

**USTV / IAE : Mastere 2 / Cours de conduite du changement**  
**Contrôle des connaissances**

**Conformément à la directive de l'IAE, Les supports de cours, calculette, dictionnaires, et autres outils électroniques sont interdits.**

**Critères de notation : Qualité de la présentation : 2 pts, Questions de cours : 6 pts, Etude de cas : 12 pts.**

**QUESTIONS DE COURS :**

Q1 : Quelles sont les principales résistances au changement ?

Q2 : Décrire les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction selon Herzberg

Q3 : Quelles sont les différentes étapes du processus de changement/ Processus de deuil ?

**ETUDE DE CAS :**

**Description de la situation :**

**Si des informations vous semblent nécessaires et manquer pour répondre aux questions, faites des hypothèses sur ces informations manquantes, et indiquez ces hypothèses**

Lors d'une réunion du comité de Direction, le président de la société DENOR demanda à ses 2 adjoints René Lavaud, Directeur commercial, et à Jean Vidal, Directeur de la planification et des méthodes, de réfléchir aux moyens d'arriver à de meilleures prévisions des ventes et de meilleures estimations des stocks. Ceci est nécessaire pour améliorer les programmes de fabrication et les prévisions financières. Cette action a été lancée il y a 2 mois.

Pierre Avon et Jean Fraisse qui travaillaient sous les ordres de Jean Vidal, ainsi que David Trémois, Marc Moser et Henri Rivard, chefs de sections travaillant dans le département des ventes de différentes divisions de la direction commerciale furent chargés d'étudier le problème. Jean Fraisse et David Trémois, étant plus âgés et plus expérimentés, et étant considérés comme des cadres presque supérieurs, devinrent tout de suite les leaders informels du groupe de travail. Les 5 hommes traitèrent les aspects techniques de la question à la satisfaction de Jean Fraisse et Marc Moser. Le groupe essaya de garder le contact avec leurs supérieurs immédiats au fur et à mesure que le travail progressait.

Au bout d'un mois, Marc Moser dit à Jean Fraisse que David, Henri, et lui-même avaient l'impression d'être bloqués par une certaine résistance des directeurs des divisions « produits ». Il ajouta qu'il ne pouvait pas passer par-dessus les directeurs de division pour rencontrer René Lavaud. Il suggéra que Jean Vidal devrait contacter son supérieur direct pour lui demander de sonder le directeur des ventes sur l'opportunité de tenir une conférence afin d'évaluer les progrès réalisés par l'étude. Jean Fraisse fit par de cette requête à son patron et lui en donna les raisons. A la suite de cette requête, Jean Vidal eut une discussion avec René Lavaud qui donna son accord, car il pensait que le problème devait être résolu le plus rapidement possible. René Lavaud invita donc les 4 directeurs de divisions « produits », Jean Vidal, et l'équipe des 5

cadres à une réunion et en fixa la date. René Lavaud demanda à Marc Moser de continuer l'étude avec Jean Fraise et de préparer un exposé pour la réunion.

Alors que Marc Moser et Jean Fraise préparaient la réunion, ils se rendirent compte que le groupe du département des ventes David Trémois, Marc Moser, Henri Rivard étaient dans une position délicate. Ces 3 hommes considéraient que c'était à Jean Fraise de présenter les conclusions du groupe de travail, pour qu'ils ne sentent pas mal à l'aise et n'embarrassent pas leur supérieur hiérarchique.

René Lavaud, les 4 directeurs de division « produits », les 3 cadres du département des ventes qui avaient étudié le problème, ainsi que Jean Vidal et ses 2 subordonnés Pierre Avon et Jean Fraise furent présents à la réunion.

Quand René Lavaud demanda qui allait présenter l'état d'avancement de l'étude, Marc Moser suggéra que Jean Fraise était le plus qualifié. Lavaud demanda à Vidal s'il était d'accord, et ce dernier acquiesça. Pendant une demi-heure, Jean Fraise présenta les grandes lignes du travail et ajouta que le groupe s'était mis d'accord sur les détails et pensait que leur recommandation serait efficace. Il précisa qu'ils étaient disposés à en endosser la responsabilité.

David Trémois et Henri Rivard demandèrent à Marc Moser d'expliquer en détail certains points particuliers. Jean Vidal pensait que c'était une bonne façon de présenter les choses à leurs supérieurs hiérarchiques qui auraient pu ne pas être d'accord ou ne pas comprendre.

Après l'exposé de Jean Fraise, le directeur commercial demanda aux quatre directeurs de divisions « produits » de donner leur avis sur cette étude. L'un d'entre eux donna un accord timide à ces propositions. Les trois autres affirmèrent qu'elles étaient irréalisables.

Il y eut ensuite une discussion animée entre les trois opposants. Par moments, Trémois, Moser et Rivard essayèrent sans succès d'intervenir dans cette discussion. Lorsque Pierre Avon posa une question au directeur de la division « produit B », celui-ci parut presque irrité d'avoir été interrompu.

Jean Vidal se remémora que depuis 2 ans, ce même groupe des 4 directeurs de division « produits » s'était opposé à toute tentative de changement de méthodes ou de procédures. A son avis, leur tactique d'opposition avait été coûteuse pour la société. Il savait que le président attendait de lui qu'il fasse disparaître ces goulots d'étranglement. Bien que sa position soit fonctionnelle, Jean Vidal savait qu'il avait l'appui du président quand il le fallait. Il pensait d'autre part que René Lavaud devait être suffisamment ouvert pour ne pas tolérer une telle situation plus longtemps. Il semblait à Jean Vidal que René Lavaud était en position hiérarchique et avait suffisamment de pouvoir pour modifier les choses dans ce domaine. D'un autre côté, Jean Vidal avait un peu d'affection pour ces directeurs de divisions « produits » de la vieille école, et qu'il ne souhaitait pas les heurter s'il était possible de faire autrement.

A partir de cette situation, ou il n'y avait visiblement de conduite du changement, le travail à effectuer consiste à :

1. Décrire le type d'organisation de la société DENOR, par un organigramme et des références au cours,
2. Identifier les dysfonctionnements de l'organisation
3. Identifier les causes structurelles (c'est-à-dire dûes à l'organisation elle même) de ces dysfonctionnements
4. Identifier les causes conjoncturelles (c'est-à-dire dûes aux personnes ou au contexte du moment) de ces dysfonctionnements
5. Identifier les types de leadership mis en évidence, ainsi que les manques de leadership de certains managers, et justifiez votre réponse
6. Identifier les erreurs commises par les acteurs de cette situation
7. Proposer des solutions à partir de ce que vous avez appris pendant le cours, pour débloquer la situation :
  - Réalisez le diagnostic, c'est-à-dire le cadrage du changement, son dimensionnement, et son organisation
  - Elaborer le plan d'actions correspondant (un plan d'action est une suite d'actions avec pour chacune d'elles un objectif, un responsable, des moyens, les dates de début et de fin de l'action)
  - Décrire les conditions du succès de ce plan d'actions