



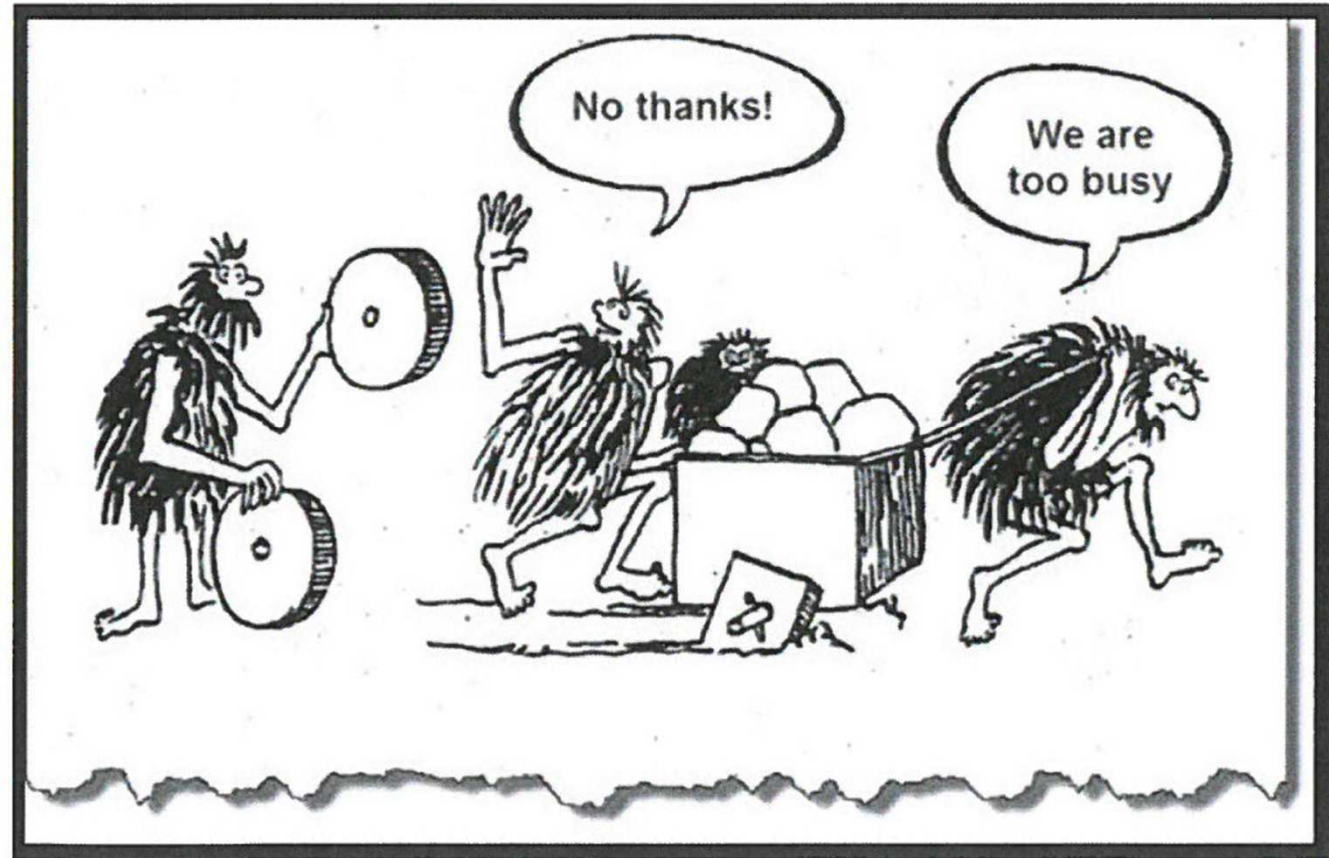
Vers un nouveau modèle par la gestion du changement

Alain VAS

Professeur de Stratégie et
Gestion du Changement

Vice-Recteur

Vers un nouveau modèle ...





Changement

Les idéogrammes chinois ...



Danger

Les idéogrammes chinois ...



Opportunité

Les idéogrammes chinois ...



Changement

=

Opportunité Risquée
(dangerous opportunity)

CHANGEMENT



Observations Empiriques de **différences mesurables** dans la forme, la qualité, l'état d'une entité organisationnelle à travers le temps (Van de Ven, 1995).

VERS QUOI CHANGER ?

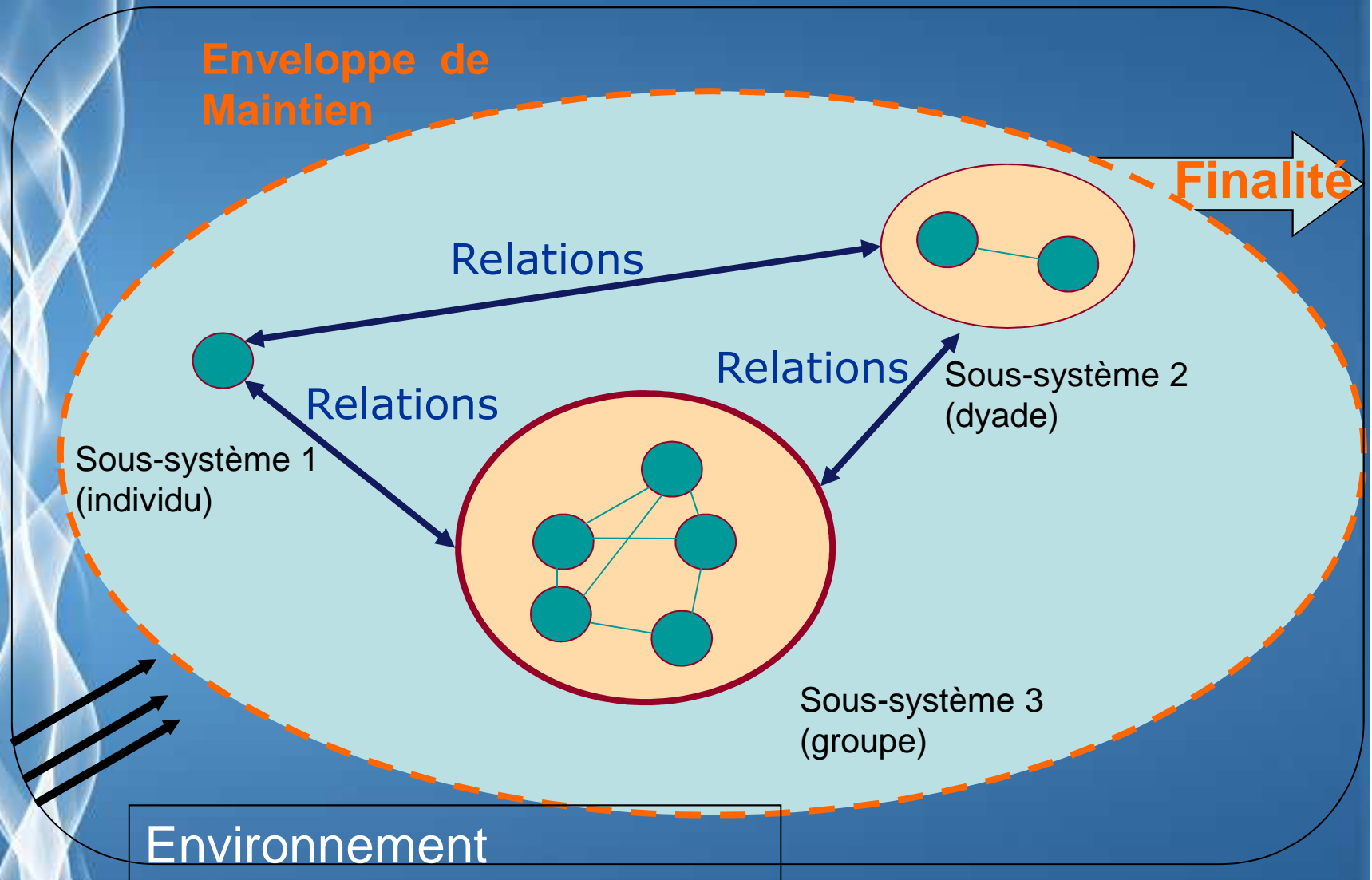
The challenge

Situation
souhaitée

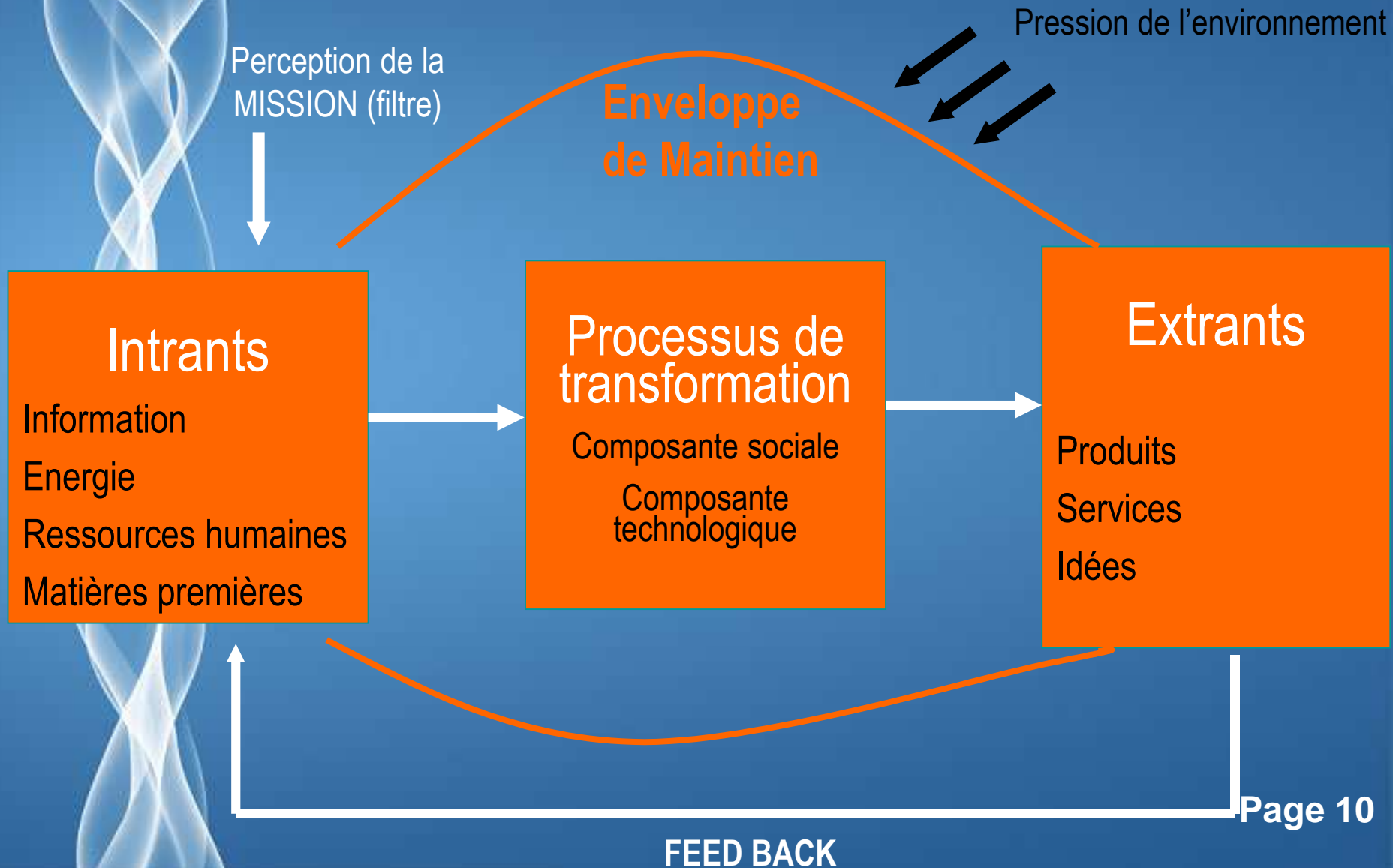


Situation
actuelle

L'organisation comme un système



Vers une approche systémique du changement





Vers une gestion systémique du changement

= TROIS niveaux d'intervention

- **L'individu**

Equilibres cognitif et affectif

- **Le groupe**

Equilibres relationnel et normatif

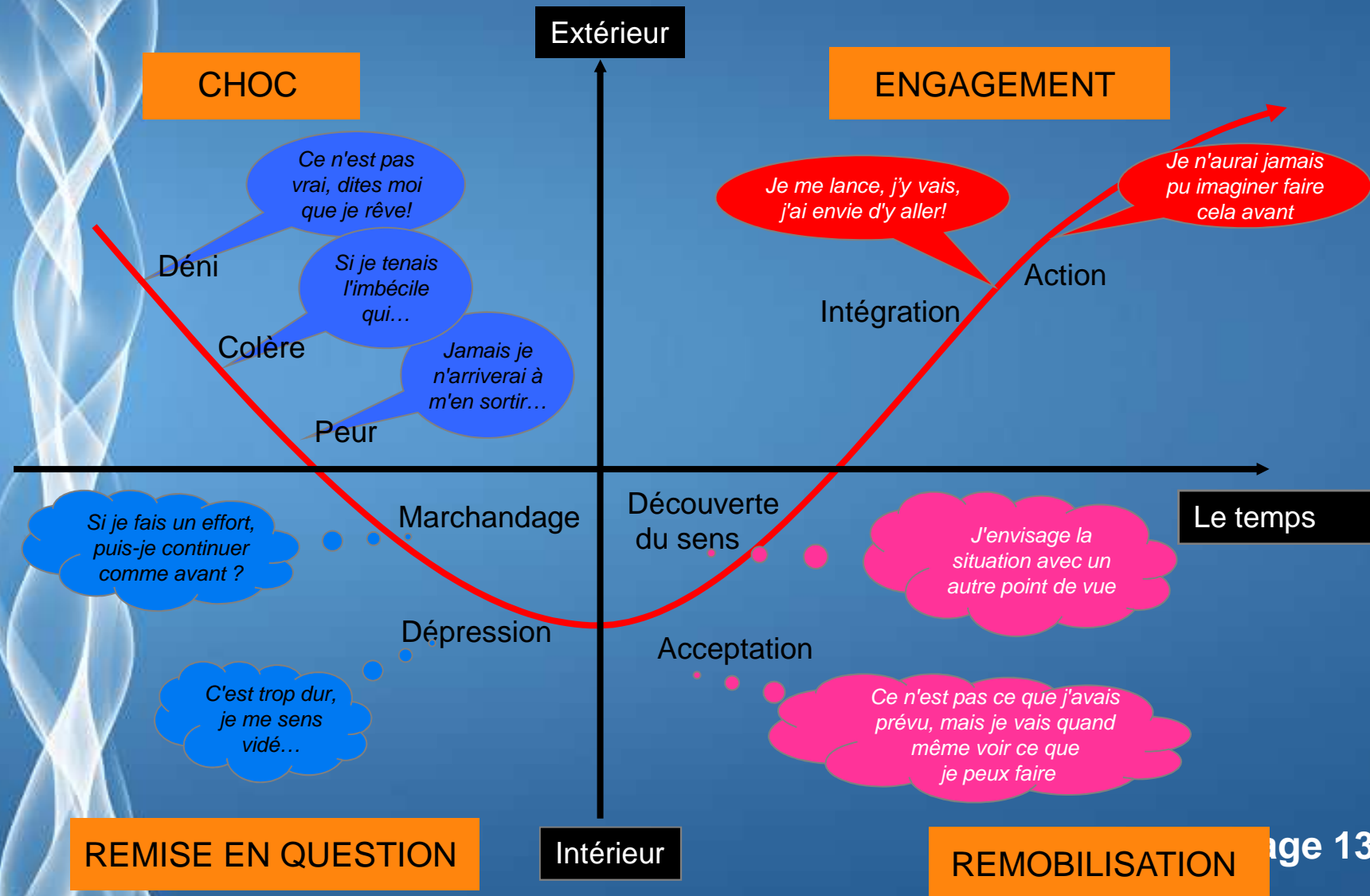
- **L'organisation**

Equilibres stratégique et culturel

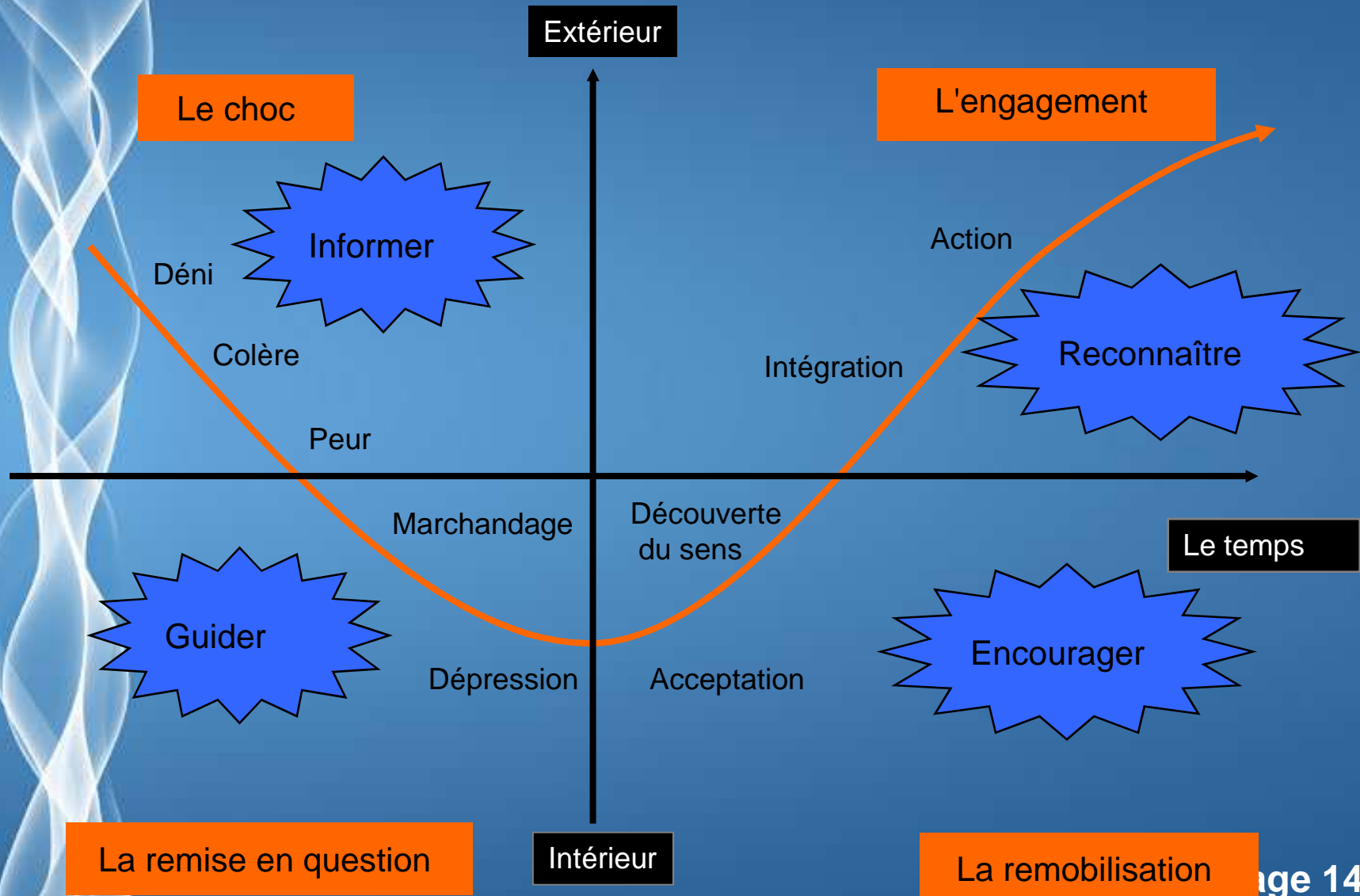


Individu et Changement

Courbe de transition individuelle: du choc à l'engagement



La courbe de transition





Groupe et Changement



Caractéristiques d'un groupe

La norme de groupe

Collaboration vs concurrence

La cohésion du groupe

Forte vs faible

➔ Facteurs de résistance ou de soutien
du changement ?



Mobiliser les groupes pour changer

- Les **réticences au changement** tiennent plus à des facteurs collectifs et affectifs qu'à des facteurs individuels et rationnels.
- Le membre d'un groupe évite de s'écarter des normes communes de son groupe d'appartenance. Si ces normes de groupe évoluent alors l'individu peut lui aussi évoluer.



Mobiliser les groupes pour changer

- Contrairement aux présupposés que l'individu est plus malléable que le groupe, il est plus aisé de faire changer des individus constitués en groupe que des individus pris séparément.
- Le groupe joue le rôle de réducteur d'incertitude pour l'individu.



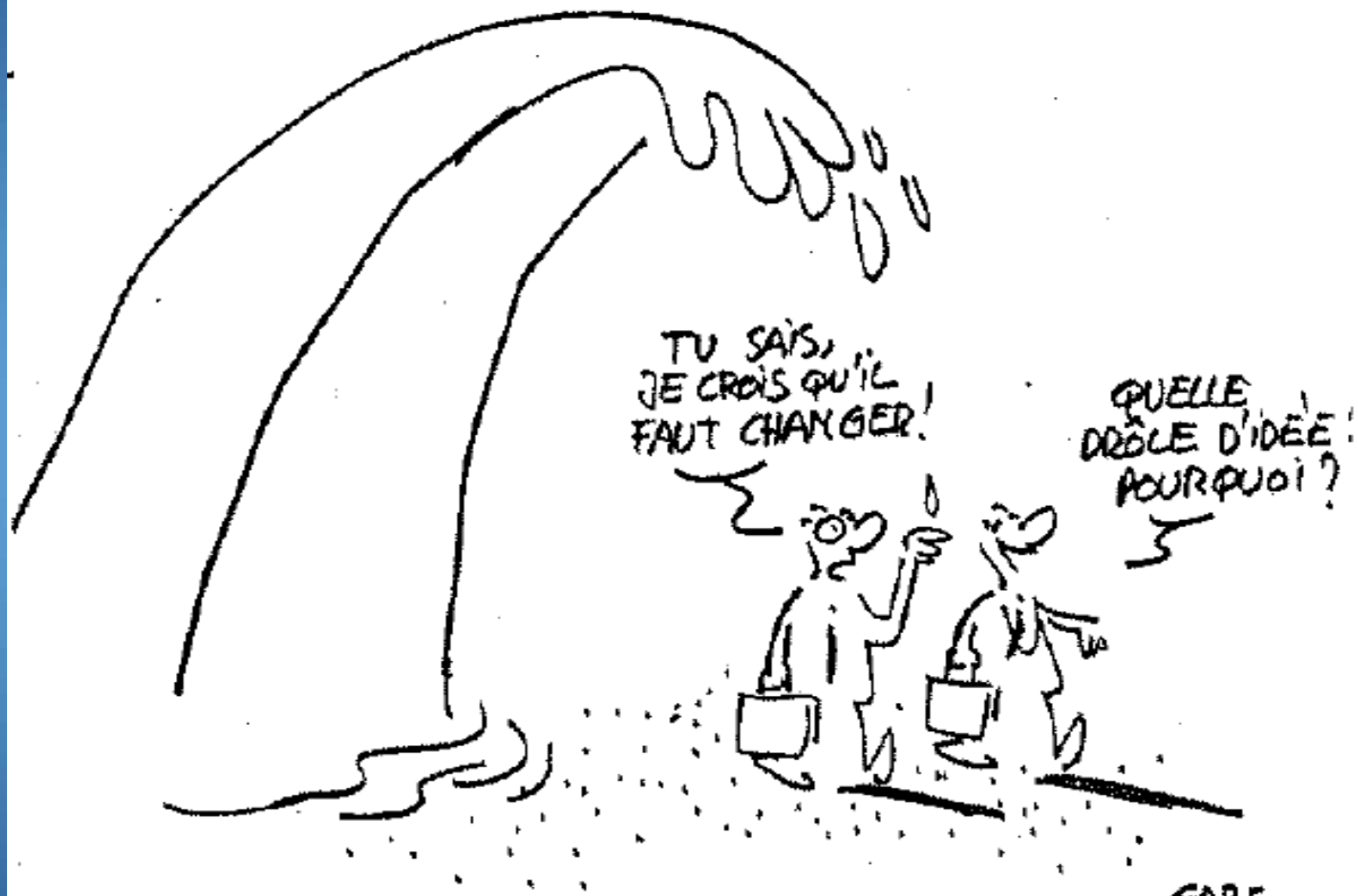
Organisation et Changement



Vers une organisation agile ...

Une organisation capable d'apprentissage cumulatif et d'auto-renouvellement permanent, combinant flexibilité et efficacité.

- *L'organisation apprend autant, sinon plus de ses échecs que de ses succès*
- *L'organisation rejette le dicton « Tant que ça marche, n'y touchez pas ! »*
- *L'organisation postule que la connaissance se trouve à tous les niveaux de l'organisation*
- *L'organisation s'efforce de transférer la connaissance d'un service à l'autre et dépense de l'énergie à la recherche de savoirs à l'extérieur.*



GABS.



En guise de conclusion

*“ The trouble with the future
is that it usually arrives
before we’re ready for it.”*

Arnold H. Glasow

Vers un nouveau modèle par la gestion du changement

Alain VAS

Professeur de Stratégie et
Gestion du Changement

Vice-Recteur