



**Université de Lausanne  
MBA - HEC 2004**

# La conduite du changement

Brève introduction à la problématique  
08h15-08h30

Stéphane Haefliger  
Sociologue,  
Chargé de cours, HEC-MBA-UNIL

Responsable du Conseil  
KPMG Suisse romande

079 742 67 81

# Un séminaire de plus sur le Change management ?

Google annonce

# 11'800'763 références

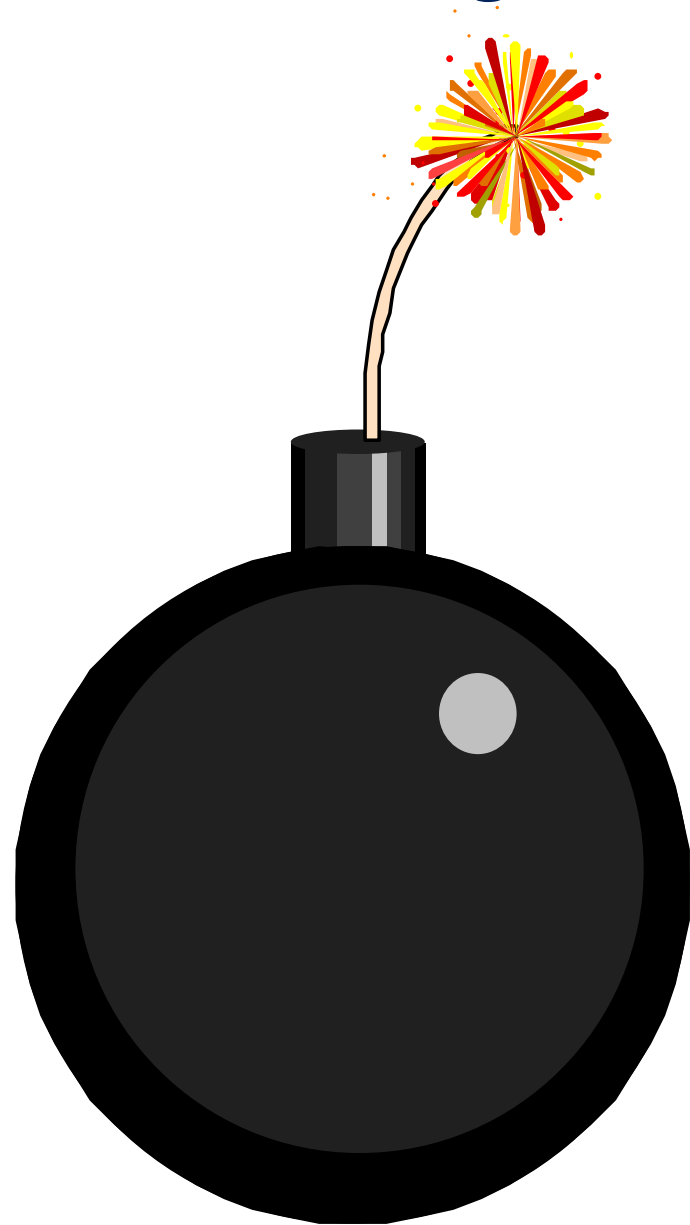
et sites dédiés au change management en date du 29 mars 2004 !

(recherche: 0,09 seconde)

Nous sommes donc en présence d'un phénomène de société, d'un marché, d'une mode et d'une actualité managériale qu'il faut examiner d'un point de vue critique.

# Un séminaire de plus sur le Change management ?

Attention  
danger !



# Les questions qui font mal...

- ❑ Pourquoi enseigner le Change Management à l'Unil-MBA ?
- ❑ Ne sommes-nous pas dans un thème «managérialement correct ? »
- ❑ Ne sacrifions-nous pas à la plus tarte des tartes à la crème du management ?



# Les questions qui font mal...

car sur les

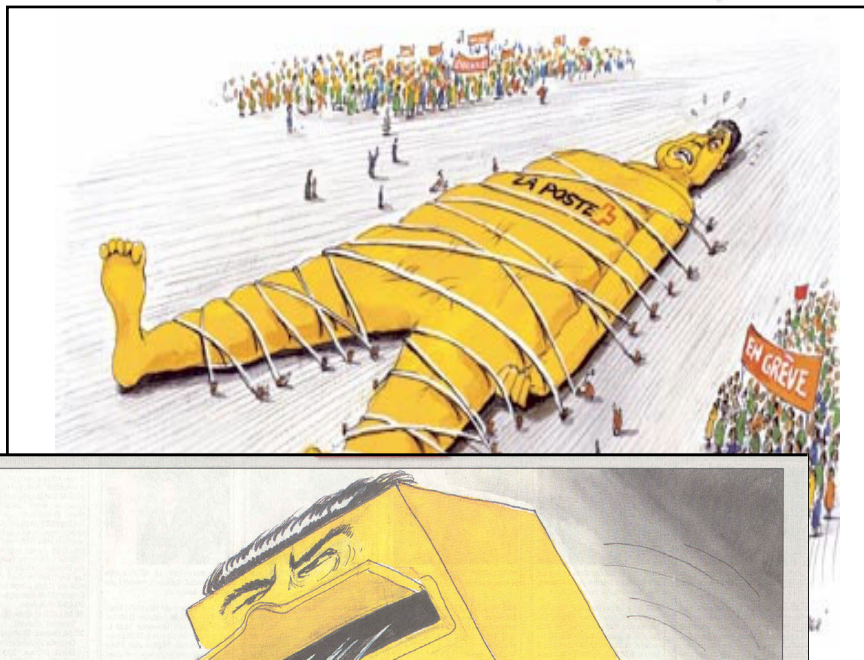
# 11'800'763 références

le 80 % des sites sont en majorité des vitrines publicitaires de consultants et d'universitaires en manque de mandats et qui vendent des recettes miracles pour « combattre » les « résistances » au changement.

# Les observations qui font mal...

- Simultanément, il est vrai que les organisations sont « demanderesses » de « change management » !
  - fusions, restructurations,
  - recentrage sur le core business,
  - élaboration de nouvelles stratégies,
  - mobilisation du personnel,
  - création d'une véritable équipe de direction,
  - gestion matricielle, qualité de service, ...

# Les observations qui font mal...



La poste: Ulrich Gygi veut supprimer plus de 1000 emplois

Lire en page 2 et 7

En 2004, la Poste se restructure

- 1'500 emplois menacés

En 2002, la Poste annonce

- 3'500 suppressions d'emplois.

De 1997 à 1999,

- le nombre de CDD déterminée est passé de 6'323 à 23'991
- le nombre d'auxiliaires est passé de 5'042 à 7'847



# Les observations qui font mal...



## Fusion SBS - UBS

- 10'000 suppressions d'emplois.

## Fusion Sandoz - Ciba,

- 3'500 suppressions d'emploi en Suisse

# Les observations qui font mal...



## Enron

- Faillite de 63 milliards \$.

## Worldcom,

- Faillite de 110 milliards \$.

# Les observations qui font mal...

- Souvent, elles peinent à se réformer et comprennent très rapidement les enjeux « psychologiques » liés aux Ressources humaines.



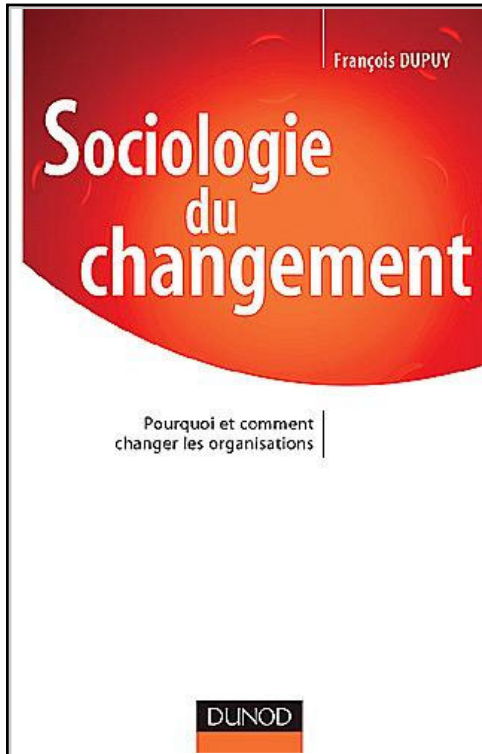
Francis Blanche,  
humoriste  
1921-1974

Or, comme le dit Francis Blanche  
face au monde qui change,  
il vaut mieux

- penser le changement
- que changer le pansement

# Les observations qui font mal...

Mais comment pense-t-on le changement ?



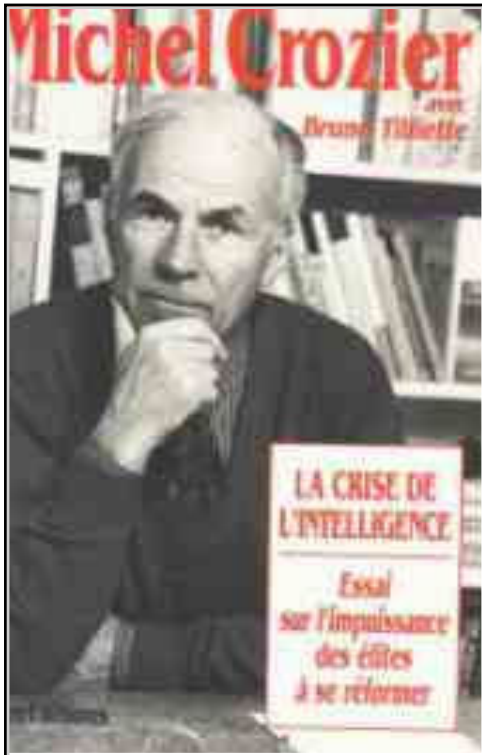
**François Dupuy** répond par une autre question:

- « 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 ? »

***Dans les textes ressources, lire le cas Air France***

# Les observations qui font mal...

Mais comment pense-t-on le changement ?

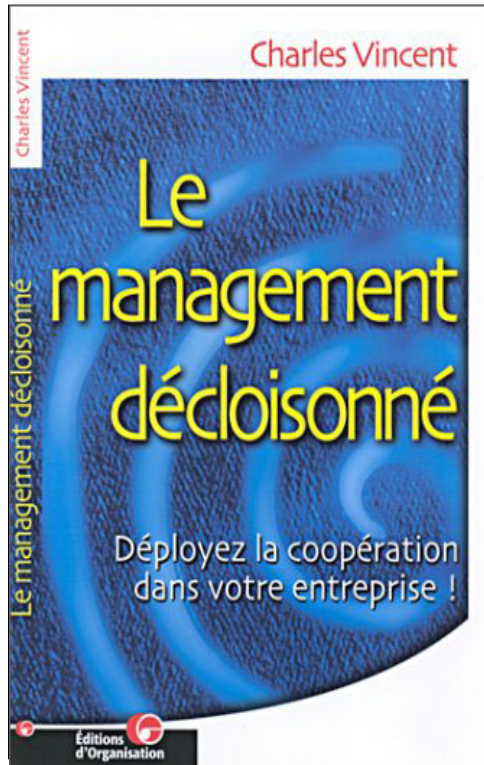


**Finger et Ruchat** 1997 - Crozier et Friedberg 1977 - insistent:

- « 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 »

# Les observations qui font mal...

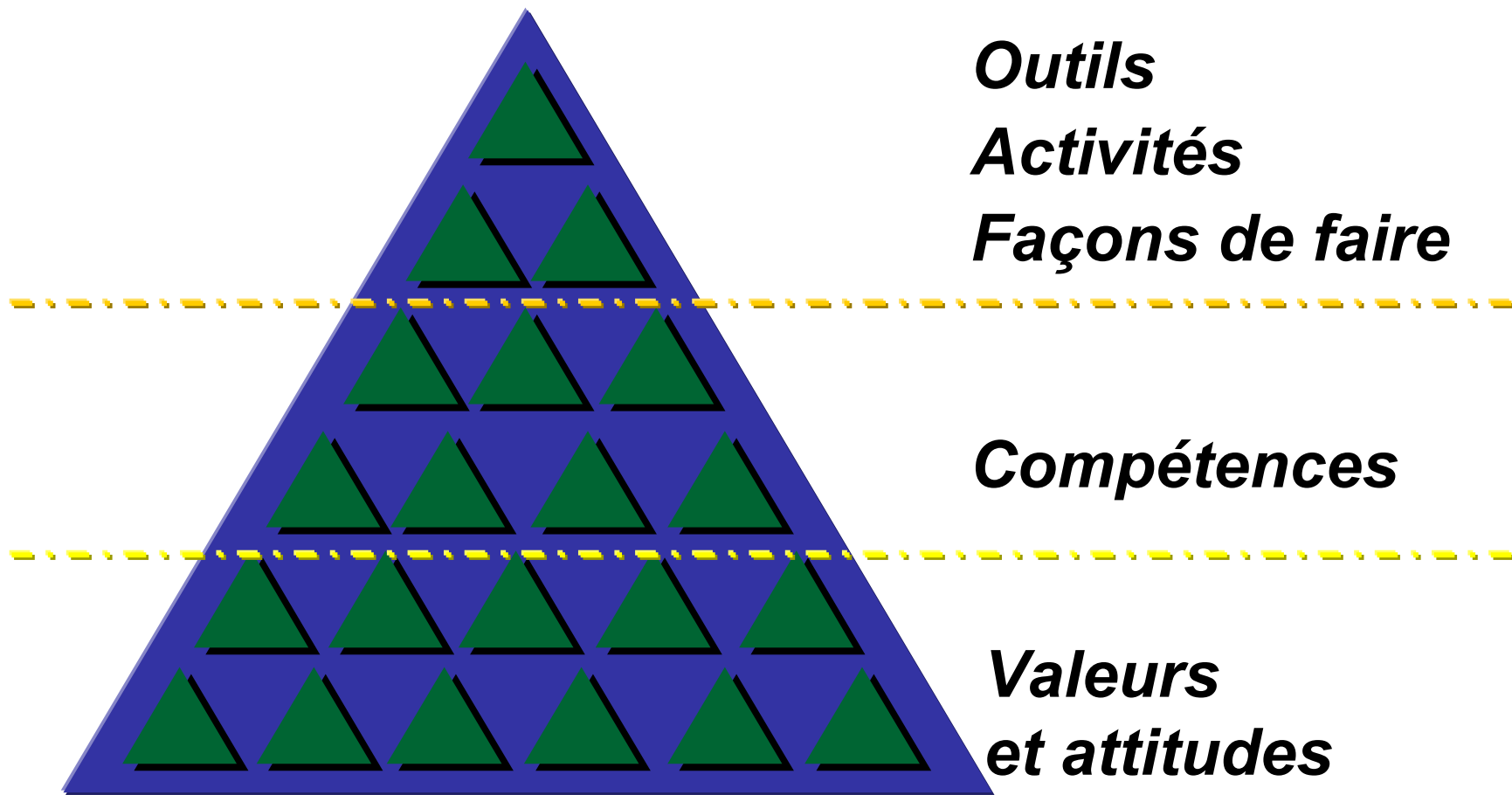
Mais comment pense-t-on le changement ?



## Charles Vincent, CEGOS

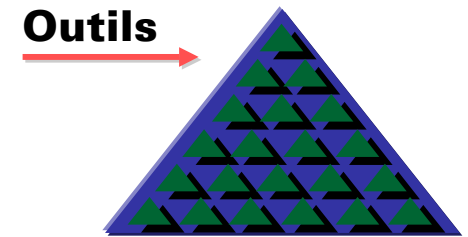
- « Le changement est un processus permanent de négociation »
- « Nous avons pu constater dans les entreprises que les gens changent vite et bien dès qu'ils estiment que ce changement est pertinent »

# Mais, en fait, comment penser le changement ?



# Un exemple symptomatique

La gestion de la performance



**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 et c'est pourquoi on commence fréquemment par là...**

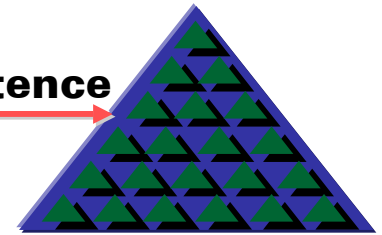
(cf exemple de l'implémentation d'une charte)



# Un exemple symptomatique

La gestion de la performance

Compétence



Parfois, les managers se disent...

- ❑ ... il faudrait former davantage les cadres
- ❑ ... il faudrait engager de nouvelles compétences
- ❑ ... il faudrait développer une organisation apprenante (cf Prof. Mercier)
- ❑ ... il faudrait travailler la complémentarité
- ❑ ... il faudrait davantage « soutenir » les collaborateurs

**C'est déjà un peu plus difficile: management development**

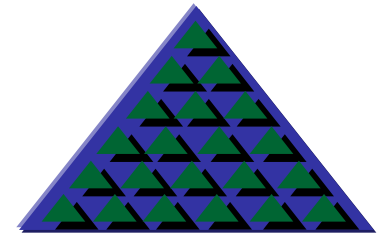
(cf intervention d'Eric Muller, DRH de la BCVd)

Lire: <http://www.aso-organisation.ch/rdvknowledge/knowledge.htm>

# Un exemple symptomatique

La gestion de la performance

Valeurs

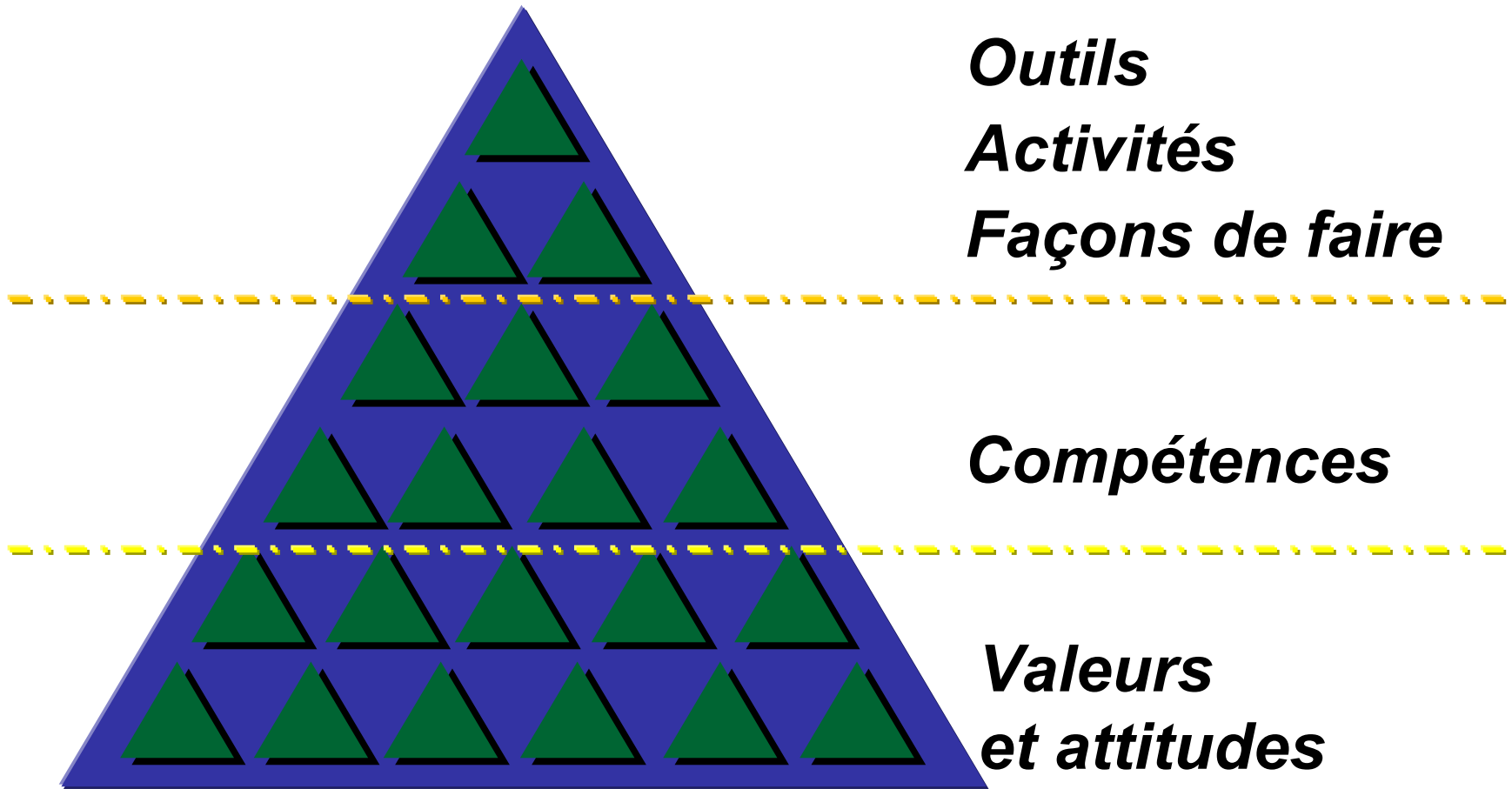


Plus rarement, les managers disent...

- ❑ ... 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...
  - instauration d'une nouvelle relation entre collaborateur et hiérarchie, etc...

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

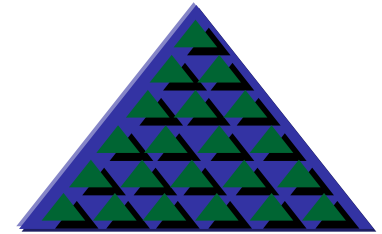
# La pyramide du changement



# Un second exemple

## Le parc Disney Paris

Valeurs



### **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....

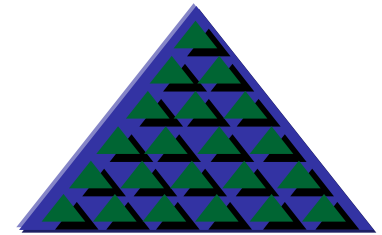
### **Niveau 3: Valeurs et attitudes**

- Observation: le public boude le parc qui devient fortement déficitaire / les collaborateurs Disney France se révoltent.

# Un second exemple

## Le parc Disney Paris

**Valeurs** →



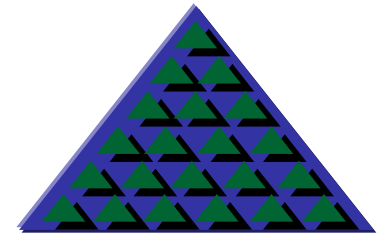
### Niveau 3: Valeurs et attitudes

- Observation: le public boude le parc qui devient fortement déficitaire
- Constat : le « personnel accompagnant » (guide, hôtesse, 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

**Valeurs** →



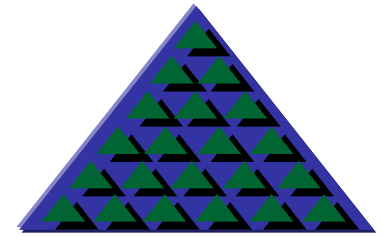
## Niveau 3: Valeurs et attitudes

- 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.

# Un second exemple

## Le parc Disney Paris

**Valeurs** →



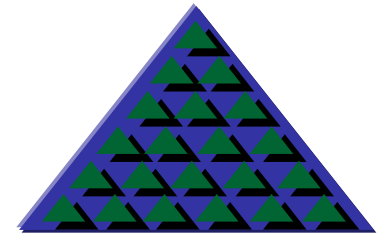
### Niveau 3: Valeurs et attitudes

- 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 ?
  - comment donner du plaisir aux parents et aux enfants lorsque l'on est déguisé 8 heures par jour en Mickey Mouse ?

# Un second exemple

Le parc Disney Paris

**Valeurs**  
→



## 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, avec une veille et un contrôle permanent. Formation, Formation, Formation.
  - Attention à respecter les individus !!!!!