

# Gestion du changement

## Organiser efficacement les changements



### Thèmes du dossier

Gestion

Personnel

**Direction**

Succès & carrière

Communication

Marketing & Vente

Finances

IT & Office

### Avantages immédiats

#### Vous savez:

- Pourquoi des changements réguliers sont nécessaires dans l'entreprise.
- Quelle est la différence entre changement et évolution.
- Ce qui est nécessaire pour des changements réussis.
- Quelles sont les méthodes de gestion du changement disponibles.
- Comment, en tant que cadre, vous intervenez dans des processus de changement.
- Comment un changement réussit.

#### Vous pouvez:

- Identifier au moyen d'un catalogue de questions les changements qui sont nécessaires dans l'entreprise.
- Lancer et organiser efficacement des processus de changement.
- Faire face à la résistance des personnes concernées.
- Maintenir l'équilibre entre changement et stabilité dans l'entreprise.

## Auteurs

---

**Mag. André Burtscher** est conseiller auprès du Management Center Vorarlberg (Autriche). Avant de prendre en charge cette fonction, il a acquis, pendant de longues années, de l'expérience en tant que responsable de projets dans le domaine des ressources humaines et en tant que cadre dirigeant dans divers services dans un environnement international.



**Dr. Marianne Grobner** est gérante du Management Center Vorarlberg. Elle s'occupe de projets de développement dans des entreprises en Suisse, en Autriche et en Allemagne depuis plus de 20 ans et elle entraîne des cadres dirigeants dans les domaines du Leadership, de la communication et du développement d'organisation.



### Management Center Vorarlberg

MCV GmbH  
Millennium Park 9  
6890 Lustenau  
Vorarlberg, Autriche  
Tél.: 0043 (0) 5577 83970  
Fax: 0043 (0) 5577 83970-13  
E-mail: [mcv@mcv.at](mailto:mcv@mcv.at)  
Web: [www.mcv.at](http://www.mcv.at)

## Impressum

---

WEKA Business Dossier

### Gestion du changement – Organiser efficacement les changements

Composition: Michael Bislin  
Révision: WEKA Business Media SA  
Traducteur: Félix Glutz

WEKA Business Media SA  
Hermetschloostrasse 77  
8048 Zurich  
Tél. 044 434 88 35  
Fax 044 434 89 99  
[info@weka.ch](mailto:info@weka.ch)  
[www.weka.ch](http://www.weka.ch)

Date de parution: 2012

VLB – Reprise du titre dans le répertoire des œuvres disponibles

ISBN: 978-3-297-00550-7

© WEKA Business Media SA, Zurich

Tous droits réservés. Toute reproduction complète ou partielle uniquement avec l'autorisation de l'éditeur.

# Table des matières

## Gestion du changement

<b>1. Introduction</b> .....	4
La gestion du changement: pourquoi?.....	4
L'équilibre entre changement et stabilité.....	5
Changement ou évolution? .....	6
<b>2. Qu'est-ce qui doit changer et se développer?</b> .....	7
Le modèle d'organisation MCV.....	7
Un diagnostic de mon entreprise/domaine:.....	9
Les dimensions d'un changement réussi .....	11
Portfolio du changement .....	12
<b>3. Comment procédons-nous en matière de gestion du changement?</b> .....	13
Diverses méthodes.....	13
Quand un changement réussit-il? .....	15
Celui qui veut changer quelque chose devrait.....	16
<b>4. La psychologie dans les processus de changement</b> .....	18
Les quatre éléments du changement .....	18
Enthousiasme et résistance de la part des personnes concernées.....	22
Comment les personnes concernées montrent-elles leur «résistance»? .....	23
<b>5. Change Leadership – diriger un changement</b> .....	24
Trois piliers importants pour la gestion dans des processus de changement .....	24
Les rôles dans un processus de changement.....	26
Quand est-il judicieux de faire appel à un conseil externe? .....	28
<b>6. Et pour terminer</b> .....	29
Quelques «règles d'or» qui vous permettront à coup sûr de faire échouer votre projet de changement .....	29
Littérature et conseils de lecture .....	29

# 1. Introduction

---

*«Soyez le changement que vous voulez  
voir dans le monde»*

**Mahatma Gandhi**

## La gestion du changement: pourquoi?

Organiser des changements est une tâche centrale et permanente du management. 92% des managers interrogés dans le cadre de l'étude réalisée par Capgemini Consulting estiment également que la gestion du changement continuera à jouer un rôle important à l'avenir.

**Mais pourquoi y a-t-il des changements dans les entreprises?  
L'idée fondamentale qui se cache derrière les activités de changement  
est la suivante: Nous préparons un meilleur avenir!**

Les raisons les plus fréquentes à l'origine de changements fondamentaux au sein de l'entreprise sont:

- restructurations/réorganisations,
- initiatives en faveur de la croissance,
- nouvelles stratégies d'entreprise,
- programmes de réduction des coûts ou
- nouvelles stratégies de marché resp. nouvelles relations à la clientèle

Cela étant, ce qu'il est convenu d'appeler les «grandes tendances» qui parcourent la société, l'économie et la technologie ne cessent de gagner en importance pour les entreprises. Les principaux défis sont les suivants dans ce contexte:

- changements démographiques, p.ex. la pyramide des âges
- environnement, p.ex. impacts du changement climatique, conditions, coûts environnementaux
- évolution du marché du travail, p.ex. «guerre des talents»
- accélération, p.ex. «time to market»
- impasses/coûts des ressources, p.ex. matières premières
- attitude face au travail, p.ex. «équilibre travail/vie privée»

## L'équilibre entre changement et stabilité

Les cadres devraient aborder les changements en faisant preuve d'innovation, de flexibilité et sans craindre de prendre des risques. Certes, mais ne devez-vous pas en même temps veiller à la stabilité? L'entreprise doit en effet rester stable et fiable pour les clients, les propriétaires, les actionnaires, les collaborateurs et les fournisseurs, afin que ces derniers continuent à lui faire confiance. Il s'agit en d'autres termes d'un exercice d'équilibre quotidien entre le changement et la stabilité:

Rester le même pendant longtemps conduit à la sclérose: les entreprises et les personnes qui y travaillent perdent en effet leur flexibilité. Les entreprises qui ne changent pas pendant des années prennent pour ainsi dire un «crédit changement». A un moment ou à un autre, la pression montera et il faudra finalement bien se résoudre à mettre en oeuvre des changements massifs.

Mais il convient également de relever qu'une politique de changement extrême où tout n'est que mouvement et où rien n'est laissé en l'état conduit à l'actionnisme: les collaborateurs et les clients le vivent comme des volte-face continues, une fièvre opérationnelle, voire même une inactivité fébrile. Déclarer que «tout doit changer» peut induire des peurs massives chez les personnes concernées et des comportements de réticence, ouverts ou cachés.

Nous partons du principe aujourd'hui qu'une entreprise a besoin d'un équilibre entre la stabilité et le changement. Une approche que l'on pourra traduire par la déclaration lapidaire suivante: «Chez nous, on doit beaucoup changer, afin que cela puisse rester comme c'est.» Il s'agit donc d'un état d'équilibre entre la stabilité et le changement.

La question: «Que faut-il au fond changer chez nous?» va donc indubitablement de pair avec la question «qu'est-ce qui reste la même chose?».

Le traitement de ces sécurités est une condition clé si l'on entend renforcer la disposition au changement des individus qui oeuvrent au sein d'une entreprise.

Vous pouvez faire ressortir cette stabilité dans cinq domaines:

### 1. Identité:

Existe-t-il une idée-force spécifique à votre entreprise, à laquelle tous les collaborateurs adhèrent? Le sens profond de l'entreprise doit être évident pour les collaborateurs.

### 2. Stratégies:

Les collaborateurs voient-ils que l'entreprise suit une stratégie claire et ce de manière conséquente?

### 3. Fonctions:

Les collaborateurs ont-ils également leur «place» dans la future organisation? Ils peuvent y assumer la même fonction, mais ils peuvent également être motivés par de nouvelles fonctions, qui représentent une chance à leurs yeux.

### 4. Relations:

Existe-t-il des principes régissant le comportement avec les clients, qui ont toujours été en vigueur dans votre entreprise et qui continuent à l'être. Quels principes en matière de gestion et de collaboration sont-ils appliqués au quotidien?

### 5. Collaborateurs:

Sur quoi les collaborateurs peuvent-ils compter en toute situation? Sur quels principes l'entreprise mise-t-elle également dans le processus de changement?

Lorsque le management veille à ce que ces principes soient discutés et traités ouvertement, on peut obtenir deux effets importants: D'une part, on voit clairement de quelles qualités, valeurs et forces l'entreprise s'est dotée. Celles-ci devraient toujours être bien présentes à l'esprit dans les périodes de turbulences et ne jamais être perdues de vue.

D'autre part, les personnes concernées peuvent se concentrer sur les innovations avec toute l'énergie nécessaire, si elles savent que des points importants restent stables.

**Si vous voulez changer, réfléchissez d'abord à ce qui doit être conservé.**

### Changement ou évolution?

Imaginez que quelqu'un vous dise: «Tu n'as pas changé du tout » ou: «Tu n'as pas évolué du tout». Vous remarquerez alors probablement que le changement et l'évolution portent sur deux niveaux différents. Ces deux notions touchent également des niveaux très différents lorsqu'il s'agit d'organisations.

Les processus de changement portent sur les aspects d'une organisation qui peuvent être directement planifiés et réalisés, à savoir sur les processus, les structures, les fonctions ou encore les ressources.

Les processus de développement ne sont quant à eux pas clairement planifiables ni prévisibles: cette notion de développement repose sur l'idée fondamentale selon laquelle les individus ont la capacité de réfléchir à leur situation, d'élaborer des solutions et de les mettre en œuvre. En tant que manager, je ne peux que créer des conditions cadres et des structures qui permettent le développement de l'organisation dans un sens souhaité.

**Les processus de changement orientés vers le développement impliquent activement les membres de l'organisation dans la planification, la réalisation et le contrôle du changement.**

Changement	Développement
1. Le but et la manière de l'atteindre sont connus.	1. Je ne connais pas le résultat d'un développement.
2. Le changement renvoie à la transformation et la restructuration consciente en vue d'un résultat connu.	2. Le développement suit des lois naturelles et ne peut logiquement pas être appréhendé dans son ensemble.
3. Les changements peuvent faire l'objet d'un contrôle spécifique.	3. Le développement requiert la disponibilité, la prise de risque et l'estime, afin que l'on puisse créer et non pas détruire.
	4. Le développement tire sa force de l'avenir, de la confiance et de l'espoir. Plus des crises ont été vécues et plus le potentiel de développement est présent.
	5. Le développement c'est la vie.