



Introduction à l'atelier

Management du changement

JFA& interfaces Ouest
Mai 2008
André Ferron

Une introduction en vue des questions à traiter dans l'atelier

- Ce qui hier était perçu comme un changement tend à être qualifié aujourd'hui de démarche d'amélioration continue.
 - A partir d'où peut-on aujourd'hui parler de changement ?
 - Quelles sont les compétences nouvelles requises pour un manager dans le quotidien ?
 - Quelles sont les compétences requises pour manager le changement qui ne relève pas du quotidien ?
 - Jusqu'où pousser l'exigence de capacité à manager le changement ?

Le rythme de transformation de l'entreprise s'accélère

- Une accélération sous l'effet des opportunités et des menaces de l'environnement des entreprises :
 - De L'internationalisation des marchés
 - De la succession des crises
 - Des ruptures technologiques
 - Du turnover des dirigeants
 - De la course à la croissance
 - ...

De la nécessité d'être réactif, souple...de pouvoir s'adapter en permanence au service de la stratégie « d'opportunités »

Le management évolue ...du rationalisme au néorationalisme

- 1^{er} courant : LE RATIONNALISME CLASSIQUE ou TAYLORISME
 - USA fin 19e O.S.T. Taylor
 - Europe début 20e Fayol
 - L'entreprise doit produire pour exister
 - L'homme doit être cadré pour travailler

- 2ème courant : LES RELATIONS HUMAINES
 - USA 1930 : Mayo, Lewin, Moreno, Rogers, Maslow, Herzberg
 - Europe 1950 - 1960
 - L'entreprise doit produire et motiver
 - L'homme a des affects, il est sensible à son environnement

- 3ème courant : NEO-RATIONNALISME
 - USA 1940 : Drucker
 - Europe 1980 : Gélinié, Lussato, Crozier, Dubois, Sainsaulieu
 - L'entreprise doit produire, motiver, communiquer
 - L'homme est complexe, doué d'intentions

- 4ème courant : ...

Les organisations évoluent

Chaque entreprise est confrontée à un problème stratégique dominant : le défi

Commercial

Technologique

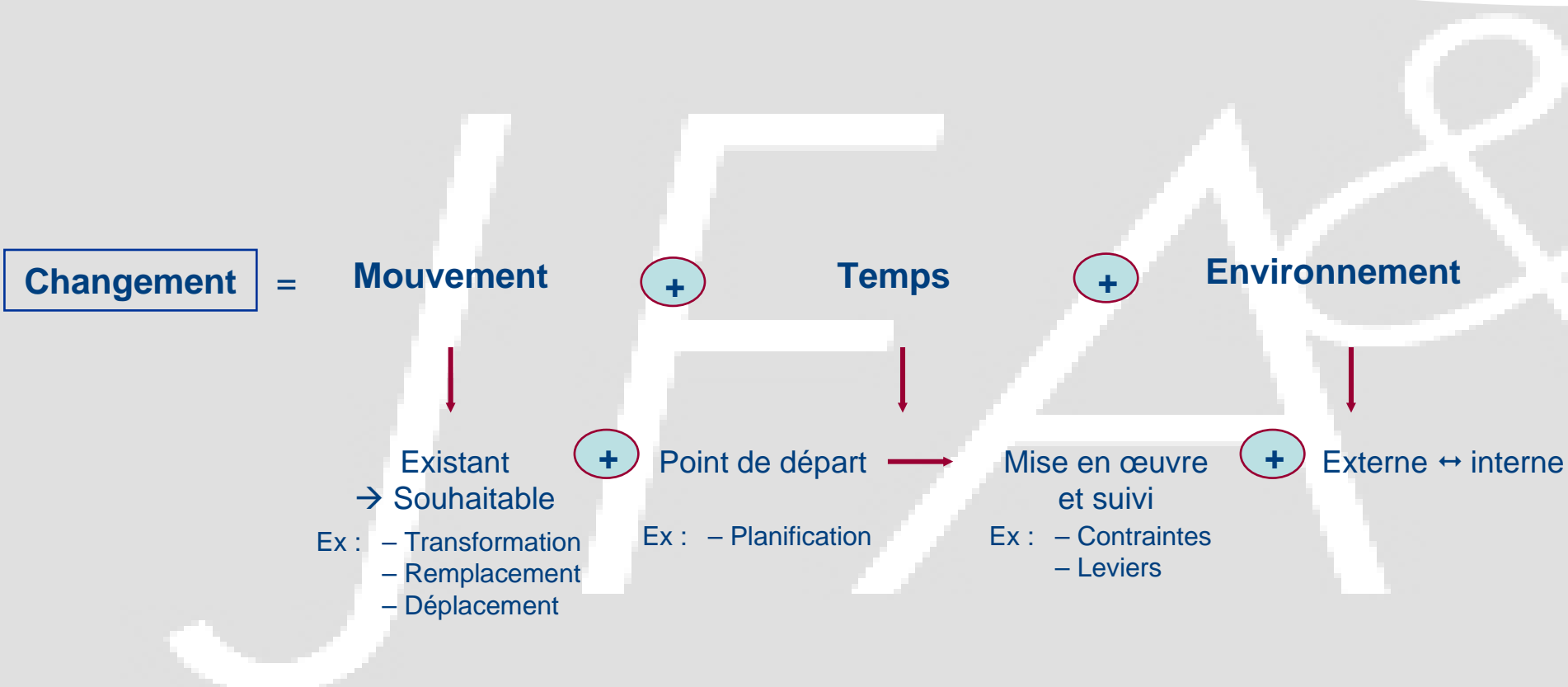
Concurrentiel

Pour faire face à ces défis, les structures organisationnelles doivent être en cohérence avec la stratégie

- **disparition progressive des structures fonctionnelles au profit de structures matricielles**
- **évolution des structures matricielles vers des organisations « en râteau » ou horizontales**
- **évolution des structures vers des organisations en projet**

**Et le changement dans ce paysage
... de quoi parlons nous ?**

La notion de changement



La perception du changement

- Après le succès de la mise en orbite de satellites par la fusée Ariane, la France a la volonté d'investir massivement dans un projet de vols habités dans l'espace.

➤ Le problème du changement

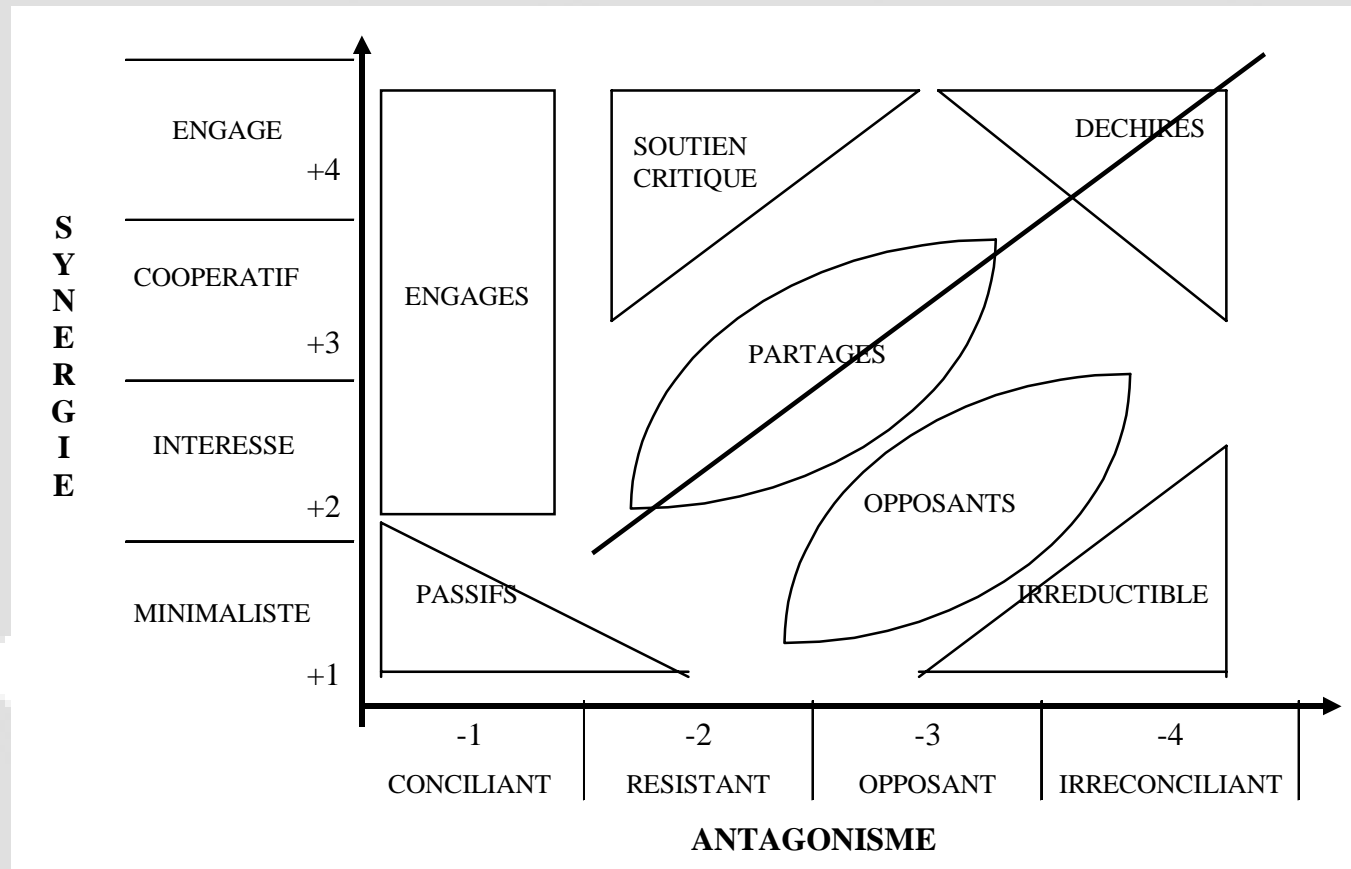
- Ce n 'est pas tant le changement que d'abord l'idée qu'on s'en fait
 - en fonction de qui on est
 - d 'ou on vient
 - et où on compte - comptait - aller
- Nous sommes tous à la fois
 - un système de représentation
 - un projet

En effet

Lorsqu'un changement plus global intervient, nous nous situons par rapport à lui en fonction de :

- **Notre compréhension du changement :**
 - question 1 : ce projet est-il légitime ?
 - question 2 : comment s'y prennent-ils ?
 - question 3 : et moi là dedans ?
- **Notre projet a priori :**
 - concordance parfaite ?
 - concordance mais ?
 - grande envie d'y aller mais des raisons de bloquer
 - contrariant
 - inenvisageable
 - bof, ça ne me concerne pas

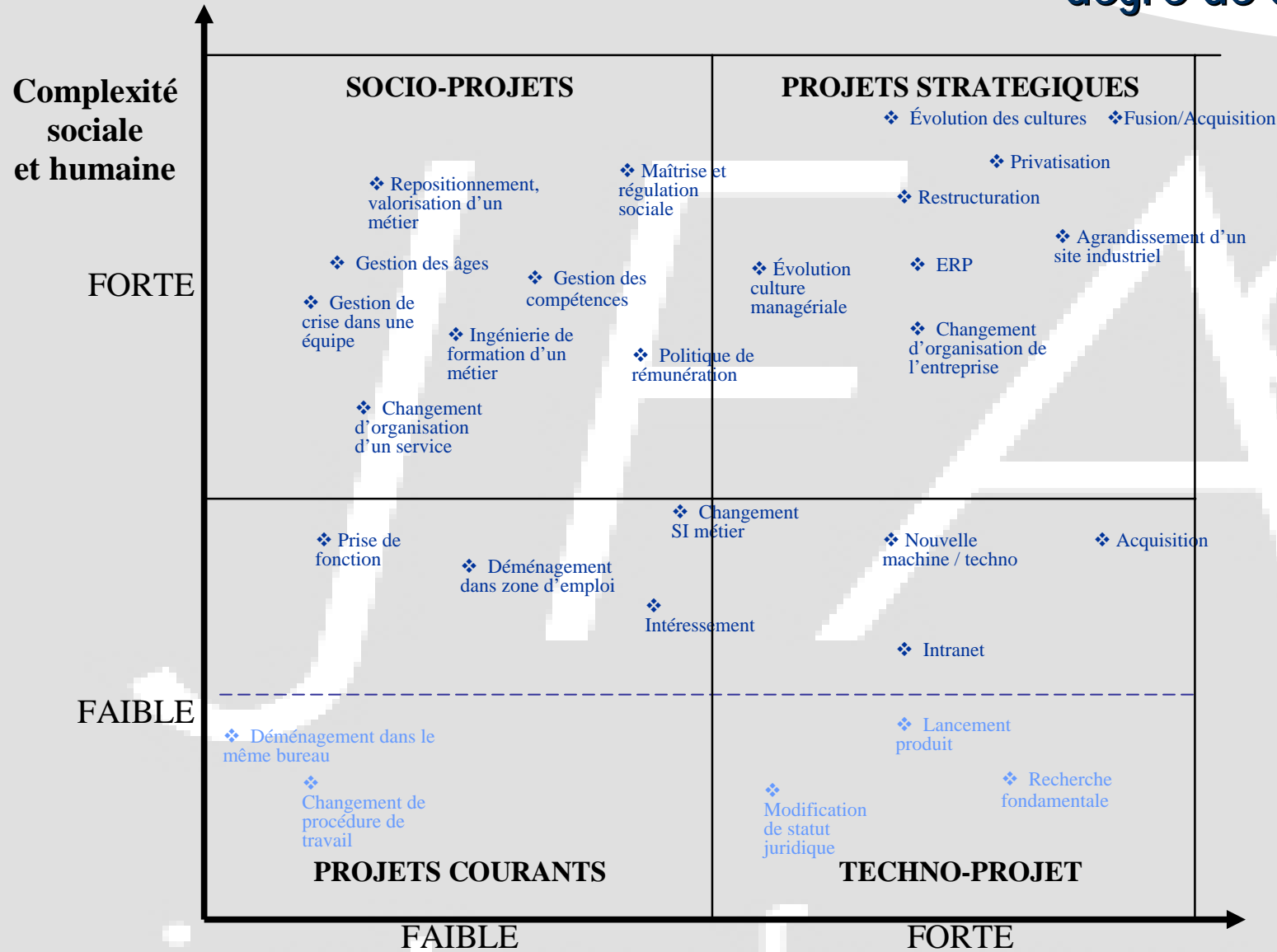
Nos positions a priori peuvent alors être représentées :



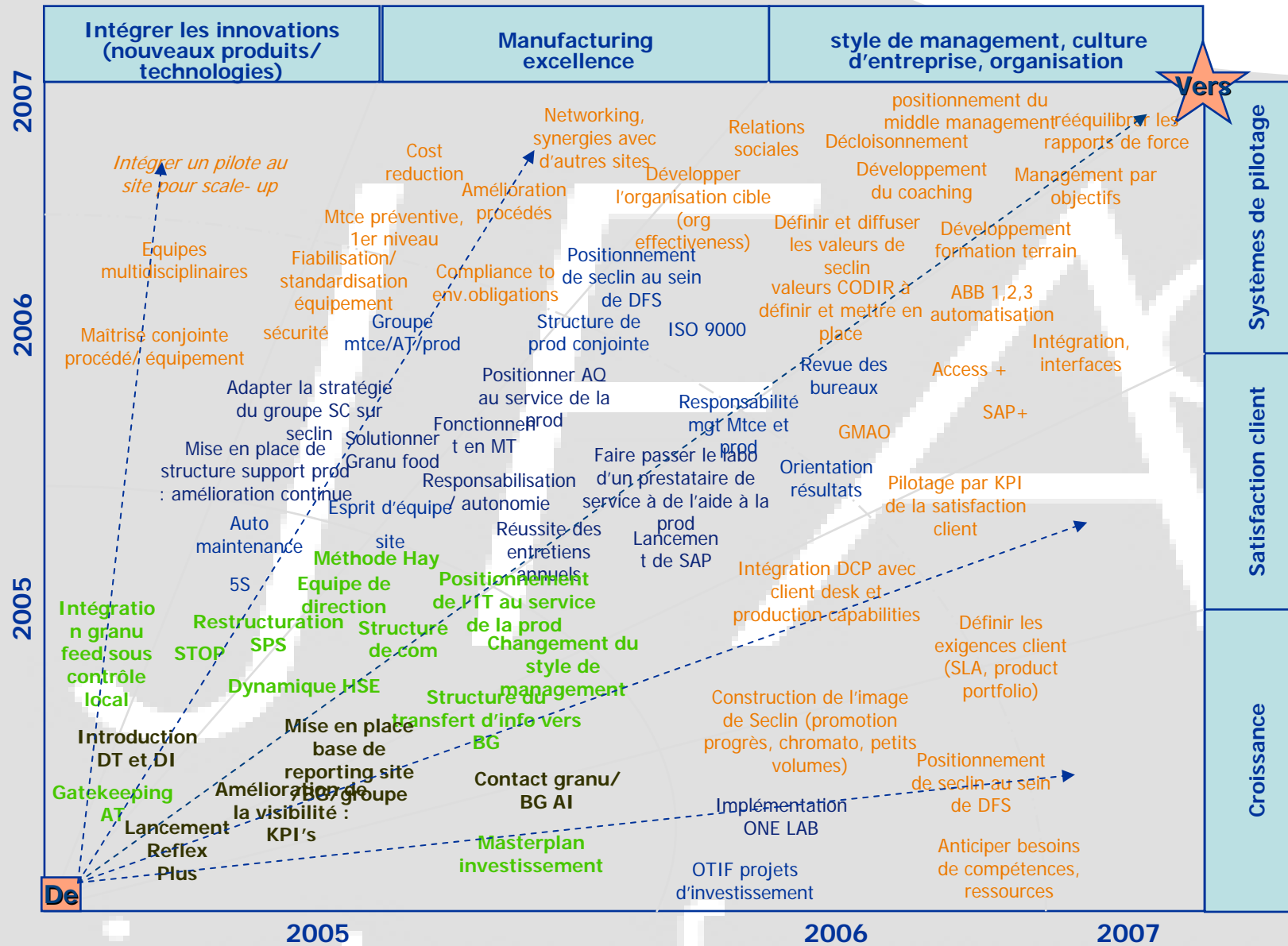
Conclusion sur la perception du changement

- Ce n 'est pas la légitimité d'un changement qui empêche d'avoir des opposants.
- Le succès dépend surtout :
 - du soutien et de l'organisation des alliés en faveur du projet
- Ce qu'il faut craindre chez un acteur c'est son manque de synergie, pas son antagonisme.

Typologie des projets de changement selon leur degré de complexité



Un exemple de portefeuille de projets (1)



Les compétences managériales face au changement

?

La production de l'atelier...



Production de l'atelier

Université d'été MGRH mai 2008

Participants :

JFA& interfaces Ouest
Mai 2008
André Ferron

A partir d'où peut-on aujourd'hui parler de ressenti de changement ?

- L'idée de rupture dans le changement exacerbe la perception de changement
 - De la nécessité d'être préparé au changement par « l'entraînement » par des logiques l'amélioration continue
- La réponse est dépendante
 - Des personnes concernées et de leur niveau de vécu antérieur face au changement
 - Du contexte
 - De l'impact du changement sur la personne
- A partir du moment où l'on « nomme » l'objet du changement
- La vitesse des changements est le facteur le plus prégnant qui fait bouger le curseur de perception de changement

Quelles sont les compétences requisies pour manager le changement qui ne relève pas du quotidien ?

- Les compétences sont dépendantes de l'importance du changement concerné
- Pour autant quelques déterminants :
 - Écoute (à un niveau élevé) et communication
 - Prise de recul
 - Capacité à comprendre les enjeux et à se projeter dans l'avenir
 - Comprendre et maîtriser les jeux de pouvoir
 - Les jeux d'acteur (enjeux collectifs et individuels)
 - Connaître et maîtriser les phénomènes culturels
 - Viser la performance globale plutôt qu'individuelle
 - Planifier ?

Jusqu'où pousser l'exigence de capacité à manager le changement ?

- Pendant les travaux la vente continue
 - Il convient de faire tourner l'entreprise pendant les travaux de changement
- Les compétences de conduite du changement ne sont pas requises au maximum dans tous les emplois de manager
- Pour le top management s'est incontournable
- Et si c'est pas individuel c'est impératif dans le collectif (complémentarité)
- Une des limites : la remise en cause des valeurs personnelles du manager et d'éventuelles incidences sur sa santé