. Planning 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tableaux de bord 2. Rapports flashes 3. Planning 4. Plan d'actions 5. Comptes rendus 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visuels de présentation de l'objet du projet, de la démarche d'intervention retenue, compte rendu...
Nature de la communication à privilégier	<ol style="list-style-type: none"> 1. Communication promotionnelle (explications, prise en compte des réactions...) • opérationnelle (points d'étape, validations,...) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Communication opérationnelle (points d'étape, validations...) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Communication promotionnelle (explications, pédagogie, prise en compte des réactions...)

La démarche de conduite du changement

Le plan de communication

Avant	Pendant	Après
Communiquer afin de préparer le travail à faire	Communiquer auprès des membres en fonction des aléas rencontrés	Communiquer auprès des instances de décision
<p><u>Outils à utiliser</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Planning des hommes</i> - <i>Objectifs à atteindre</i> - <i>Organisation matérielle du travail...</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. Accentuer la communication - si les enjeux de l'étape sont importants - si des réactions de défense ont été identifiées 	<p><u>Outils à utiliser</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Rapport flash</i> - <i>Planning</i> - <i>Tableau de bord</i> - <i>Plan d'actions...</i> 	<p><u>Outils à utiliser</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Procès-verbal de validation</i> - <i>Planning</i> - <i>Relevé de décisions</i> - <i>Compte rendu...</i>

La démarche de conduite du changement

Grille d'analyse des risques

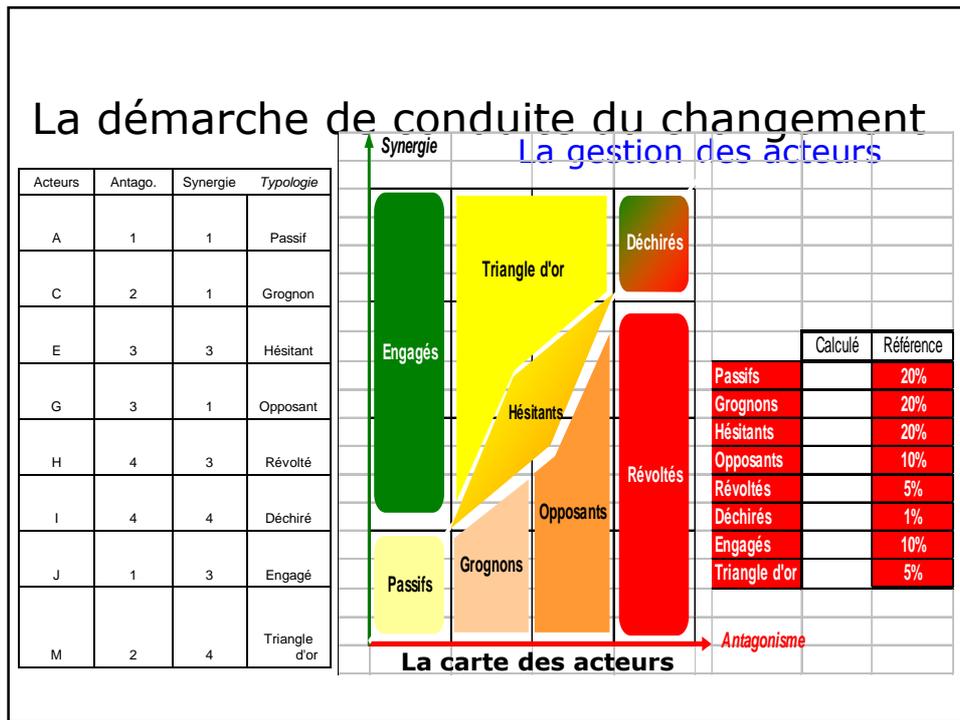
N°	Liste des freins	Effet sur les objectifs	Impact	Probabilité	Détection	Criticité	Décision	Mesures préventives	Mesures curatives
1	Frein 1		1	5	3				
2	Frein 2		5	2	3				
3	Frein 3		2	5	3				
4	Frein 4		2	3	5				
5	Frein 5		3	1	5				
6	Frein 6		5	2	4				
7	Frein 7		4	1	3				

La démarche de conduite du changement

La gestion des acteurs

Le comportement des acteurs

- L'engagement (synergie et antagonisme)
- Les dérapages comportementaux
- Les stratégies comportementales



La démarche de conduite du changement

La gestion des acteurs

Acteurs	Attitudes	Stratégies
Triangle d'or	Garde recul et propose amélioration	Confier responsabilités
Engagé	Adhère sans retenue	Exploiter sa forte capacité à travailler
Hésitant	Soutien ou non les initiatives	Négocier ses conditions
Passif	N'aime pas travailler	Être reglo et toucher son voisin
Grognon	Humour, critiques	L'ignorer
Opposant	Utilise les tensions	Faire mettre à l'écart
Déchiré	Antagoniste et synergique	L'ignorer
Révolté	Insensible à tout	Le soumettre

La démarche de conduite du changement

La gestion des acteurs

✚ L'évitement

✚ La pie

✚ Le catalogue

✚ La frénésie

✚ La tétanie

Les dérapages comportementaux

La démarche de conduite du changement

La gestion des acteurs

□ Samourai

□ Participative

□ Arche de Noé

□ Machiavélique

Les stratégies comportementales

La démarche de conduite du changement

Grille des responsabilités

Acteurs Tâches	DG	DC	D Prod.	DA	DAF	DRH
1	A	I	R	-	S	
2	-	A	-	R	I	S
3						
4						
5						

A: Autorisation
R: Responsabilité
S: Soutien (fin.,mat....)
I: Information
 -: Aucune action exigée

La démarche de conduite du changement

Le pré diagnostic

Grille d'analyse de la volonté ou capacité des partenaires

Acteurs	Volonté			Capacité		
	Forte	Moyen.	faible	Forte	Moyen.	faible
1.						
2.						
3.						
4.						

Des ouvrages pour aller plus loin

JC. Fauvet et Nicolas Buhler, La sociodynamique du changement , Editions d'organisation, 1994

Hervé de Carmoy ,L'entreprise, l'individu, l'Etat : conduire le changement ,Editions Odile Jacob

Benoit Grouard et Francis Meston, L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement ,Editions Dunod

Olivier d'Herbemont et Bruno César, La stratégie du projet latéral ,Editions Dunod

BECKHARD, R., (1969), Organization Development : Strategies and Models, Reading, Massachusetts : Addison Westley.

KANTER, R.M., STEIN, B.A., JICK, T.D., (1992), The Challenge of Organizational Change. New York, USA : Free Press.

PETTIGREW, A.,M., (1985). The awakening giant: Continuity and change in imperial chemical industries. Oxford, England; Basil Blackwell.