



**Université de Lausanne
MBA - HEC 2004**

La conduite du changement

Clôture du colloque
HEC-MBA, 3 avril 2004

Stéphane Haefliger
Sociologue,
Chargé de cours, HEC-MBA-UNIL
Responsable du Conseil
KPMG Suisse romande



Change Management

cours-séminaire MBA-HEC 2004, Université de Lausanne

Rappel des objectifs du cours

Répondre à trois questions principales:

- ✓ qu'est-ce que le changement ?
- ✓ qu'est-ce que la gestion / la conduite, le pilotage du changement et concrètement comment s'y prend-on ?
- ✓ que peut on apprendre des expériences de terrain ?

Rappel de l'approche pédagogique

Non doctrinaire et ouverte

- ✓ plusieurs écoles théoriques et courants seront représentés

Volontairement « impressionniste » / éclatée

- ✓ 8 acteurs témoigneront de leurs expériences de chefs de projet (casus)

« Initiatique » mais documentée !!!

- ✓ il s'agit d'une « fenêtre introductive »;
- ✓ les actes du colloque vous seront remis

En guise de conclusion

[1. Vous êtes consultant interne,
que faire ?]

[2. Les 8 lois du changement]

Première partie

**[1. Vous êtes consultant interne,
que faire ?]**

1. C'est juste ou c'est faux ?

Accepte les contradictions dans l'attitude de tes collaborateurs et tient le cap en restant à l'écoute de tes équipes.

Apprends en faisant; n'aies pas peur de faire faux !

2. **Donne du temps au temps**

Donnes-toi le temps de vivre le changement: observe, écoute, sens le climat de travail en restant au contact du terrain;

Respecte toujours les individus avant les systèmes et les structures (Nestlé).

3. Agende, planifie et dis „merci“ !

Fixe des délais réalistes et célèbre les étapes franchies avec les acteurs concernés.

4. Repère les enjeux de force

Repère subtilement la « carte-mère » de l'organisation et ses réels enjeux de pouvoir.

Qui décide, qui a le pouvoir et pourquoi lui/elle ?

(cf l'organigramme du Lundi et non pas du Dimanche, Pierre Guedj)

5. **Ecoute les « contre »**

Reconnais et valorise les acteurs qui développent des arguments critiques contre le projet: ce sont eux qui te feront gagner... ou perdre...

6. **Préfère « l'agir » au « discourir »**

Préfère les actes de changement
aux discours sur le changement.

Sache les rendre visibles.

Communique suffisamment,
authentiquement.

7. Réponds à la question „pourquoi changer“ ?

Donne du sens au changement.

Sois convaincu des raisons du projet et partage les.

Sois franc et ne t'embarasse pas de propagande: seule l'intégrité managériale paie.

Si tu dois trop convaincre, réfléchis pourquoi.

8. **Fais-tu partie du problème ou de la solution ?**

Prends part concrètement aux processus de changement en t'impliquant et en donnant l'exemple.

Sois présent et accessible.

Pense à la proximité du terrain.

9. Sois aidant !

Respecte les attitudes irrationnelles face au changement.

Rends les intelligibles et productives pour le processus.

Zéro dénigrement; zéro résignation.

Deuxième partie

[2. Les 8 lois du changement

Inspiré des travaux de
Michel Crozier]

Les huit lois du changement

***1. Les personnes ne changent /
sont motivées que ce sur quoi
elles sont associées***



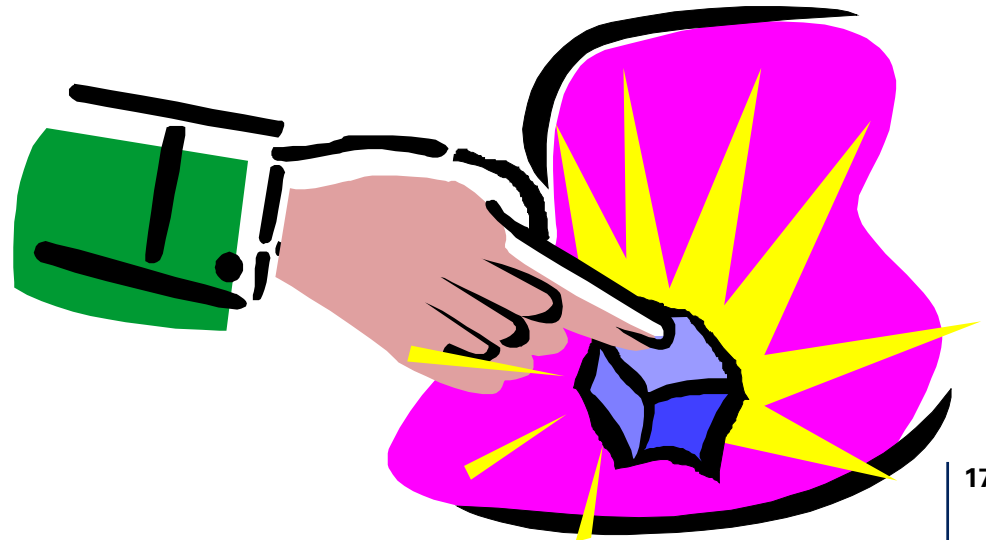
Les huit lois du changement

2. Les personnes ne changent / sont motivées que si elles ont un intérêt personnel dans le changement



Les huit lois du changement

3. Les personnes ne changent et sont motivées que si elles s'approprient concrètement le changement et en perçoivent les enjeux



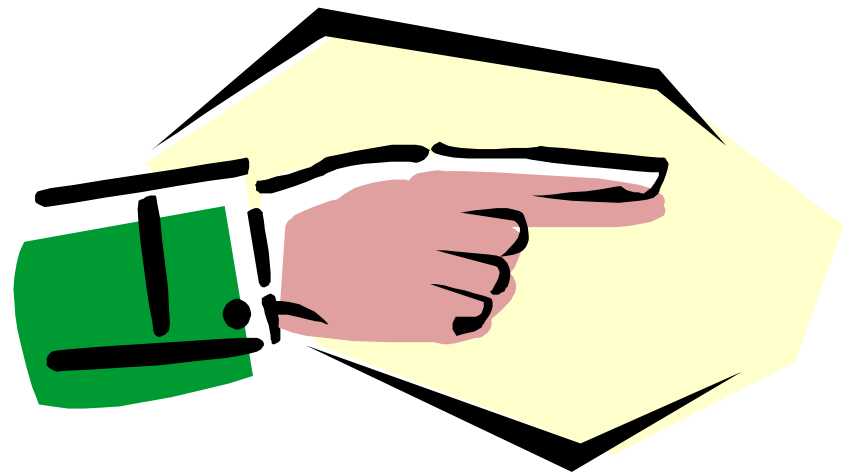
Les huit lois du changement

4. Les personnes ne changent / sont motivées que dans la mesure où le changement est réaliste et la norme d'exigence à leur portée



Les huit lois du changement

5. Les personnes ne changent / sont motivées que dans la mesure où le système des priorités est clair et cohérent



Les huit lois du changement

6. Les personnes ne changent / sont motivées que dans la mesure où elles sont encouragées et stimulées par leur hiérarchie



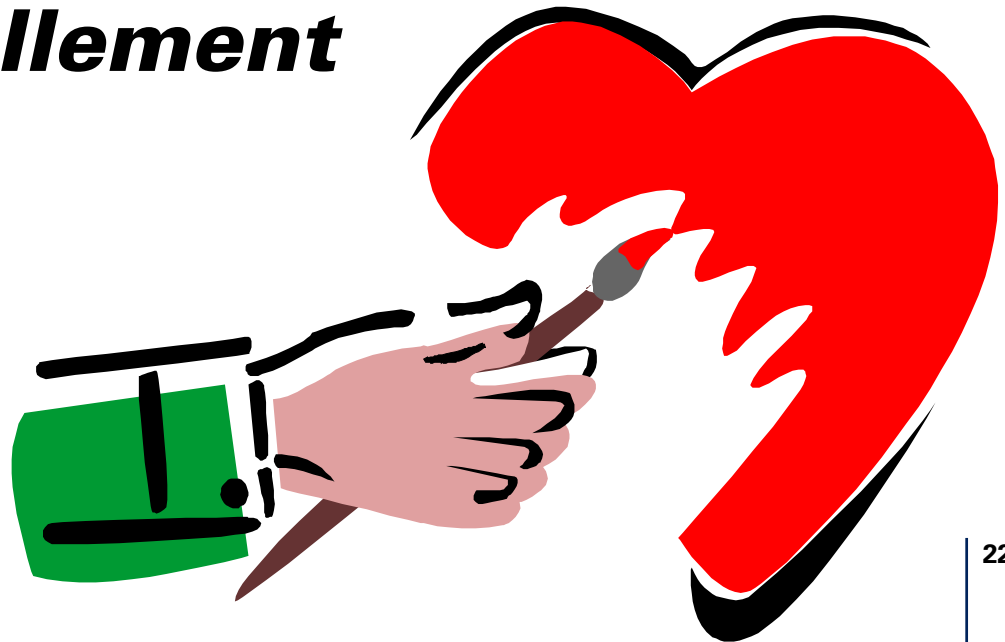
Les huit lois du changement

7. Le comportement quotidien de la hiérarchie représente le premier et le meilleur prétexte pour ne pas changer



Les huit lois du changement

8. Les personnes sont d'accord de poursuivre une action de changement dans ce qu'elles ont déjà l'habitude de réussir au moins partiellement



Fin du séminaire

***Merci pour
votre attention
et votre patience***

shaefliger@kpmg.com