

L'évolution de la pensée en gestion du changement

Leçons pour la mise en œuvre de changements complexes

Alain RONDEAU, Ph.D.

Professeur titulaire et directeur

Centre d'études en transformation des organisations

HEC Montréal

Présentation faite dans le cadre du *Symposium «Télescope»* intitulé

**La gestion du changement stratégique dans les organisations complexes :
le cas des organisations du secteur public**

lors du 15^e Congrès de l'AIPTLF, Université Laval, Québec, le 20 août 2008

Deux documentations paradoxales

Normative

perspective
d'**acteur**
visant à soutenir
la **mise en œuvre**

Descriptive

perspective
d'**observateur**
visant à comprendre
le **phénomène**

Le changement est un phénomène...

...simple

- ▶ Stratégique

...dirigé

- ▶ Action volontaire
- ▶ Autocratique
- ▶ Quelquefois participative

...organisé

- ▶ Planifié

...complexe

- ▶ Stratégique
- ▶ Fonctionnel
- ▶ Opérationnel

- ▶ Systémique
- ▶ Historique

...conflictuel

- ▶ Action qui entraîne un déséquilibre
- ▶ Incertitude
- ▶ Jeux de pouvoir

...chaotique

- ▶ Émergent – imposé
- ▶ Insidieux
- ▶ Invasif

1^{ère} leçon

**Reconnaître que le changement complexe
est un amalgame de divers types
de changement simultanés
nécessitant des stratégies distinctes
et parfois même contradictoires**



Types de transformation

Faire autrement – accroître l'efficacité

RÉAMÉNAGEMENT

Réingénierie des processus d'affaires –
Systèmes intégrés de gestion (ERP) – Affaires
électroniques – Ingénierie simultanée

Processus

INTÉGRATION - OPTIMISATION
(ASSURANCE QUALITÉ) – AGILITÉ
(FLEXIBILITÉ)

Resserrer les façons de faire

RÉALIGNEMENT

Ressources

CONTRÔLE – IMPUTABILITÉ – VALEUR AJOUTÉE

Impartition, externalisation (*outsourcing* – *core-business focus*) – Redressement, aplatissement – Rationalisation (*Lean production* – *Just-in-time*) – Décroissance (*downsizing*)

Revoir les valeurs, la culture, l'implication

RENOUVELLEMENT

Amélioration continue (qualité totale) – Standards
de classe mondiale (normes ISO) – *Benchmarking* –
Communautés de pratiques

Pratiques

DÉVELOPPEMENT –
PROFESSIONNALISATION –
RESPONSABILISATION

Revoir l'offre de service, pertinence

REDÉPLOIEMENT

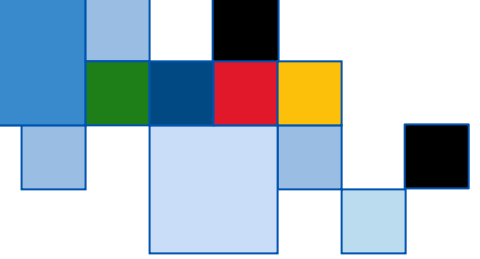
Positionnement

DIFFÉRENTIATION – NICHE DISTINCTIVE

Alliances (fusions – acquisitions – partenariats) – Unités
d'affaires (*business units*) – Organisations virtuelles
(*spin-offs*) – Diversification – Concentration

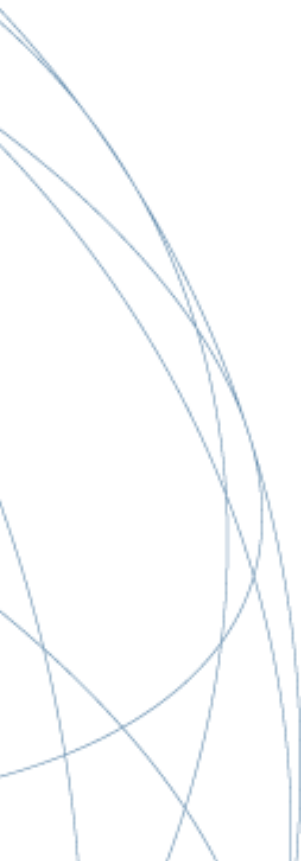
2^{ème} leçon

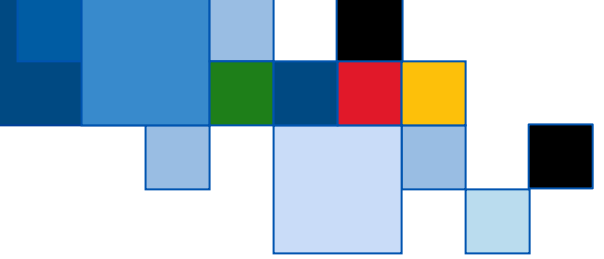
**Intervenir en situation de changement
nécessite une analyse
contextuelle
systémique
et
épisodique**



3^{ème} leçon

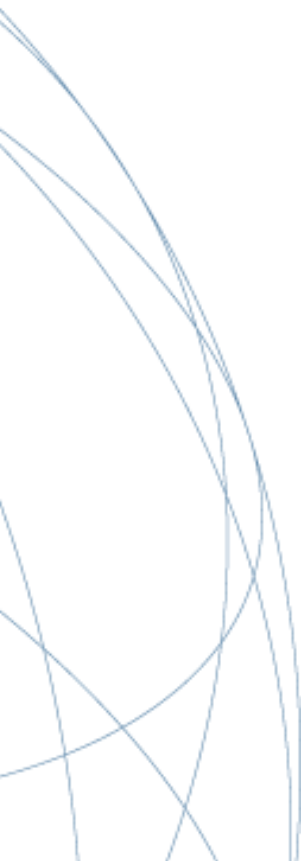
**Évoluer d'une
« gestion du changement »
vers une
« capacité à changer »**





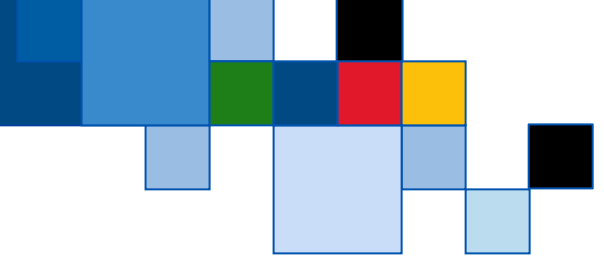
4^{ème} leçon

Articuler la capacité à changer selon les diverses logiques de l'action organisée



Mise en œuvre du changement complexe Une mosaïque d'actions

		Enjeux du changement		
		Légitimation (Émotif)	Réalisation (Cognitif)	Appropriation (Comportemental)
Logiques d'action	Stratégique (Intention des acteurs) <i>Perspective directionnelle</i>	VISION <i>Changement important Parrain engagé Partenaires impliqués</i>	PILOTAGE <i>Structure de pilotage crédible</i>	INTÉRÊT <i>Conditions incitatives Retombées valables</i>
	Fonctionnelle (Nature des systèmes) <i>Perspective structurelle</i>	MODÈLE <i>Déficiences établies Orientation documentée</i>	CAPACITÉ <i>Ressources, démarche et compétences adéquates</i>	APPRENTISSAGE <i>Expérimentations et prises de conscience appropriées</i>
	Opérationnelle (Pratiques adoptées) <i>Perspective culturelle</i>	COMMUNICATION <i>Information adéquate Adhésion soutenue</i>	EFFORT <i>Disponibilités et collaborations appropriées</i>	PROGRESSION <i>Amélioration continue Mesure de résultats</i>



Conclusion

Une démarche distincte de la conduite des affaires courantes

Un mécanisme de pilotage qui puisse faire évoluer cette organisation

Un esprit d'évolution qui tranche avec l'idée de changement radical

Une acquisition systématique et réfléchie de capacités nouvelles

Des enjeux multiples, des parties prenantes multiples, des systèmes complexes et inter reliés qui rendent caduque l'idée du plan intégré

Une série d'épisodes systématiques périodiquement recentrées

Des transformations qui continueront de se faire dans l'incohérence, l'incertitude et le paradoxe