

Le Changement

Catherine Voynnet Fourboul

Bibliographie

- Daft R.L., Marcic D., *Understanding management*, Hartcourt, 2001
- Holbege L., *Understanding change*, Butterworth Heinemann, 2006
- Charan R., Drotter S., Noel J., *The leadership pipeline*, Jossey Bass, 2001
- John P. Kotter, *Leading Change*, Harvard Business school press, 1996

Sommaire

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

- Définition et contexte
 - Les types de changement
 - Caractéristiques des entreprises
 - Le cycle de vie des entreprises
- Cibles du changement
- Les acteurs du changement
- Équilibre quasi stationnaire et résistance au changement
- Conduire un changement transformationnel
 - Ce qu'il faut avoir en tête à propos des personnes devant subir un changement
 - Changement dynamique
- Le développement organisationnel
- Pratiques RH dans les opérations de fusion

1. Définition

Définition et caractéristiques
(changement et entreprise)

a) **Changement organisationnel**

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

a) Définition :

a) L'adoption de nouvelles idées ou comportements par une organisation

b) Distinguer

a) le **changement radical** (révision majeure de l'organisation : fusion acquisition, nouveau dirigeant...)

b) **Changement graduel** (introduction nouveau produit, nouvelle technologie, nouveau système)

c) Agent de changement = individu ou groupe initiateur, leader

b) Rapidité

- La moyenne de vie d'une entreprise se situe entre 12 et 20 ans
- Le changement s'inscrit dans le contexte organisationnel

2. Les types de changement

- Transactionnel, Incrémental, Radical, transformationnel, planifié ou non

a) Le changement transactionnel

- Transactionnel

- a) Pour améliorer l'organisation existante, ses résultats, ses opérations

- b) En jouant sur les systèmes et les structures formelles

- c) Typique du développement de nouveaux produits, introduction de nouveau système (IT, outsourcing, call center, équipe virtuelle)

- d) Un changement de bas niveau

b) Le changement incrémental

- Un changement **majeur** mais **graduel**
 - Les changements discontinus peuvent provoquer la peur, le choc, la paralysie
 - Parfois l'organisation peut générer la peur par son refus de reconnaître ou de traiter le changement

c) Le changement radical

- Se produit au moment où l'entreprise atteint un état de **crise** (réduction majeure d'effectif, fusion acquisition)
 - Turbulence, excitation des personnes, fort engagement des personnes affectées par le changement

d) Le changement transformationnel

- Si une organisation perd le contact avec son marché
- Les acquisitions souvent ne parviennent pas à atteindre les synergies attendues, la réorganisation prend trop de temps, coûte trop cher
- **Outsourcer** une fonction signifie : perdre du capital intellectuel source de revenu possible

e) **Changement planifié ou non**

- Changement **non planifié** : survient spontanément, par hasard, grave perturbation (grève, fermeture usine)
 - Le gestionnaire doit **réagir** rapidement
- Changement **planifié** : l'agent de changement réagit par rapport à un écart de performance (entre réalisée et souhaitée)

f) **Changement planifié**

- Les forces de changement
 - Dans les **relations entre organisation et environnement** (fusion, alliance stratégique)
 - Dans le **cycle de vie** de l'organisation (adaptation culture et structure en rapport à l'environnement interne et externe)
 - Dans les **relations de pouvoir** au sein de l'organisation (par le jeu des système de récompense et d'avantage)

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

**Pourquoi le changement échoue-t-il
souvent ?**

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

**Quels sont les critères d'une organisation
satisfaite d'elle-même, suffisante ?**

Kotter 1996

3. Caractéristiques des entreprises

- Les entreprises survivantes, visionnaires, les “great companies”, les entreprises prêtes à changer

Caractéristique des entreprises survivantes

Geus 1997

Arie de

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

- **Financièrement conservatrices** (l'argent leur permet un meilleur contrôle des échéances, du temps)
- Sensibles au monde environnant (les top **leaders** viennent de **l'extérieur**)
- Sens de la **cohésion**, de l'identité de l'entreprise (top management et salariés)
- Style de management tolérant **l'expérimentation**, l'excentricité
- Structures décentralisées, **délégation**
- Contrôle sur le **contexte** plutôt que sur le contenu

Les entreprises visionnaires

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

- Sont capables de changer de stratégie, de valeurs
- Savent distinguer le cœur de leur **raison d'être**
 - Cad ce qui ne doit jamais changer, de ce qui peut changer
 - Ex : 3M ; raison d'être : résoudre des pb de façon innovante

Les great companies

Jim Collins Good to great 2001

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

- Accent porté sur le **Management des personnes**
- Rigueur mais pas rudesse
- Processus cumulatif, consistance
- Leadership charismatique
- Niveau de leadership souhaitable :
 - Combinaison d'humilité personnelle, être ambitieux pour la cause plus que pour soi même, forte volonté ; suscite la confiance, porte les erreurs en cas d'échec.

4. Le cycle de vie des entreprises

- Les 4 phases selon Edgar Schein séquences de changement

Le cycle de vie des entreprises phase 1

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

- Schein 1998 : la culture d'une jeune organisation est liée aux valeurs et aspirations du fondateur
- Changement facile tant que le fondateur est présent
- Les leaders sont souvent impatients d'agir
- Les organisations sont caractérisées par l'expérimentation, la créativité, un fort esprit d'équipe

Le cycle de vie des entreprises phase 2

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

- Le besoin de système et procédure apparaît
- Changement incrémental
- Managers et managés ne forment une équipe plus que dans les souvenirs

Le cycle de vie des entreprises phase 3

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

- Milieu de vie : encastrement de l'organisation dans des systèmes inertes qui moulent les salariés et sont adoptés par les nouvelles recrues
- Le changement culturel devient difficile
- Typique :
 - action de revitalisation confortant ce qui marche et concentrant l'énergie dans des directions nouvelles et positives
 - Portant sur les valeurs et les comportements des leaders
 - Programme de développement en leadership, éthique, spiritualité

Le cycle de vie des entreprises phase 4

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

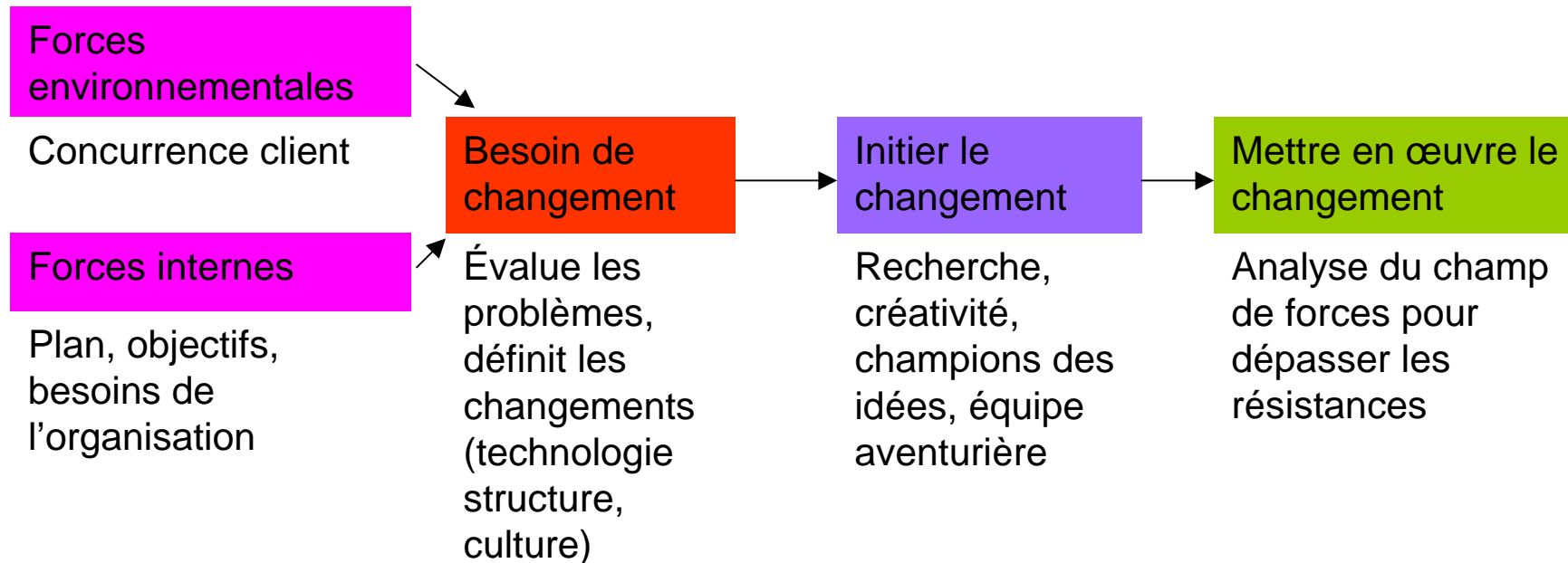
- Dernier cycle : l'entreprise sujette à des changements radicaux, risque d'absorption, de démantèlement, restructuration
- Le changement de l'équipe dirigeante, des leaders de l'organisation est un signal fort d'un changement irréversible
- Nécessité de remettre en question les normes, de faire preuve de résilience, d'intégrer une nouvelle vision

**Où se situe mon entreprise par rapport
à ces différents cycles ?**

Justifier le positionnement

Modèle de séquence de changement

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion



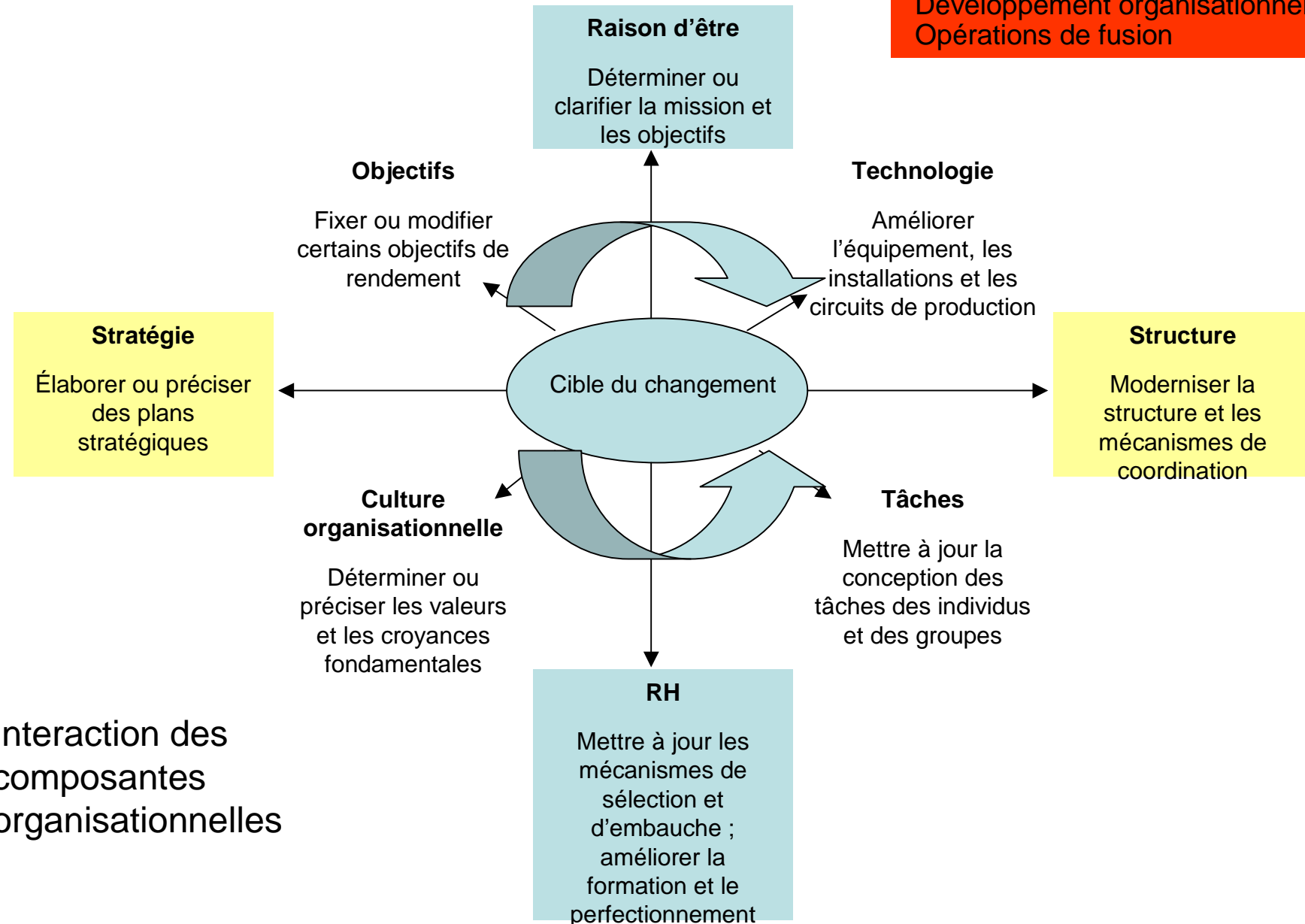
Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

5. Cibles du changement

Cibles organisationnelles

Cibles organisationnelles

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion



Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

Existe-t-il une bonne façon de gérer le changement ?

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

Quelles sont les conditions d'un changement de la culture organisationnelle ?

Pettigrew

Les principes d'un changement efficace

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

- Besoin de prédictibilité des personnes
- Besoin de variété (nouvelles expériences) : jouer sur ce stimulus
- Le changement initié par les personnes est mieux considéré que celui qui est imposé par d'autres
- Plus le changement est fort, plus la résistance l'est
- Le changement n'est pas vu menaçant s'il est perçu comme aidant
- Les pressions pour changer peuvent être établies et renforcées par des informations spécifiques
- La gestion de l'information est plus efficace en groupe qu'individuellement
- Avec le sentiment d'appartenance au même groupe, l'opposition au changement est réduite
- Les personnes impliquées dans le changement possèdent ce qu'elles créent

6. Les acteurs du changement

Les acteurs clés

- Top management, équipe direction
- Managers
- Les RH car
 - Travaillent avec les équipes de direction
 - Avec la ligne managériale
 - Contribuent à former les talents, les équipes, le leadership
 - Disposent de moyens et outils RH pour construire une culture change-able

Les rôles successifs

- **Inventeur** : développe une nouvelle idée, appréhende sa valeur technique
- **Champion** : croit en l'idée, confronte les réalités organisationnelles en matière de coût et gain, obtient le soutien politique et financier pour le réaliser
- **Sponsor** : cadre de haut niveau, approuvant l'idée, protégeant et faisant tomber les barrières
- **Critique** : équilibre l'ardeur du champion en défiant le concept par des critères impitoyables – permet l'éviction de mauvaises idées

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

7. Équilibre quasi stationnaire

Équilibre quasi stationnaire

Lewin 1959

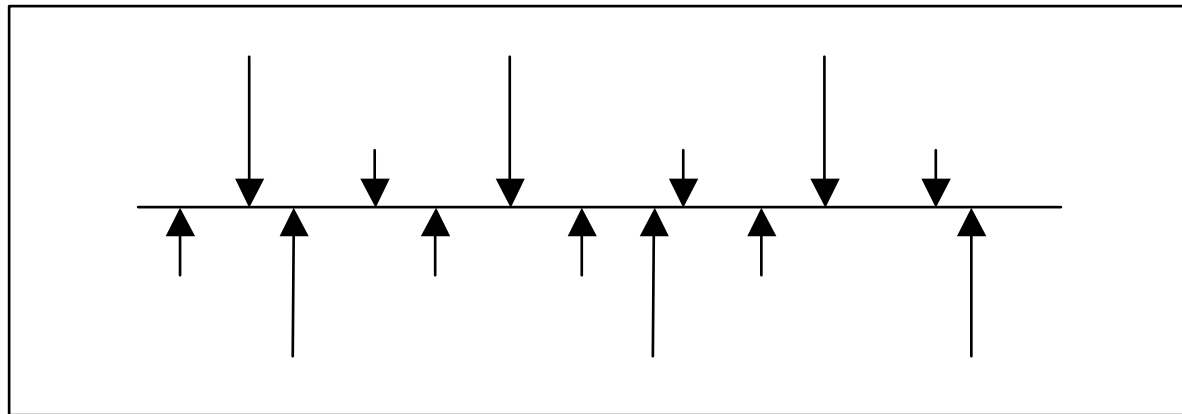
Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

- Le niveau d'équilibre quasi stationnaire peut être modifié en augmentant les pressions dans le sens du changement, et en diminuant les résistances envers celui-ci.
- Les **normes** garantissent la vie collective. Si un individu s'en écarte trop, il risque d'être ridiculisé, traité sévèrement et finalement exclu du groupe.
- Le niveau d'équilibre du groupe procure une certaine puissance d'attraction. Cette puissance d'attraction, ou **valence**, maintient le sujet à l'intérieur des normes du groupe.

Champ de force – situation initiale

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

Situation stable

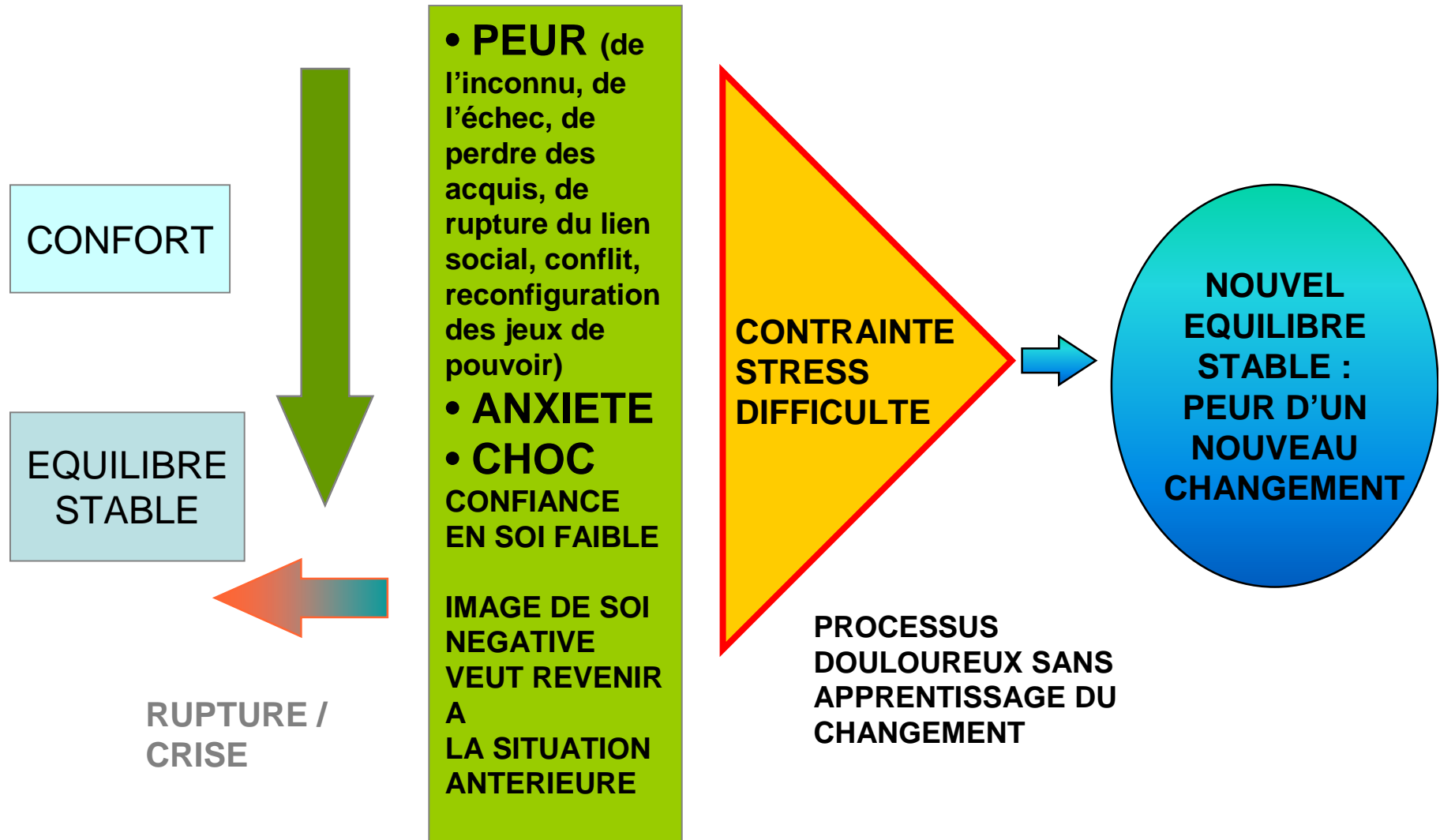


Situation stable, en fait maintenue en état d'équilibre dans un champ dynamique de forces opposées

Changement par rupture

CHANGEMENT PROVIENT
DE L'ENVIRONNEMENT

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion



Résistance au changement

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

- Les raisons :

Tolérance à l'ambiguïté

- Cette enquête pose 15 questions à propos des situations personnelles et de travail liées à l'ambiguïté
- L'échelle va de 1 (tolérant) à 7 (intolérant)
- Une personne tolérante obtiendra 15, une personne intolérante : 105
- Manager du secteur privé : 44,6 +- 8,5
- Manager du secteur public : 43 +- 20

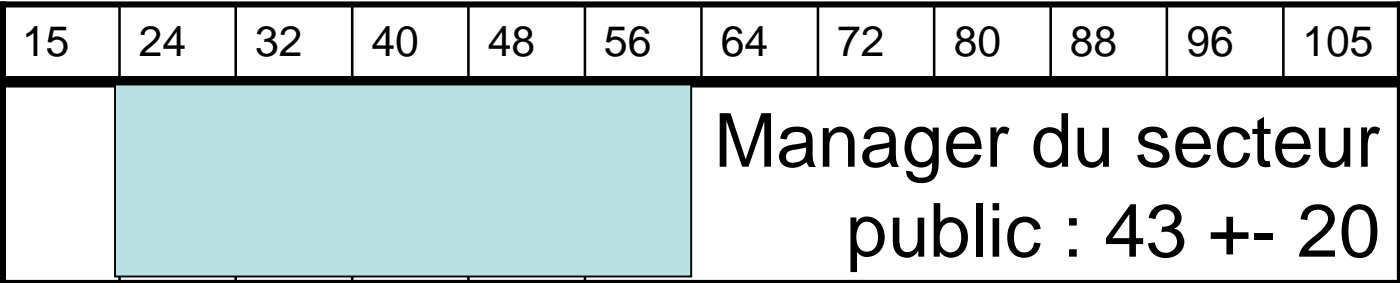
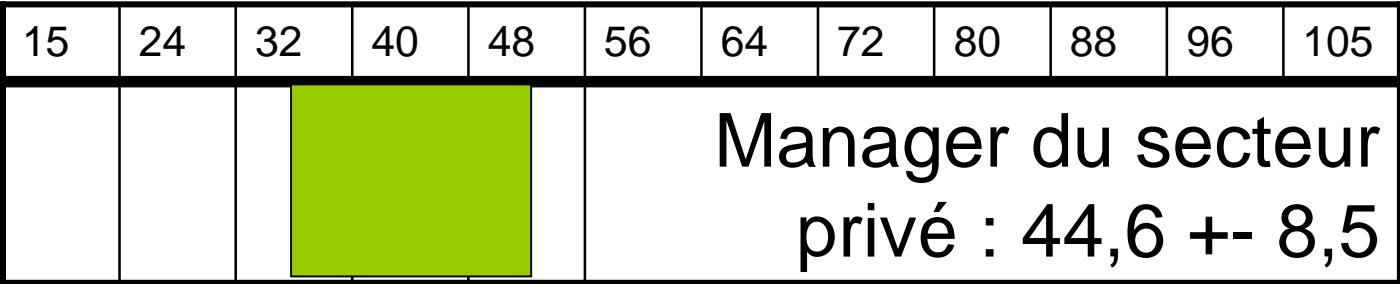
Tolérance à l'ambiguïté test de Brudner 1962 de 1 (désaccord) à 7 (accord)

Un spécialiste qui ne peut fournir une réponse bien précise n'est probablement pas compétent	
J'aimerais vivre dans un pays étranger quelque temps	
Le plus vite nous aurons des valeurs et des idéaux similaires, le mieux ce sera	
Un bon enseignant est quelqu'un capable de vous amener à vous faire réfléchir à propos de votre façon de voir les choses	
J'aime les soirées où je connais la plupart des personnes plutôt que celles où la plupart des personnes me sont totalement étrangères	
Les professeurs et les superviseurs qui ne fournissent pas trop de détails donnent aux gens une chance de faire preuve d'initiative et d'originalité	
Une personne qui mène une vie régulière et équilibrée dans laquelle il y a peu de surprises et d'événements inattendus peut s'en réjouir	
La plupart de nos décisions les plus importantes se fonde à partir d'informations insuffisantes	
Il y a très peu de choses comme un problème qui ne puissent être résolues	
Les personnes qui vivent selon un horaire précis passent sans doute à côté des joies de l'existence	
Un bon travail est celui dont les tenants et les aboutissants sont toujours clairs	
Il y a plus de plaisir à traiter un problème compliqué qu'à résoudre un problème simple	
À long terme, il est plus productif de traiter des problèmes simples et limités plutôt que les problèmes vastes et compliqués	
La plupart du temps, les personnes les plus intéressantes, les plus stimulantes sont celles qui n'ont pas peur de se montrer différentes et originales	
Nous préférons toujours ce qui nous est familier à ce qui nous est inconnu	

Tolérance à l'ambiguïté

Marcic 1992

Définition et contexte
 Cibles et Acteurs
 Résistance
 Conduire un changement
 Développement organisationnel
 Opérations de fusion



Résistance au changement

Lewin 1959

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

- Selon Lewin, l'appartenance à un groupe conduit l'individu à ne pas trop s'éloigner des valeurs défendues par le groupe. *« aussi longtemps que les valeurs du groupe sont inchangées, l'individu résistera au changement et ce d'autant plus qu'il devra s'écarter fortement des normes du groupe. Si la norme elle-même est changée, la résistance due à la relation entre l'individu et la norme est éliminée. »*

La résistance au changement est de trois ordres :

- Résistance à la nature même du changement
- Résistance à la stratégie de changement
- Résistance à l'agent de changement

Décrystallisation / recristallisation Lewin 1959

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

- Pour Lewin, la norme évolue par **décrystallisation** grâce à une discussion où se débat le pour et le contre, un déplacement vers d'autres possibilités, et par **recristallisation** d'une nouvelle norme grâce à une prise de décision en commun. La recristallisation nécessite l'acte de décision publique prise avec les pairs qui crée un engagement.

Les 3 étapes du changement

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

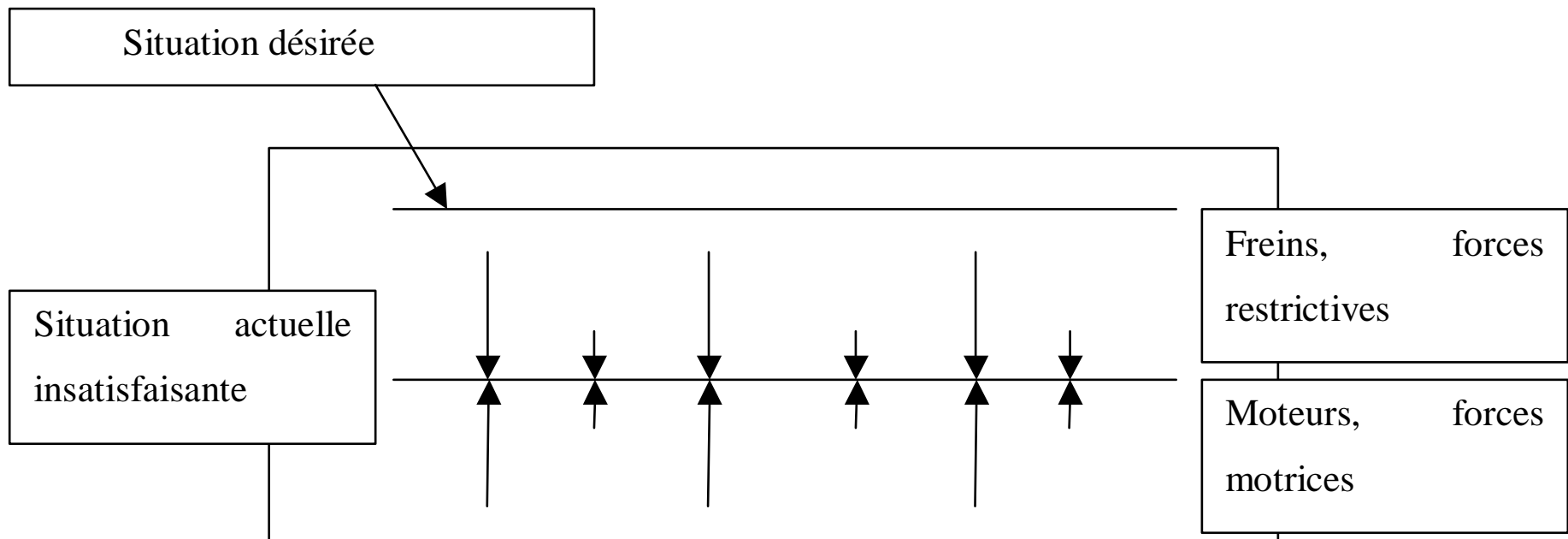
- Trois étapes : décristallisation, instauration du changement, recristallisation
 - on a trop tendance à se centrer sur l'étape intermédiaire du changement
- Durant la **décristallisation**, la direction remet en question les attitudes et les comportements présents pour que le besoin de changement soit clairement ressenti
 - Les indices d'un besoin de changement sont souvent là, mais passent inaperçus (la grenouille ébouillantée)

La recristallisation

- On consolide et on assimile à long terme les acquis du changement
- Objectif :
 - Maintenir l'élan qui a présidé au changement
 - Encourager les succès
 - Intensifier le soutien en cas de difficultés
 - Faire en sorte qu'à long terme le changement soit intégré au mode de fonctionnement habituel
- Évaluation des progrès et des résultats du changement, rapport coût bénéfice

Champ de forces et changement

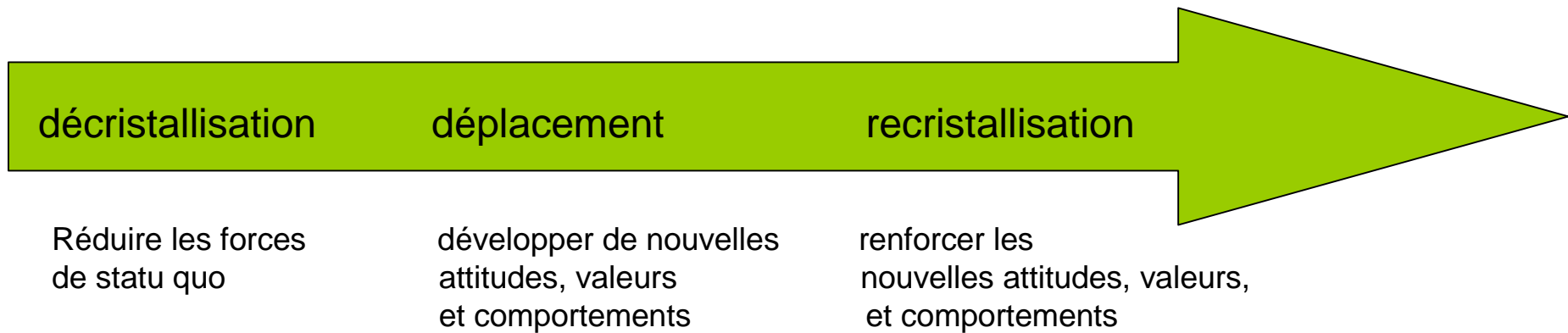
- Définition et contexte
- Cibles et Acteurs
- Résistance
- Conduire un changement
- Développement organisationnel
- Opérations de fusion



Appliquer l'analyse du champ de force

- Penser à un problème que vous rencontrez.
 - Décrire la situation actuelle puis la situation souhaitée
 - faire la liste des forces poussant au changement
 - Faire la liste des forces restrictives
 - Qualifier l'intensité des forces, les classer
 - Que peut on faire pour accroître les forces positives ?
Pour supprimer les obstacles au changement ?
 - Quels sont les avantages à analyser un problème selon des forces favorables vs défavorables au changement ?

Le modèle de changement de LEWIN



La fonction «positive» de la résistance au changement

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

- **Tout comportement qui se maintient au sein d'un système est utile au système**
 - C'est sa fonction positive !

- **Pour changer de comportement ?**
 - Comprendre la fonction positive du comportement
 - Trouver de nouveaux choix (d'autres comportements) pour la remplir

- **Un changement durable respecte**
 - «L'écologie» du système
 - «L'équilibre» du système

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

8. Conduire un changement transformationnel

Recadrage / reframing

Bartunek 1988

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

- Dimension psychologique et émotionnelle puissante
- **Recadrage** = processus par lequel les personnes développent de nouvelles perceptions sur ce qui est et ce qui doit être
 - Remettre en cause le cadre original, initial (croyances et valeurs)
 - Se préparer à recadrer (nouvelles informations et perspectives)
 - Génération d'un cadre (nouvelles compréhensions, émergent et prennent forme)
 - Test du cadre et décision (au plan mental ou comportemental) – adoption si les participants sont à l'aise avec le cadre

Problème : persuader les troupes du changement

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

- La nécessité économique n'est pas suffisante pour convaincre
- Les gens doivent sentir la différence dans leur travail de tous les jours
- Ils doivent **ressentir le besoin de changement (Valence)**
- Voir les **avantages** du changement (**Intérêt**)
- Croire que les **efforts** de changement seront efficaces (**Expectation**) (modèle VIE)

Rôle des leaders

- Développer une vision
 - Séparation symbolique du passé
 - Créer un sens de l'urgence pour enacter la vision
 - Développer des structures facilitantes
 - Communiquer
 - Impliquer les personnes et être honnête
 - Renforcer le changement

Les phases du leadership transformationnel

Tichy Devanna 1990

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

- Reconnaître le besoin de changement
- Créer une nouvelle vision
- Institutionnaliser le changement
 - « En articulant une vision et en fournissant un soutien individualisé, les leaders peuvent modifier les valeurs de base, les croyances et les comportements des personnes »

Reconnaître le besoin de changement

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

- Fournir la direction stratégique
- Imposer le contexte TAFFINDER 1995
- Prendre des risques
- Préparer le terrain
- Créer un sens de l'urgence
- Fonder une coalition guidante Kotter 1996
- Mobiliser l'engagement par les diagnostics conjoints

Créer une nouvelle vision

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

- Prendre en compte les perspectives des parties prenantes
 - Évaluer la « mission statement »
- Déterminer l'état désiré
 - Evaluer l'alignement culturel
- Développer un plan de changement
 - Développer des objectifs clairs
 - Mesurer
- Mettre en œuvre : apprendre des échecs
 - Mettre en œuvre : les conseils
 - Permettre aux autres d'agir
- Aider les personnes à vivre le changement avec succès Moran & Brightman 2001
 - Identifier les succès rapides
- Stabiliser les résultats

Institutionnaliser le changement

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

- Faire le lien entre nouveaux comportements et la réussite de l'entreprise
- Étendre la revitalisation à tous les services sans l'imposer par le haut
- Institutionnaliser la revitalisation par des politiques, des systèmes et des structures formels
- Aligner les récompenses et les systèmes RH aux nouvelles façons de faire

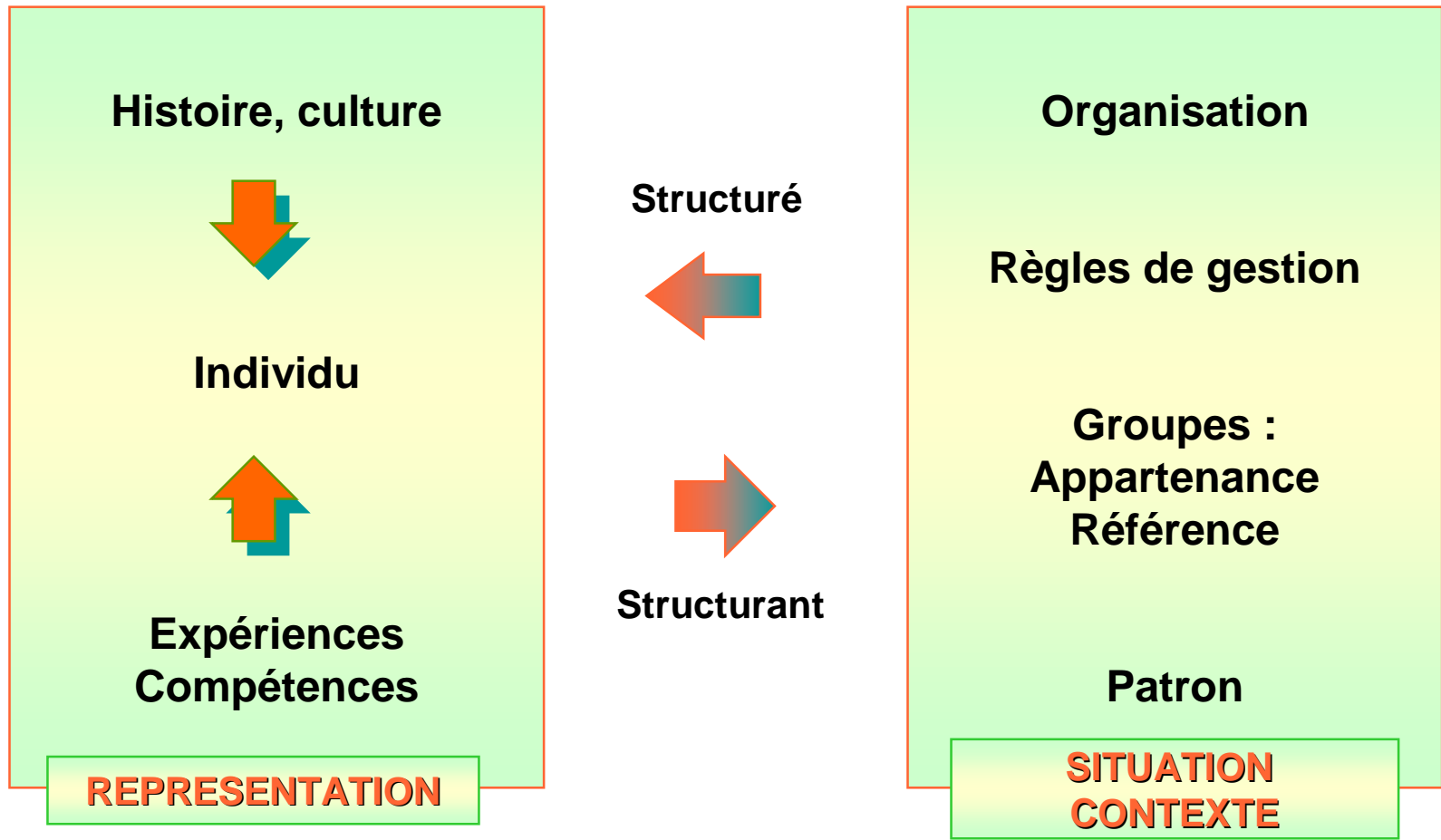
Méthode	A utiliser quand les personnes touchées	Avantage	Inconvénient
Information communication	Manquent d'information	Suscite le désir de contribuer au changement	Peut exiger du temps
Participation et engagement	ont déjà l'information et du pouvoir	Favorise engagement et planification	Temps et coût
Facilitation soutien	Problème de ressources et d'adaptation	Répond à des besoins précis	Temps et coût
Négociation entente	Risquent de perdre des acquis	Limite l'ampleur de la résistance	Risque de contamination
Manipulation	Dernier recours	Résultats rapides, parfois peu coûteux	Conséquences si les personnes réalisent la manipulation
Coercition	Il faut agir vite et l'agent dispose de pouvoir	Rapide	Réactions colériques

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

9. Ce qu'il faut avoir en tête à propos des personnes devant subir un changement

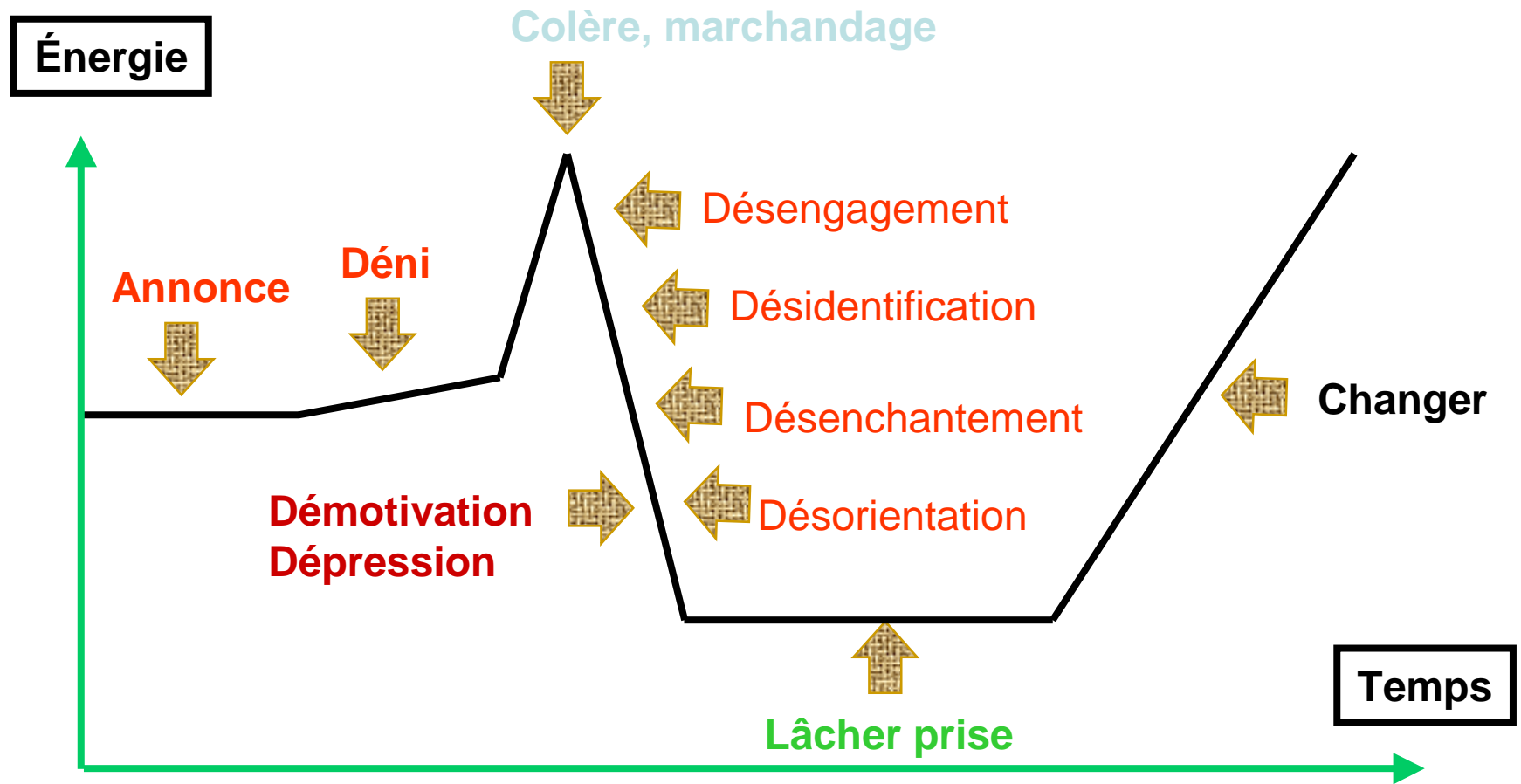
Champ d'influence sur l'individu

- Définition et contexte
- Cibles et Acteurs
- Résistance
- Conduire un changement
- Développement organisationnel
- Opérations de fusion



a) Changements imposés

- Définition et contexte
- Cibles et Acteurs
- Résistance
- Conduire un changement
- Développement organisationnel
- Opérations de fusion



emotional reactions in encountering unlike situations

- 1. **Shock**: You acknowledge your surprise that you messed up, others don't like you, or you failed to meet your own or others' expectations
- 2. **Anger**: You are furious that things didn't go according to plan.
- 3. **Rejection**: You blame someone or something for events and reject the information or your role in creating the outcome.
- 4. **Acceptance**: You accept your vulnerability and acknowledge that failure and your feelings are part of being human,

Les réactions comportementales au changement : Le désengagement

- Le **désengagement** : le retrait psychologique par rapport au changement
 - Perte d'initiative et d'intérêt pour son travail, manque d'engagement, d'investissement psychologique dans son travail
- Stratégie managériale :
 - les confronter à leurs réactions, déceler les préoccupations devant être traitées

Les réactions comportementales au changement : la désidentification

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

- La **désidentification** : personnes qui sentent que leur identité a été menacée par le changement, et qui deviennent très vulnérables – tristesse et inquiétude, réminiscence du passé, se présentent comme des victimes
- Stratégie managériale :
 - Faire le point de ce qu'elles aimaient du passé, les aider à transférer les sentiments positifs dans la nouvelle situation

Les réactions comportementales au changement : le désenchantement

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

- Le **désenchantement** : colère ou sentiment négatif à propos d'un changement – formation de coalition, comportement destructif, sabotage
« cela ne marchera jamais » « je quitte cette entreprise dès que je peux »
- Stratégie managériale :
 - Passer d'un État émotionnel chargé à un état plus neutre
 - reconnaître que la colère est normale pour éviter le cynisme.

Les réactions comportementales au changement : la désorientation

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

- La **désorientation** est un sentiment de perte et de confusion du au changement
- Concentration sur le « quoi faire » plutôt que sur le « comment faire », sur les détails – paralysie : « maintenant qu'est-ce que je fais ? » « qu'est-ce que je fais en premier ? »
- Stratégie managériale :
 - Expliquer le changement pour minimiser l'ambiguïté
 - Définir un cadre, une vision générale ainsi que des priorités

Savoir distinguer :

- La résistance des uns (logique, non logique, origine groupale)
- Le combat politique des autres
- Le travail effectué avec les ambiguïtés suscitées par le changement

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

b) Contrat psychologique

Changer le contrat psychologique

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

- 1960 Chris Argyris, Edgar Schein :
attentes et obligations mutuelles dans la
relation d'emploi
 - Réciprocité, échange
 - Attentes non écrites, croyances, promesses,
obligations
 - Équité et justice organisationnelle

Contrat psychologique : contrôle

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

- Accroît le contrôle et la prédictibilité dans la relation d'emploi
 - Réduit l'insécurité grâce aux conditions d'accord entre employeur et employé
 - Façonne le comportement de l'employé (croyance en la récompense)
 - Donne à l'employé un sentiment d'influence dans l'organisation du fait de l'accord à la source du contrat psychologique

Violation du contrat psychologique Andersson 1996

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

- Environnement
 - Politique de licenciement, manque de responsabilité sociale, politique de rémunération inéquitable entre dirigeants et la base
- Culture et climat organisationnel
 - Peu de communication, peu d'écoute et prise en compte des salariés, management manquant de respect à l'égard des salariés, perte de confiance
- Rôle et travail
 - Redistribution des emplois qualifiés, prolétarisation du travail situé sous le top management

Quand le contrat psychologique est rompu : Ajustement des salariés

- Diminuer ce qui est donné :
 - Réduction des efforts, prise de congé à la lettre
 - Retrait de la créativité, pas d'investissement dans les bonnes idées
 - Elimination des comportements citoyens, vigilance accrue à l'égard des entorses au contrat psychologique
- Accroître ce qui est perçu :
 - Congés maladie
 - Vol pour augmenter les profits non taxables
 - Arrivée au travail en retard

Conséquence de la violation du contrat

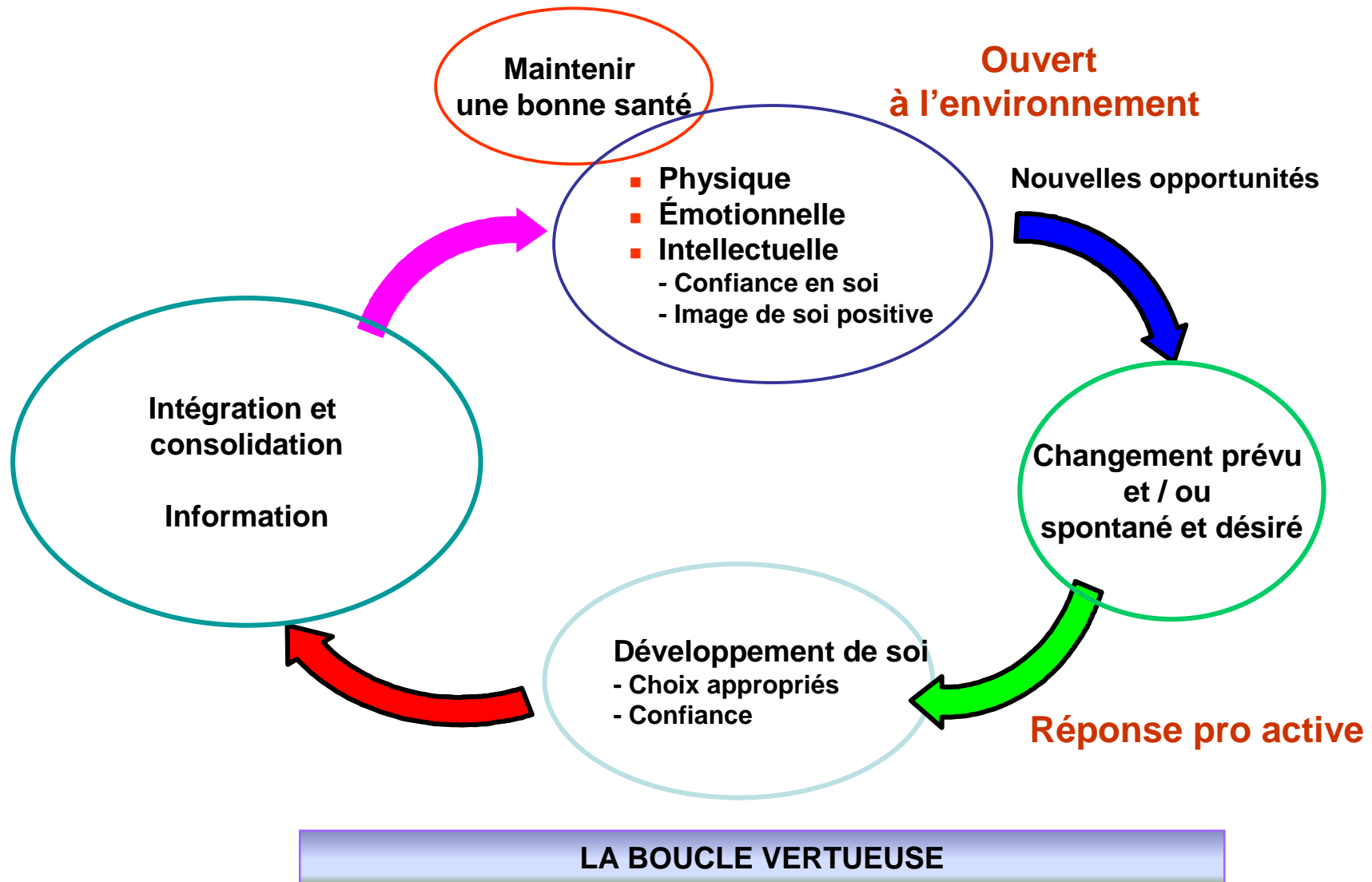
Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

- Les relations se durcissent, deviennent plus transactionnelles, orientées à CT
- Perte de confiance
- Tendance à vouloir formaliser le contrat de carrière de façon explicite (HALL)
- La fin de la carrière traditionnelle entraîne un sentiment de violation, une réaction calculatoire des salariés
- Un contrat violé = départ du salarié avant 1 an
- Cynisme des salariés envers les changements stratégiques

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

10. Changement dynamique

Le changement dynamique



La palette des choix

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

Changer =

Ajouter de nouveaux choix

Développer sa flexibilité

Avoir de nouvelles opportunités

Une seule solution

- Fermeture
- Facile à contrôler

Deux solutions

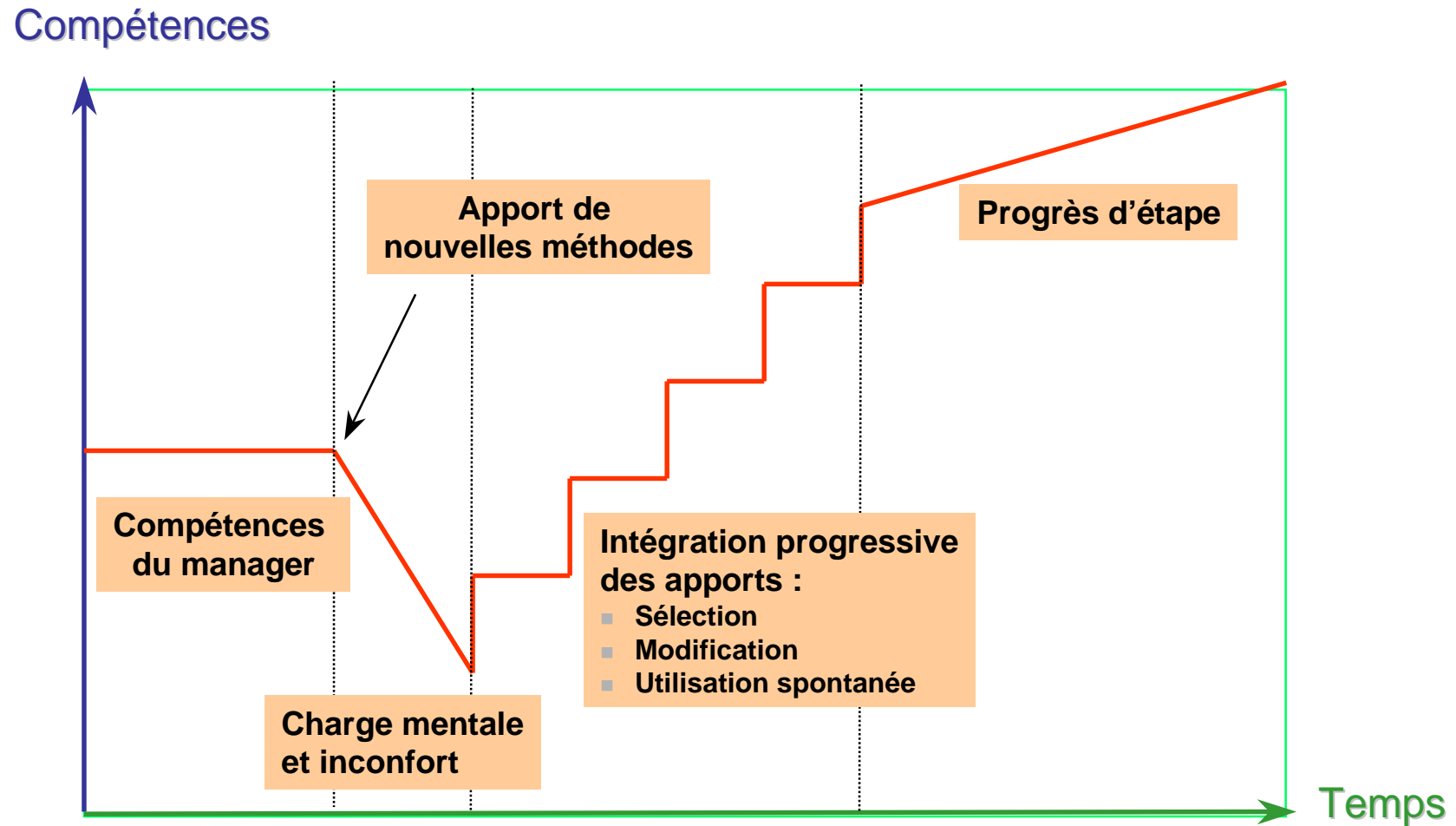
Dilemme

Difficile de choisir

Trois solutions

- Ouverture
- Créativité
- Flexibilité

Schéma de progression en management



Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

11. Le développement organisationnel

Développement organisationnel : définition

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

- C'est l'application des connaissances en science du comportement pour améliorer la santé et l'efficacité d'une organisation qui fait face au changement de l'environnement, en améliorant les relations internes et en augmentant les capacités de résolution des problèmes. Sashkin Burke 1987.

Développement organisationnel : portée

- Les fusions-acquisitions
 - les experts OD facilitent les processus d'intégration en cas de différences de cultures, de valeurs, de croyances et de pratiques
- Le déclin organisationnel ; la revitalisation
 - gestions des conflits, encouragement de l'engagement, facilitation de la communication, rétablissement du niveau de confiance, de l'innovation
- Le management des conflits
 - Même dans des organisations saines, certains conflits peuvent être accompagnés.

Développement organisationnel : les activités

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

- Les activités de team building
 - Accentuation de la cohésion et du succès du groupe et équipe, apprendre à travailler en équipe
- activités d'enquête
 - Audit de climat, de participation, de leadership de cohésion au sein de l'organisation suivi d'une résolution des problèmes fondés sur les données
- Intervention dans les grands groupes
 - EMN, parties prenantes externes à l'organisation, 50 à 500 personnes, mise en œuvre d'un dialogue

OD et changement culturel

[BUNKER ALBAN 1992]

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

	OD traditionnel	OD grand groupe
Cible	Problème spécifique ou groupe	Système entier
Information -Source -distribution	Organisation limitée	Organisation et environnement Largement partagée
Temps	Graduel	Rapide
Apprentissage	Individuel, petit groupe	Organisation entière



Processus de changement	Changement incrémental	Transformation rapide
-------------------------	------------------------	-----------------------

12. Pratiques RH dans les opérations de fusion

Travaux de Jérôme DUVAL
HAMEL

Contexte

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

- Climat calme (sauf si expert)
- syndicats opposés aux salariés qui veulent bénéficier de conditions avantageuses de départ
- Inquiétude si repreneur extérieur ou financier, ou multinational
- Tentation des syndicats de négocier un accord retenant les avantages des 2 entreprises

Gestion des dirigeants

- Conserver les bons avec des mesures :
 - Financières : des primes
 - Managériales : comité d'intégration, effet team building
 - Contractuelle : clause conservation : menottes dorées, prime pour dirigeants restant dans l'entreprise (5 ans de salaires chez Daimler Benz)
- Transaction pour débarquer les autres

Audit Rh dans les fusions

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

- *Audit due diligence* : analyse, évaluation des risques sociaux (climat social, contentieux judiciaire, conflit de travail, passif social, c'est-à-dire engagement en matière de retraite, assurances sociales)
- Effectués trop rapidement, peu précis (par peur d'écrire les choses)

Stress des acteurs

- **Dirigeant** : peur de perdre son emploi, surcharge de travail, sentiment de perte de contrôle, perte d'affiliation, risque changement de carrière
- **Salariés** : peur de perdre son emploi, surcharge de travail, perte d'identité

Pratiques de gestion du stress

Définition et contexte
Cibles et Acteurs
Résistance
Conduire un changement
Développement organisationnel
Opérations de fusion

- DRH : déni, sous-estimation du problème
- Certains salariés capitalisent positivement le stress
- Syndrome du survivant (passif ou révolté, baisse implication, indifférent ou dépressif)
- Carrière : doublons de poste, licenciement, création poste spécifique, opportunité de carrière