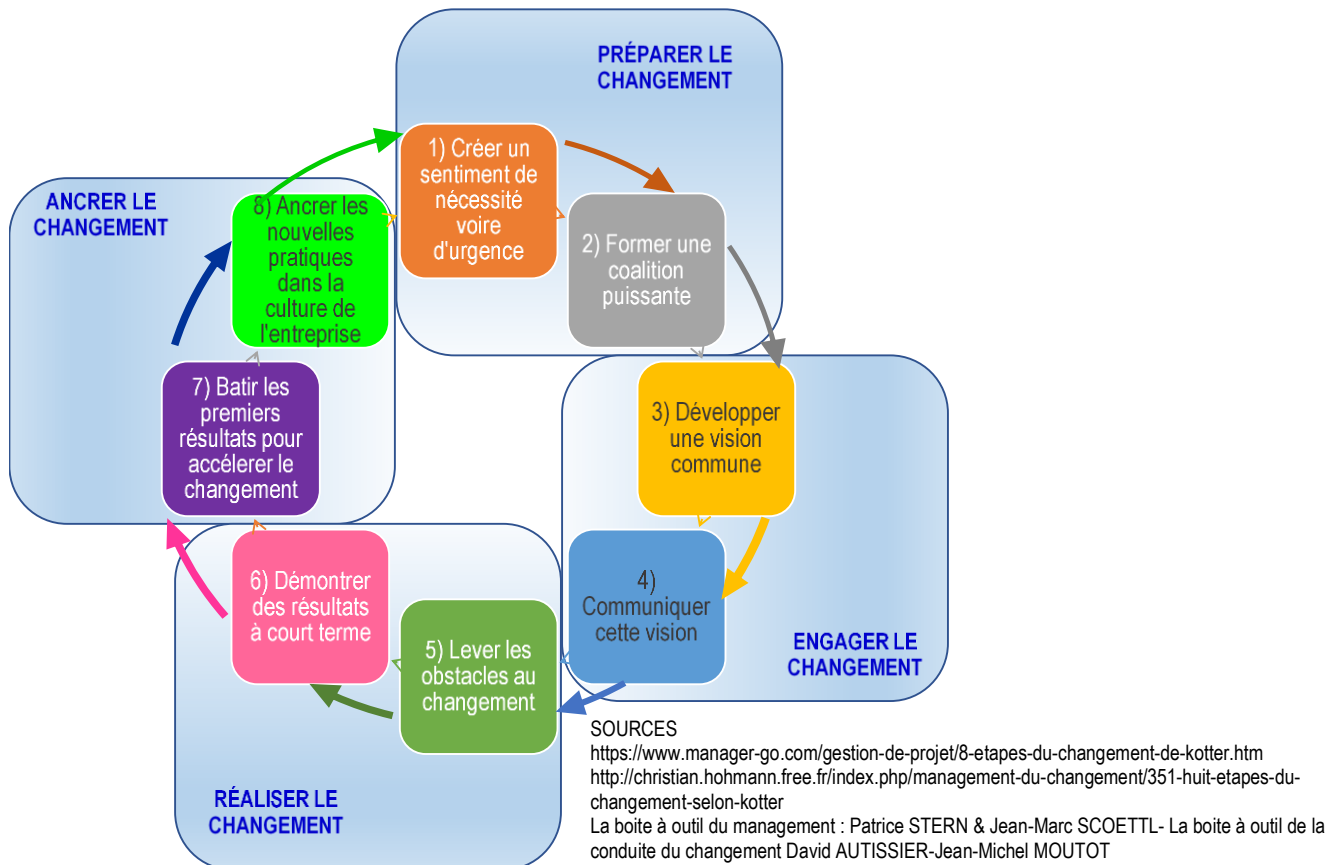


## 1) DÉFINITION DU MODÈLE

John P. Kotter est un spécialiste mondialement reconnu dans le domaine du leadership et du changement. Il a synthétisé ses recherches dans l'ouvrage "Leading Change" (1996) dans lequel il décrit en 8 étapes son modèle pour réussir durablement le changement dans une entreprise. Cette méthode est très utile pour aider à transformer l'entreprise ou bien pour mener ponctuellement des changements ciblés.

Précurseur lors de sa sortie, ce modèle est simple à comprendre et plein de bon sens

## 2) LES HUIT ÉTAPES DE KOTTER



### Étape n°1 : CRÉER UN SENTIMENT DE NECESSITE VOIRE D'URGENCE

Cette première phase consiste à créer un sentiment de peur, d'urgence, de créer une contrainte impérieuse, pour que chacun soit convaincu de la nécessité de changer. Il est indispensable de faire comprendre à tous que la situation requiert un changement qui ne peut plus se satisfaire du statu quo habituel, et **de créer un sentiment d'urgence au changement.**

Pour assurer une mobilisation suffisante il est essentiel que les parties concernées prennent conscience que la situation actuelle n'est plus acceptable. **Faute de ce sentiment d'urgence, les efforts risquent fort de cesser** dès les premières difficultés.

Pour créer ce sentiment d'urgence il faut s'adresser au côté émotionnel des personnes, par la dramatisation par exemple et montrer quels sont les risques à ne pas changer. **Il faut l'entretenir en fournissant des exemples tangibles du risque ou de crise** : initiatives concurrentes, changement de réglementation, de norme, de clients ou actionnaires insatisfaits, etc.

Cette première phase est très importante, il ne faut pas la négliger, et prendre le temps nécessaire car elle conditionne la réussite des 7 autres. **Il faut pouvoir mobiliser ainsi les trois-quarts de l'entreprise.**

### Étape n°2: FORMER UNE COALITION

Le pouvoir hiérarchique ne suffit pas à transformer une organisation. **Il est donc nécessaire d'établir un véritable leadership** pour entraîner les collaborateurs vers de nouvelles pratiques et constituer une équipe forte et influente

autour du projet qui puisse rassembler, expertise, leadership et crédibilité pour faire aboutir le processus de changement.

Le terme coalition de l'étape, est choisi à dessein, il suggère que **ces alliés sont disséminés dans les différentes fonctions ou services de l'entreprise ou sur différents sites d'un groupe**. Cette coalition est un **regroupement d'individus acquis à la cause (3 à 5) et présentent des talents différents et complémentaires reconnus**.

- Identifiez et intégrez dans l'équipe projet **des acteurs qui ont un véritable pouvoir d'influence**.

### Étape n°3 : DEVELOPPER UNE VISION

Le changement génère de l'incertitude. **Il faut expliciter le futur, pour réduire l'incertitude** et pour mobiliser les individus. **Proposez-leur une vision qui les motive** et les inspire. Cette vision permet de **donner du sens et un But sur lequel les contributions individuelles vont pouvoir/devoir s'aligner**. Il ne s'agit pas de se contenter de mots, Apportez du tangible. Selon l'ampleur du projet, basez-vous sur des valeurs afin de **donner du sens à la transformation**. Pour décrire la vision, vous pouvez vous appuyer sur le QQQCP dans le but de décrire l'ensemble des dimensions de l'état futur.

### Étape n°4: COMMUNIQUER LA VISION

**La communication** de la vision ne se limite pas à une présentation formelle à l'ensemble des personnes concernées, mais **doit s'inscrire dans le quotidien, à chaque occasion** « vers ou va-t-on et quels sont les points d'étapes ». Pour mobiliser les parties prenantes, la vision doit être communiquée et partagée par l'ensemble de l'organisation. La forme de **la communication doit être soignée, il s'agit de renforcer le sentiment d'urgence**, d'inquiéter par la dramatisation **afin de convaincre de l'impérieuse nécessité de changer**, puis **de montrer vers quoi changer** pour échapper aux funestes conséquences si rien ne change. La communication, qui doit être continue, devra également rassurer sur le « comment changer » ainsi que **célébrer chaque petites victoires pour démontrer que le changement est en route** et qu'il n'est pas insurmontable. (Voir Plan de communication fiche 24)

### Étape n°5: LEVER LES OBSTACLES AU CHANGEMENT

Une fois le **But** défini et communiqué, il est impératif **d'impliquer les collaborateurs dans l'action**. **Les initiatives sont encouragées**, saluées, éventuellement corrigées si elles ne sont pas alignées sur le **But** ou ne contribuent pas à s'en approcher. **La déclinaison des objectifs stratégique par la méthode participative « Hoshin Kanri » peut être un excellent moyen de structurer et canaliser les initiatives** tout en laissant aux acteurs une large latitude pour **proposer des objectifs locaux et des actions à leur portée**. Le rôle du management est important **pour lever les obstacles liés à la structure et à l'hostilité de certains**.

### Étape n°6: DEMONTRER DES RESULTATS A COURT TERME

Pour entretenir et conserver la mobilisation dans la durée **il est essentiel de capitaliser sur les premiers résultats dès qu'ils apparaissent**. Pour y parvenir plus facilement **définissez des objectifs intermédiaires matérialisables**, même symboliques qui peuvent facilement être atteints, pour entraîner un effet de généralisation.

### Étape n°7: BATIR SUR LES PREMIERS RESULTATS POUR ACCELERER LE CHANGEMENT

**Les premiers résultats sont cruciaux pour asseoir la crédibilité des acteurs** et contributeur au changement et prouver la capacité de l'organisation à changer. Cependant, **les premiers résultats sont généralement atteints grâce à des actions rapides et faciles**. Ils ne suffisent pas à eux seuls à transformer l'organisation. Il faut **faire foisonner les actions et initiatives pour arriver à une masse critique d'actions** et à impulser un rythme suffisant pour vaincre l'inévitable inertie qui s'oppose à tout changement.

Par ailleurs, un programme de changement d'ampleur ne peut être prévu dans ses moindres détails dès le départ car des aléas ne manqueront pas de survenir. Cependant, toute nouvelle difficulté sera traitée, aplanie ou contournée, car **les premiers succès démontrent la capacité de l'organisation à changer et s'adapter**.

### Étape n°8: ANCRER LES NOUVELLES PRATIQUES DANS LA CULTURE DE L'ENTREPRISE

**Afin de consolider les changements déjà intervenus** et orientés dans la bonne direction, ceux-ci doivent être **fixés dans les standards, les procédures, les modes opératoires et les usages quotidiens**. Ancrer les nouvelles pratiques équivaut à **mettre la cale sous la roue du progrès, illustrée par le principe du PDCA**.

