



Change management

Introduction au cours

Stéphane Haefliger

Chargé de cours, HEC-MBA-UNIL, 2003

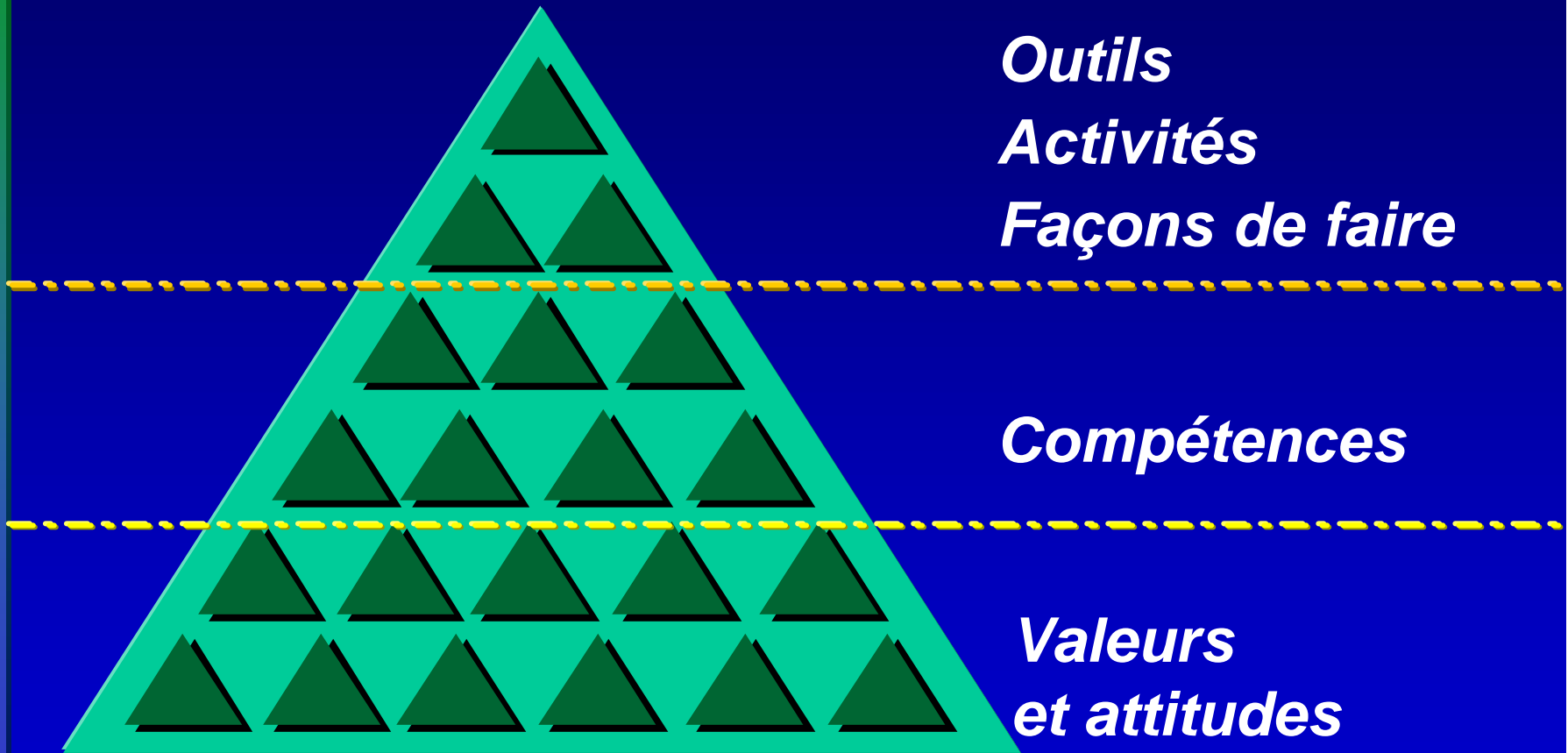
Plan de l'intervention

1. Les différents niveaux de changement
(4 exemples)
2. Les 5 différents types de résistance au
changement et quelques suggestions
de gestion
3. L'identification de la culture
organisationnelle

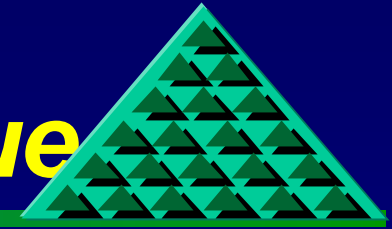


1. Les différents niveaux de changement

Les différents niveaux de changement



Un exemple symptomatique



La gestion de la performance

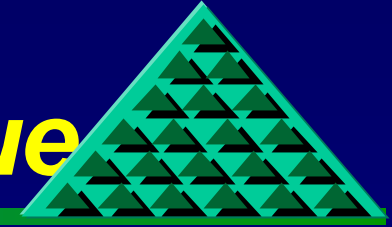
Niveau 1: Outils, Activités, Façons de faire

On commence fréquemment par les outils:

- formulaires,
- conception d'un kit de présentation,
- information dans le journal interne
- rédaction d'une politique RH,
- organisation d'un séminaire de formation,
- établissement de nouvelles procédures...

C'est assez facile, c'est pourquoi on commence fréquemment par là...

Un exemple symptomatique



La gestion de la performance

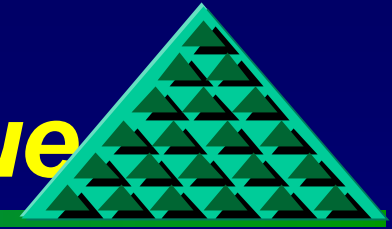
Niveau 2: Compétences

Parfois, les managers se disent...

- ... il faudrait former davantage les cadres**
- ... il faudrait engager de nouvelles compétences**
- ... il faudrait davantage « soutenir » les collaborateurs**

C'est déjà un peu plus difficile: management development

Un exemple symptomatique



La gestion de la performance

Niveau 3: Valeurs et attitudes

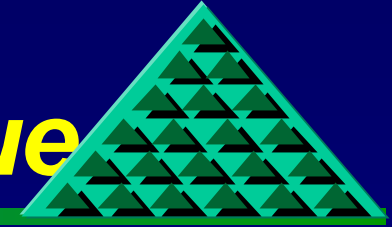
Rarement, les managers disent...

□ ... notre projet est un projet de
changement culturel:

- ⇒ culture du feedback et du dialogue,
- ⇒ culture de la responsabilité,
- ⇒ culture de l'initiative,
- ⇒ culture du changement permanent,
- ⇒ culture de l'empowerment...

**C'est le plus difficile et le plus délicat à
conduire ! Peu de prise effective sur les
valeurs**

Un exemple symptomatique

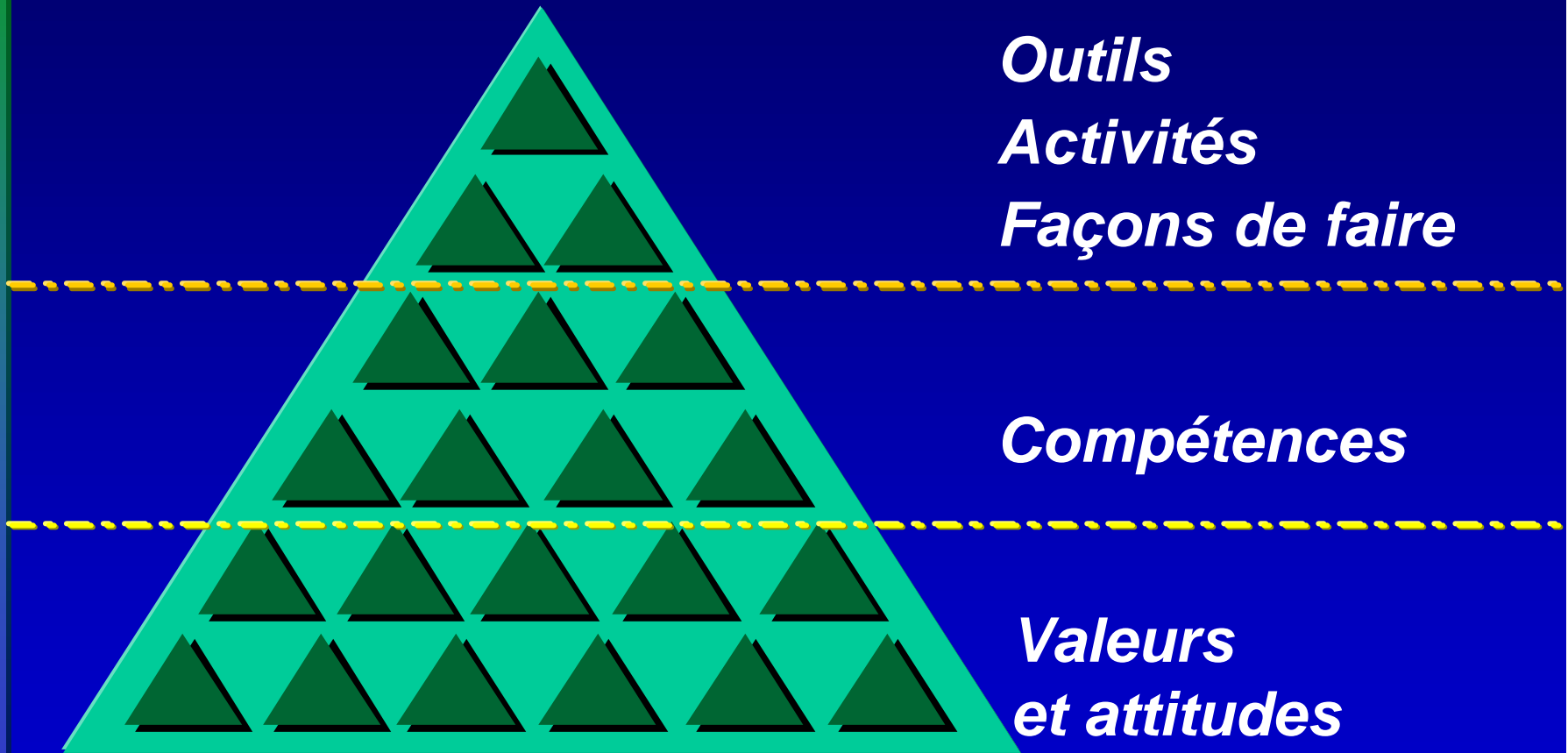


La gestion de la performance

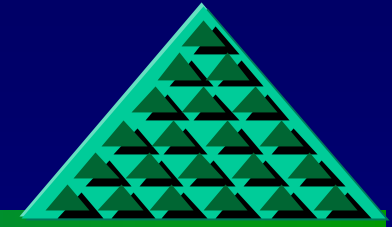
Que se disent-les collaborateurs lorsqu'ils écoutent leur Directeur général ?

- vais-je pouvoir agir comme avant?
- vais-je être capable de m'adapter?
- devrai-je faire évoluer mes modes de pensées et comment vais-je m'y prendre?
- mon identité professionnelle et sociale va-t-elle en subir des conséquences?
- mes connaissances et savoir-faire actuels sont-ils suffisants?
- ce changement va-t-il en entraîner un autre et dans quel délai?
- mon emploi, mon plaisir, mon désir vont-ils être remis en cause par ces changements?
- s'agit-il d'ailleurs vraiment de changement?
- devrai-je oublier mes rêves de carrières ou mes privilèges actuels?
- quelles sanctions/récompenses m'attendent dorénavant?
- que vont penser les autres?

Les différents niveaux de changement



Un second exemple



Le parc Disney Paris

Niveau 1: Outils, Activités, Façons de faire

Réaliser un parc d'attraction européen d'inspiration américaine

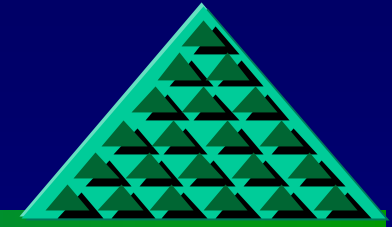
Niveau 2: Compétences

La Direction engage des gestionnaires, des comptables, des architectes, des créateurs d'événements, des spécialistes du ludique familial, des experts du transculturel....

Niveau 3: Valeurs et attitudes

Observation: le public boude le parc qui devient fortement déficitaire

Un second exemple



Le parc Disney Paris

Niveau 3: Valeurs et attitudes

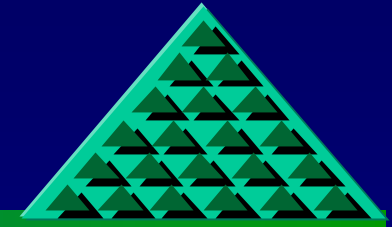
Observation: ***le public boude le parc qui devient
fortement déficitaire***

Constat : ***le « personnel accompagnant » (guide,
hôtesses, hôteliers, serveurs,
animateurs, musicien...) n 'ont pas
compris leur rôle de « marchands de
rêve »***

Intervention d 'un cabinet externe:

***Apprendre à faire le même métier mais
différemment***

Un second exemple



Le parc Disney Paris

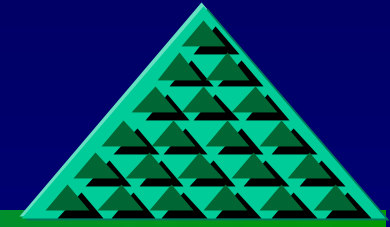
Niveau 3: Valeurs et attitudes

Intervention d'un cabinet externe dont l'objectif est:

« Apprendre aux collaborateurs du parc Disney à faire le même métier mais différemment »

- Création d'une Ecole de Barman, avec l'aide d'un metteur en scène (le responsable du bar a par la suite ouvert sa propre école de barmaid à Paris). Très grand succès événementiel.**
- Fort de ce succès, création d'un atelier d'acteurs avec l'aide du Conservatoire de Paris:**
 - comment accueillir un client dans un hôtel à thème Western ?**
 - comment être un vrai partenaire de jeu avec les enfants ?**
 - comment faire rêver en servant une bière, déguisé en Dingo ?**

Un second exemple



Le parc Disney Paris

Niveau 3: Valeurs et attitudes

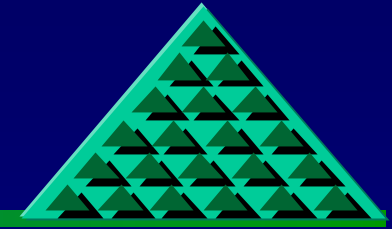
Intervention d'un cabinet externe dont l'objectif est:

- ❑ Travail sur la signalisation du site
 - ❑ Au lieu d'indiquer sur une porte: « Entrée interdite », indiquer « Fosse aux lions »
- ❑ Rédaction d'une charte de valeurs comportementales laissant une grande marge de manœuvre aux collaborateurs pour inventer leur propre rôle.

Très difficile, car ces interventions concernent les valeurs, les comportements, les attitudes des collaborateurs. Chantier d'une année.

Attention à respecter les individus !!!!!

Un troisième exemple



L 'Office du Tourisme de Gryon-Villars

Niveau 3: Valeurs et attitudes

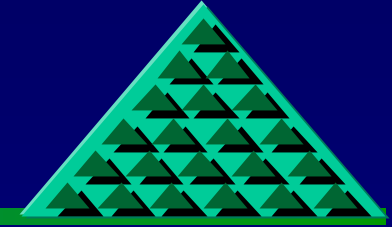
Intervention

- ❑ Rédaction d 'une charte de valeurs comportementales
- ❑ Suite à une opération médiatique « Clients mystères »
- ❑ laissant une grande marge de manœuvre aux collaborateurs pour inventer leur propre rôle.

Très difficile, car ces interventions concernent les valeurs, les comportements, les attitudes des acteurs de Villars-Gryon (tous commerçants confondus).

Attention à respecter les individus !!!!!

Un quatrième exemple



Le cœur business de la BCV

Niveau 3: Valeurs et attitudes

- ❑ Rédaction d'une charte de valeurs comportementales
- ❑ laissant une grande marge de manœuvre aux collaborateurs pour inventer leur propre rôle.

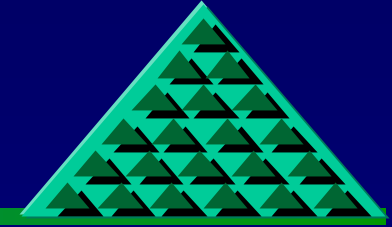
Méthodes:

Entretien qualitatif avec 50 clients dans le but de définir « une nouvelle banque », la **B**anque **C**entre de **V**ie

Animation de deux « focus group » avec consultants externe.
Filmé, puis décrypté, analysé, retesté.

Puis vente à la DG.

Un quatrième exemple



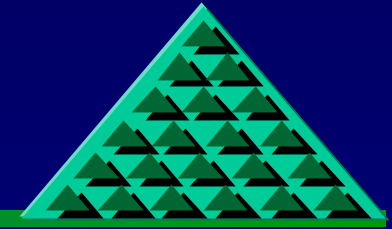
Le cœur business de la BCV

Niveau 3: Valeurs et attitudes

- ❑ Rédaction d'une charte de valeurs comportementales
- ❑ laissant une grande marge de manœuvre aux collaborateurs pour inventer leur propre rôle.

Question: quelle déclinaison architecturale, mais aussi en terme d'accueil, de produits et de service donner aux clients.

Un quatrième exemple



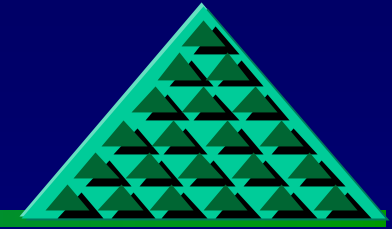
Le cœur business de la BCV

Niveau 3: Valeurs et attitudes

- Charte du Cœur business
- « J 'aime la BCV parce que...
 - j 'y suis toujours bien accueilli
 - je suis quelqu 'un et j 'y connais quelqu 'un
 - je traite mes opérations à ma manière
 - je suis étonné
 - je concrétise mes projets de vie »

Création de nouveau type de points bancaires (cf Gare, Nyon, Crissier, Vevey), avec la création d 'une nouvelle fonction « Conseiller commercial ». Formation Disney, Team Building...

Un quatrième exemple



Le cœur business de la BCV

Niveau 3: Valeurs et attitudes

- ❑ Pour faire « vivre » la Charte du Cœur business
- ❑ **Séminaire de Team-Building**
 - ❑ **Autorité et pouvoir: Redéfinition du rôle du Chef de point de vente**
 - ❑ **Délégation de compétence: autoorganisation des horaires**
 - ❑ **Evaluation systématique du Chef par les collaborateurs**
 - ❑ **Régulation du groupe, discussion, échange, suivi, supervision, dialogue, auto-évaluation permanente, évaluation des clients, des supérieurs, des collègues**
 - ❑ **Organisation apprenante**

Les compétences du coordinateur

Ce que font les coordinateurs

1. Ils écoutent avant de décider
2. Ils informent régulièrement les membres de leur équipe
3. Ils sont disponibles et réagissent positivement aux problèmes personnels
4. Ils développent l'équilibre au sein de leur équipe
5. Ils distribuent le travail en fonction des compétences et des préférences individuelles
6. Ils encouragent le respect, la compréhension et la confiance entre les membres de l'équipe
7. Ils délèguent le travail qu'il n'est pas essentiel pour eux d'effectuer personnellement
8. Ils montrent l'exemple et font accepter par l'équipe des normes élevées de qualité
9. Ils fixent des objectifs accessibles avec l'équipe tout en exerçant une constante pression sur elle pour améliorer la performance
10. Ils coordonnent et représentent les membres de l'équipe
11. Ils font participer les membres de l'équipe à la résolution des problèmes essentiels

Compétences correspondantes

Ecouter activement

Communiquer

Conseiller et résoudre les problèmes

Développer l'équipe

Répartir le travail

Créer la confiance

Déléguer

Montrer l'exemple

Fixer les objectifs

Coordonner et représenter

Faire participer à la prise de décision

*« on ne peut pas faire changer les hommes de façon autoritaire et coercitive. **Toute attaque frontale est vouée à l'échec.** Il revient au manager du changement de faire évoluer les RH en s'appuyant sur leurs qualités »*

*(Citation aménagée, Finger et Ruchat 1997,
Crozier et Friedberg 1977)*

La question centrale soulevée par le Prof. François Dupuy

A-t-on réellement mobilisé l'intelligence de l'ensemble des collaborateurs pour définir et mettre en œuvre le changement et du coup pour définir la mission et la vision de l'organisation ?

Seconde partie de l'intervention

***2. Les 5
différents types
de résistances
classiques***

La carte des résistances types

Résistance naturelle

Résistance
gain/coût

Résistance
pertinence

Résistance
structurelle

Résistance
implantation

Résistance
valeurs

La résistance, quid ?

Il s 'agit d 'une attitude individuelle ou collective qui se manifeste dès que l 'idée d 'une transformation est évoquée.

Attitude négative adoptée par les collaborateurs lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail.

Prof. Goldschmid, epfl

Les 5 résistances types

- 1. La résistance naturelle***
- 2. La résistance liée à la pertinence du projet***
- 3. La résistance due aux pertes / gains / effets secondaires***
- 4. La résistance au niveau des valeurs***
- 5. La résistance liée à la stratégie d'implantation du projet***

Les 5 différents types de résistance

1. La résistance naturelle

Symptômes ***Peur, diminution, perception de mépris, confusion, craintes, sentiment d'être démunis et non reconnu, perte de repère, attachement au passé***

Suggestions ***Transparence, attitude d'estime et de reconnaissance, zéro mépris, coaching, écoute, clarifier les inconnues, formation, permettre aux collaborateurs de participer activement au changement***

Les 5 différents types de résistance

1. La résistance naturelle

Evidemment que cette analyse définit le rôle du manager de proximité:

Le manager est à l'écoute de ses collaborateurs, il reconnaît leur difficulté, prend en compte leur peur et leurs interrogations. Il ne les valide pas pour autant, mais il les entend très clairement. Il en tient compte.

***(conférence de Nelly Bidot, SSGP,
coauteur de Agir ou subir, interéditions, 1996)***

Les 5 différents types de résistance

1. La résistance naturelle

Exple: Paul Reutlinger, ancien PDG de Sabena

(début 1996: grève, faillite annoncée)

- ❑ management by walking around durant des mois
- ❑ « *Quand tu vas au front, tu apprends toujours quelque chose de l'entreprise que tu n'avais pas comprise* »
- ❑ cela permet de créer un réseau d'informateurs informels
- ❑ ne jamais oublier de remercier: « *écrire un petit mot de remerciement prend une minute, mais il y a des petites choses qui ont un grand effet* »

Les 5 différents types de résistance

1. La résistance naturelle

Exple: Paul Reutlinger, ancien PDG de Sabena

- prend une heure par semaine pour converser avec les collaborateurs qu 'il ne voit jamais:
« l 'entreprise a une stratégie et pour vous concrètement, ça signifie quoi... »
- considère les syndicalistes comme des clients
- ne pratique pas une politique d 'informations type « rondelle de saucisson » (tout dire, même si les infos sont mauvaises: *« les chefs ne font pas un concours de popularité »*)
- répond lui-même aux e-mails qu 'il reçoit

Les 5 différents types de résistance

1. La résistance naturelle

Exple: Paul Reutlinger, ancien PDG de Sabena

- « si vous êtes avec quelqu 'un, soyez le à 100 % »
- pense qu 'un leader, c 'est un communicateur + un gestionnaire
- a énormément investi en formation pour ses collaborateurs
- maudit les Chefs qui ne prennent pas aux sérieux les entretiens de qualifications
- déjeune 1 fois par mois de 0700 à 0900 avec 25 cadres et collaborateur de toute l 'entreprise, tous niveaux et fonctions confondus

Les 5 différents types de résistance

1. La résistance naturelle

Exple: Paul Reutlinger, ancien PDG de Sabena

- formule un message tous les vendredis dans lequel il explique ses actions de la semaine

Source: entretien avec PR, 16 juin 1999, Montreux

Les 5 différents types de résistance

2. La résistance liée à la pertinence du projet

Symptômes ***Les collaborateurs ne perçoivent pas la pertinence du changement***

Suggestions ***expliquer, convaincre parfois, prouver la légitimité, solliciter les avis contradictoires, documenter le projet (études, chiffres, sondages, benchmarking), établir une matrice de Porter et communiquer.***

Une idée originale mais chère: une BD

Les 5 différents types de résistance

2. La résistance liée à la pertinence du projet

Evidemment que cette analyse définit le rôle du manager de proximité:

Le manager est un être rationnel qui explique, justifie, argumente, propose une vision d'avenir et possède une lecture du passé.

Attention aux missionnaires qui veulent convaincre à tout prix. C'est le projet et sa pertinence qui doivent convaincre les collaborateurs, pas le DG

Les 5 différents types de résistance au changement

3. La résistance due aux pertes / gains / effets secondaires

Symptômes ***Les collaborateurs ne perçoivent pas clairement les bénéfices du changement***

Suggestions ***- identifier les gains et les pertes, tenter d'intégrer des mesures correctives (exple: gel du salaire mais pas diminution; salaire non modifié si 5 ans de la retraites, ...)***
- mettre en valeur les bénéfices et les avantages que les collaborateurs retireront du projet

Les 5 différents types de résistance au changement

3. La résistance due aux pertes / gains / effets secondaires

Symptômes ***Les collaborateurs ne perçoivent pas clairement les bénéfices du changement***

Suggestions - ***permettre aux collaborateurs d'avoir une influence sur le projet, spécialement pour leur permettre de l'adapter à la situation***
- ***examiner avec eux les problèmes que ce projet leur pose***

Les 5 différents types de résistance au changement

3. La résistance due aux pertes / gains / effets secondaires

Evidemment que cette analyse définit le rôle du manager de proximité:

Le manager explique les avantages du changement et reconnaît les désavantages. Il aide à clarifier les choix des collaborateurs pour leur permettre de s'impliquer totalement dans la mise en œuvre du changement.

Les 5 différents types de résistance

4. La résistance au niveau des valeurs

Symptômes ***Les collaborateurs s'opposent au projet avec des réactions idéologiques***

Suggestions ***- travailler sur la carte des valeurs (la construire avec eux)***
- rédiger une charte
- organiser des visites d'autres organisations qui fonctionnent selon les modalités du projet de changement

Les 5 différents types de résistance

4. La résistance au niveau des valeurs

Symptômes ***Les collaborateurs s'opposent au projet avec des réactions idéologiques***

Suggestions - ***miser sur des personnes modèles***
- ***travailler avec les leaders d'opinion et tisser des réseaux d'alliance***
- ***organiser des journées de réflexions***
- (exple: ***université d'été des CS***
 cycle de conférences internes)

Les 5 différents types de résistance

4. La résistance au niveau des valeurs

Evidemment que cette analyse définit le rôle du manager de proximité:

Le manager considère les résistances au changement comme un phénomène logique et normal qu'il faut accompagner et non pas combattre. Il n'est ni un instituteur qui punit, ni un sage qui philosophe sur le bien ou le mal. Il sécurise et construit avec ses collaborateurs l'avenir de l'organisation tout en se souciant de l'avenir de ses collaborateurs.

Les 5 différents types de résistance

4. La résistance au niveau des valeurs

Evidemment que cette analyse définit le rôle du manager de proximité:

Exemple: projet d'amélioration de la qualité de service; plaider pour l'auto-évaluation:

Ma place de travail: propreté, ordre

Moi: badge, habillement

Mon accueil: contact visuel, sourire, salutations

Mon service: « volontiers, c'est facile, je m'en occupe, avec plaisir, que puis-je pour vous »

Ma compétence: connaissance du métier, résolution de problèmes, rapidité

Ma prise de congé: note positive, remerciement, salutations

Les 5 différents types de résistance

5. La résistance liée à la stratégie d'implantation du projet

Symptômes Les collaborateurs

- ne sont pas d'accord avec la méthode d'implantation***
- contestent la légitimité de la personne ou du collègue qui pilotent le processus du changement***

- ### ***Suggestions***
- les intégrer au processus***
 - solliciter leur avis et leurs analyses***
 - consulter régulièrement et associer les leaders d'opinion***
 - tenir compte de leur avis ou alors rentrer en négociation***

Les 5 différents types de résistance

5. La résistance liée à la stratégie d'implantation du projet

Evidemment que cette analyse définit le rôle du manager de proximité:

Le manager sollicite l'intelligence des ses collaborateurs, il sait être à l'écoute de leurs idées, il sait les valoriser. Il a compris qu'il n'a pas la science infuse et que les autres peuvent l'aider à conduire l'organisation vers le succès.

***Le changement est un
processus permanent
de négociation.***

Charles Vincent, consultant CEGOS

Une autre manière de poser le problème: l'impact du changement

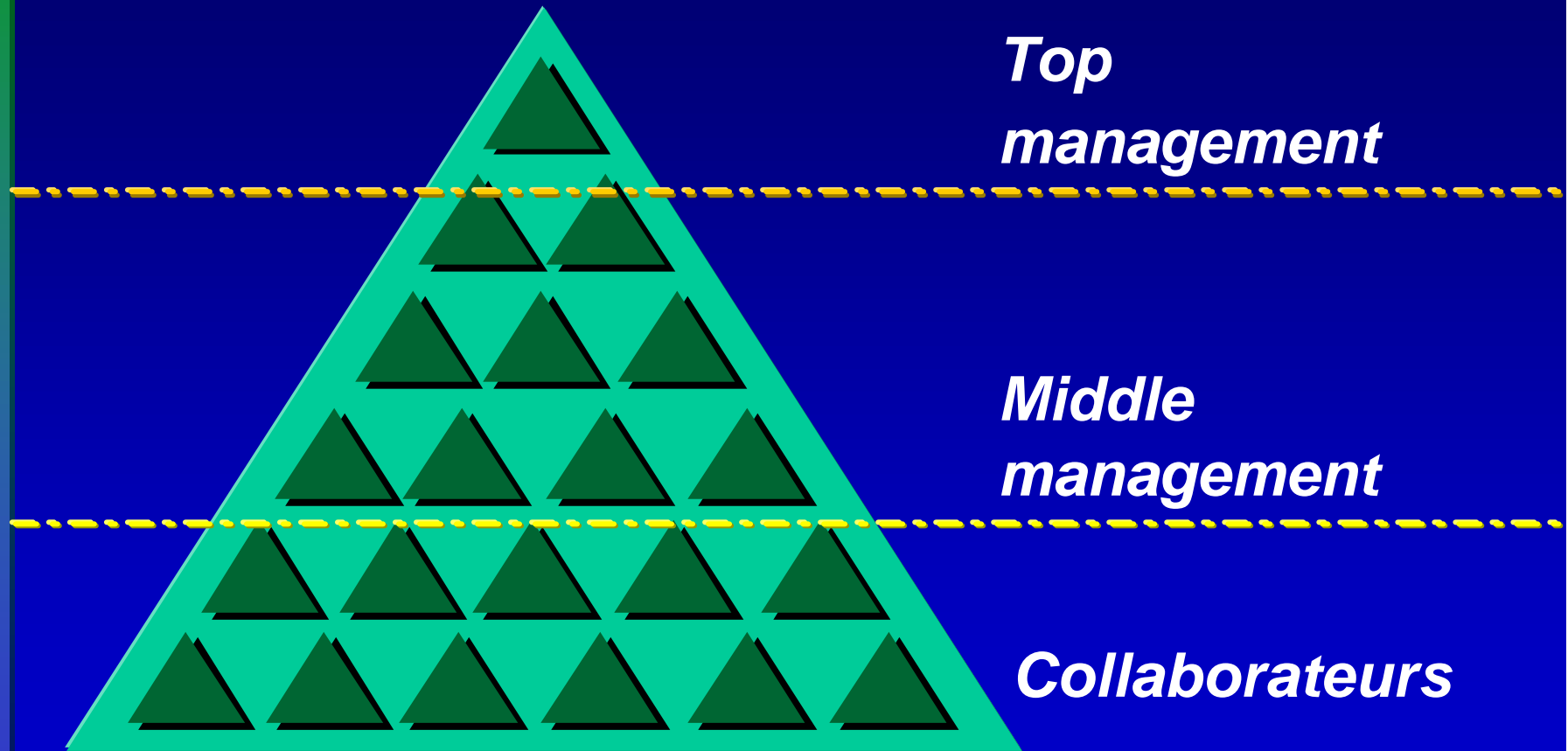
- 1. Quelles sont les croyances et les valeurs du personnel qui sont remises en cause ?***
- 2. Quelles influences le changement va-t-il avoir sur les méthodes de travail et sur les équipes ?***
- 3. Quelles influences ce changement va-t-il avoir sur les structures ?***
- 4. Quelles influences ce changement va-t-il avoir sur le mode du management actuel ?***
(décentralisation, prise de décision, autonomie)
- 5. Quelles influences ce changement va-t-il avoir sur les personnes (savoirs, savoir-faire et rôles) ?***

Pour terminer sur les résistances

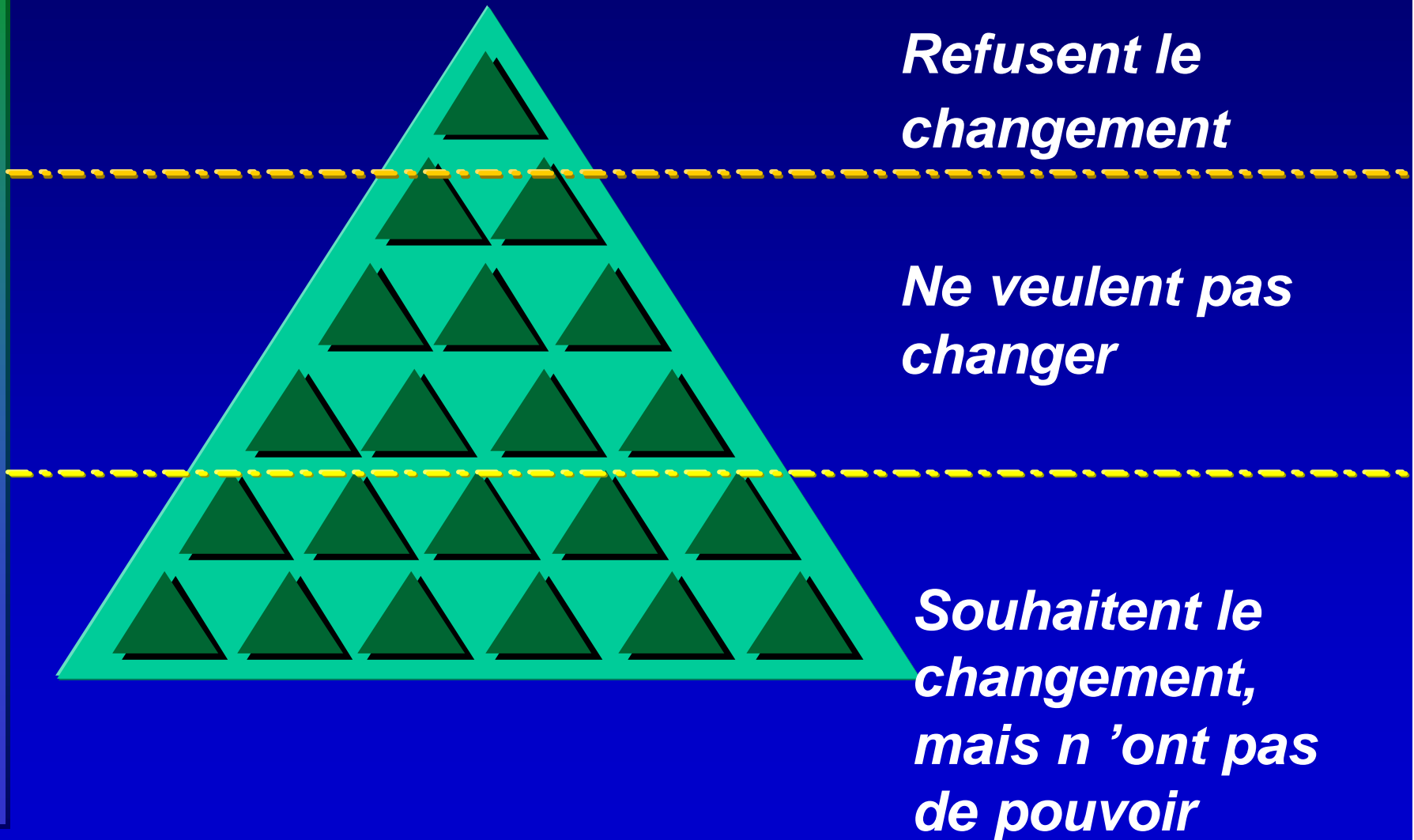
« Nous avons pu constater dans les entreprises que les gens changent vite et bien dès qu'ils estiment que ce changement est pertinent »

Charles Vincent, consultant CEGOS

La résistance « structurelle »



La résistance « structurelle »





4. L 'identification de la culture de l 'entreprise

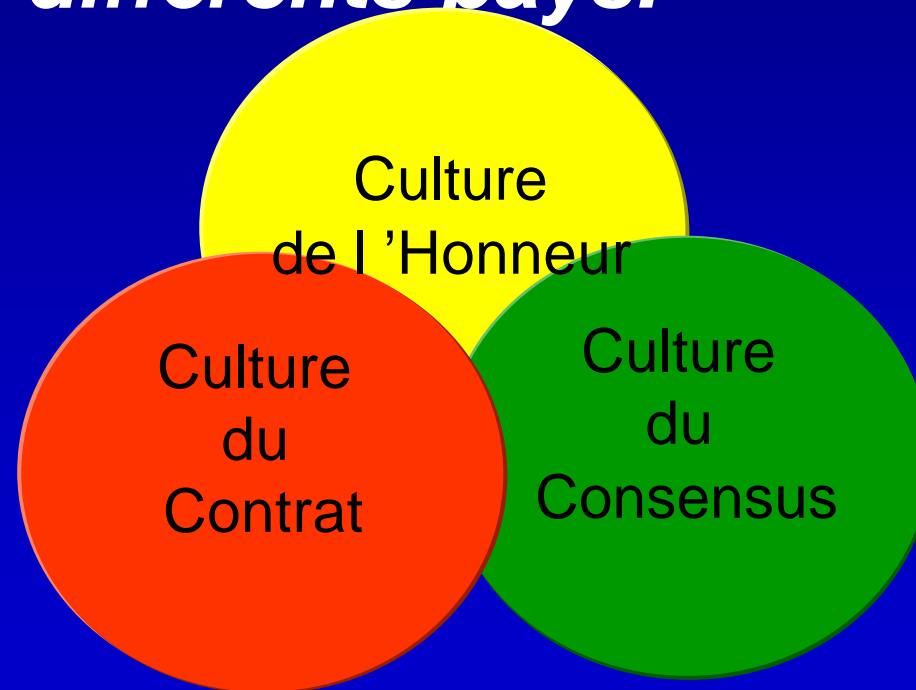
C 'est quoi la culture ?

C 'est l 'ensemble des valeurs et des croyances communément partagées par l 'ensemble des acteurs de l 'organisation.

Elle peut avoir un impact sur les stratégies d 'implantation du changement !

Trois types de culture organisationnelle

Philippe d'Iribarne distingue 3 types de culture selon les types d'entreprises et les différents pays.



Source: Pd'I, La logique de l'honneur, Editions du Seuil, Paris

La culture de l'Honneur

- ❑ ***relations marquées par l'affectivité***
- ❑ ***sensibilité à la hiérarchie et à la noblesse (d'ancienneté, de diplôme, de services rendus)***
- ❑ ***sens marqué du groupe et de son identité propre (front, back, em, marketing, ...)***
- ❑ ***prédominance de la logique du « coup de main »***
- ❑ ***grande importance des arrangements informels***
- ❑ ***logique de l'effort***
- ❑ ***qualité des relations au cœur de l'efficacité***
- ❑ ***Manager = arbitre***

La culture de l'Honneur

- *prédominance des relations personnelles sur les structures et procédures*
- *dévouement des collaborateurs*
- *fonctionnement avec orientations plutôt qu'objectifs*
- *besoin d'autonomie large et résistance au contrôle et au reporting*

BCV

La culture du Contrat

- ❑ *relations fondées sur l'engagement réciproque*
- ❑ *les relations clients-fournisseurs > sur les relations hiérarchiques*
- ❑ *les règles impliquent des procédures pour les faire respecter*
- ❑ *logique des résultats: « focus on results »*
- ❑ *fonctionnement par objectifs avec autonomie de réalisation. Objectifs négociés et réalistes; comparatifs entre collaborateurs.*
- ❑ *souci de la précision*
- ❑ *mise en place de protection: contrôle et reporting*

La culture du Contrat

- *souci permanent de la clarification des rôles et des fonctionnements: règles du jeu, procédures*
- *le manager = celui qui fixe les objectifs, qui donne l'exemple.*
- *les objectifs sont plutôt quantitatifs*

KPMG

La culture du Consensus

- ❑ *référence constante aux données objectifs: les chiffres, les sondages, les faits*
- ❑ *l'individu est respecté, ses idées aussi*
- ❑ *le groupe, l'équipe et le team sont des valeurs suprêmes*
- ❑ *on valorise l'écoute, l'explication, les accords, la négociation, le coaching, la régulation...*
- ❑ *les managers = facilitateurs et membres du groupe*
- ❑ *souci constant de l'équilibre des relations entre acteurs*

Sociaux-pédagogiques (Ecole, Infirmier)



***Fin de
l'introduction
du séminaire***