

# Réussir un changement organisationnel

---

Par: Marie-Pier Levesque

Dans le cadre du colloque

« L'avenir de la distribution en assurance-vie! »

Le 23 mars 2005

# Quelques exemples de changements dans nos organisations

---

- Déménagement, espace sans fumée
- Organisation du travail
  - nouvelle procédure, nouvelle facturation
  - normes qualité
  - horaires d'ouverture ou de travail, polyvalence
  - gestion de projet
  - processus participatifs, travail en équipe
- Gestion des RH:
  - entretien d'évaluation annuel
  - système de promotion
  - système de rémunération
- Informatique
- Nouveau produit / service pour nos clients
- Fusion, défusion, décroissance

# 4 conditions pour réussir un changement

---

1. **Le Quoi:** Caractéristiques du projet
2. **Le Qui:** Implication adéquate des acteurs (récepteurs, souteneurs, managers, experts)
3. **Le Comment:** Stratégie efficace de développement et d'implantation du changement
4. **Le Où:** Contexte organisationnel propice

# 4 conditions pour réussir un changement

---

1. **Le Quoi: Caractéristiques du projet**
2. Le Qui: Implication adéquate des acteurs (récepteurs, souteneurs, managers, experts)
3. Le Comment: Stratégie efficace de développement et d'implantation du changement
4. Le Où: Contexte organisationnel propice

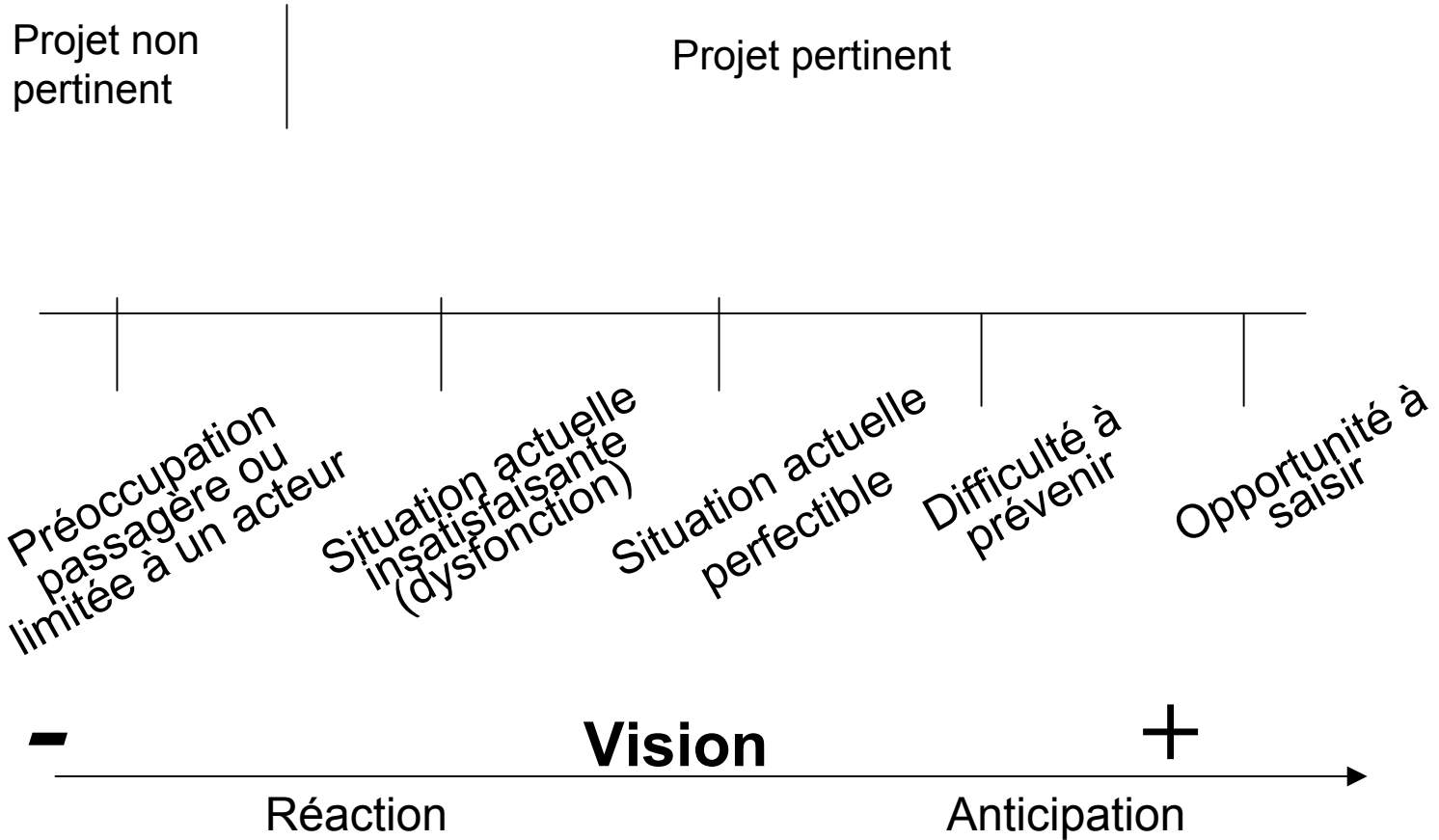
# Le Quoi

## Caractéristiques d'un bon projet de changement

---

- Bien formulé (clair, actif, vérifiable, incluant le livrable, l'échéance et le budget)
- Motivant
- Réaliste
- Adapté au contexte
- Entraînant plus de gains que de coûts
- Pertinent (répondant à des besoins réels, qu'ils soient actuels ou futurs, avec un lien stratégique avec la mission)
- Reposant sur une bonne anticipation (s'il s'agit d'un projet répondant à des besoins futurs)

# Types de projet et leur pertinence



# 4 conditions pour réussir un changement

---

1. Le Quoi: Caractéristiques du projet
2. **Le Qui: Implication adéquate des acteurs (récepteurs, souteneurs, managers, experts)**
3. Le Comment: Stratégie efficace de développement et d'implantation du changement
4. Le Où: Contexte organisationnel propice

# Le Qui

## Implication adéquate des acteurs

---

- Adhésion de la masse critique des **récepteurs** (1/3) avant d'implanter le changement
- Adhésion forte du **management**
- Participation adéquate des **experts** dans le développement du projet (de sorte que le changement soit de qualité et adapté au contexte)
- Adhésion significative des **souteneurs** (ceux qu'on aimerait voir soutenir le projet)



# Éventail d'attitudes et de comportements face aux changements

- Comités d'étude
- Report de discussion
- Surévaluation situation actuelle
- Sous-évaluation problèmes
- Discrédit des initiateurs
- « Oui mais... »

**Résistance  
active**

**Résistance  
passive**

**Indifférence**

**Adhésion  
de  
principe**

**Soutien  
actif**

- Refus systématique
- Hostilité, agressivité
- Absentéisme
- Boycottage
- Griefs
- Grève ou excès de zèle

# Attitudes naturelles face aux changements

---

Hostile au  
changement

30 %

Entre  
deux

50 %

Favorable au  
changement

20 %

---

# Stress et facteurs de personnalité

---

- Estime personnelle
- Tolérance à l'ambiguïté
- Introversiion/Extraversiion
- Responsabilisation
- Perfectionnisme
- Sécurité/Risque

# 5 types de résistance

---

## **Pertinence**

- On ne voit pas de raison de changer
- Le projet ne semble pas correspondre au besoin de changer
- Il semble coûter plus cher qu'il ne rapporte

## **Pertes**

- On ne voit pas de bénéfices
- On pressent des pertes ou effets indésirables

**Valeurs** Réaction idéologique aux valeurs liées par le projet

## **Stratégie**

- On s'oppose aux moyens choisis pour implanter le changement (rythme, qui décide, ressources insuffisantes ...)
- On n'accorde pas de crédibilité au porteur de changement

## **Contexte**

- On évoque: surcharge, autres projets, échecs de projets similaires
- Il y a une épreuve de force liée à un conflit extérieur au projet

# Exemples de gains et de pertes

- Conditions de travail (salaire, horaire...)
- Plaisir au travail
- Reconnaissance d'autrui (clients, collègues...)
- Possibilités de formation, employabilité, accréditation, développement de carrière
- Liens sociaux
- Sens du travail
- Prestige, statut
- Pouvoir et influence  
Privilèges (bureau grand/fermé, stationnement)
- Liberté, autonomie, marge de manœuvre, comptes à rendre
- Pratiques plus ou moins valorisantes (servir le client ou travailler devant l'ordi)

# Questions ou objections courantes liées à la stratégie

---

- Le rythme est-il justifié compte tenu de l'urgence, l'ampleur du projet, les autres priorités...
- La planification est-elle claire ? Quelles sont concrètement les différentes étapes ?
- Au niveau de la participation:
  - Qui sera informé de quoi et quand ?
  - Quelle sera notre marge de manœuvre dans l'élaboration des modalités ?
  - Qui participera à l'élaboration des modalités ?
  - Qui prendra quelles décisions et pourquoi eux ?
  - Qui recevra quelle formation et quand ?
- De quelles ressources (humaines, expertise, informationnelles, matérielles) disposerons-nous ?
- Qui porte et qui appuie le projet (ligne hiérarchique, clients, partenaires, syndicats...) ?

# 4 conditions pour réussir un changement

---

1. Le Quoi: Caractéristiques du projet
2. Le Qui: Implication adéquate des acteurs (récepteurs, souteneurs, managers, experts)
3. **Le Comment: Stratégie efficace de développement et d'implantation du changement**
4. Le Où: Contexte organisationnel propice

# Le Comment

## Stratégie efficace de développement et d'implantation du changement

---

- Information de qualité
- Formation adéquate
- Délégation efficace des décisions
- Mécanismes efficaces de feedback
- Rythme adéquat
- Ressources suffisantes
- Porteur(s) ayant de la crédibilité
- Stratégie claire et communiquée



# Stratégies-types de changement

<b>+</b> <b>Ampleur du change- ment</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cascade</li><li>- Foyers contaminants</li></ul>	<b>Spirale</b>
<b>-</b>	<b>Jeu au sol</b>	<b>Blitz</b>
	<b>-</b>	<b>Urgence du changement +</b>

Source: CFC Préparer un changement.

M-P Levesque

# 4 conditions pour réussir un changement

---

1. Le Quoi: Caractéristiques du projet
2. Le Qui: Implication adéquate des acteurs (récepteurs, souteneurs, managers, experts)
3. Le Comment: Stratégie efficace de développement et d'implantation du changement
4. **Le Où: Contexte organisationnel propice**

# Le Où

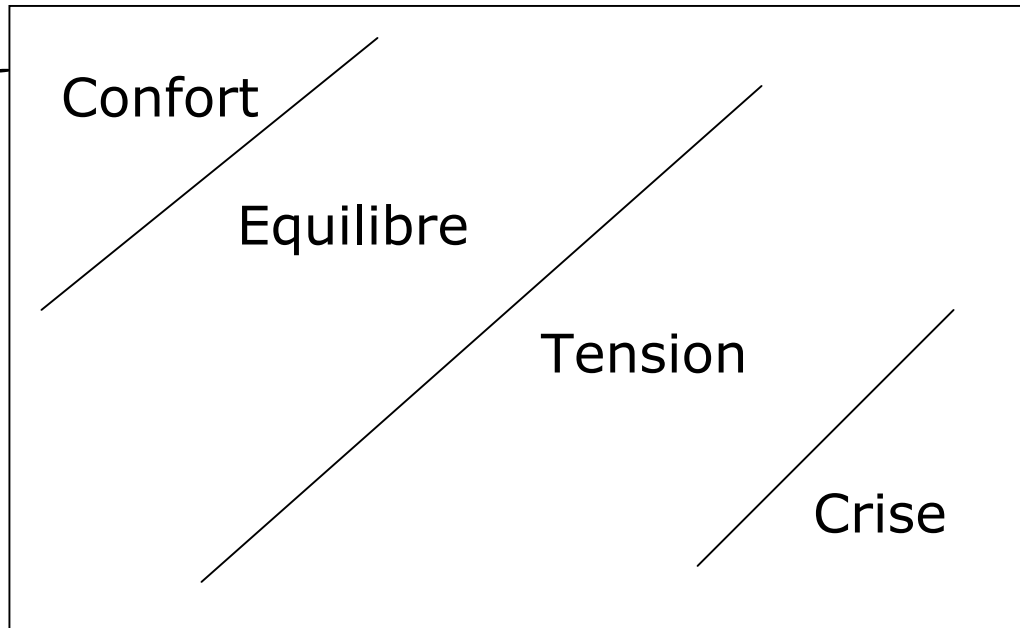
## Dans un contexte organisationnel propice

---

- Pressions externes
- Surcharge de travail
- Succès ou échec d'expériences semblables (antérieures ou extérieures)
- Autres projets en cours
- Éléments de contexte extérieurs au projet (ex.: négociation, conflit de travail)
- Adaptabilité de l'organisation (paquebot ou voilier)

# Adaptation et survie des organisations

- Capacité à changer +



- Pressions de l'environnement +

---

???

!!!

Merci de votre attention !

mplevesque@bluewin.ch