

Leadership

Le management du changement

© Dr. Serge Imboden, 2026

De la pratique pour la pratique



Hes·so VALAIS WALLIS

1

«70% des projets de
changement échouent»

(John Paul Kotter)



2

Quelle couleur vois-tu ?



3

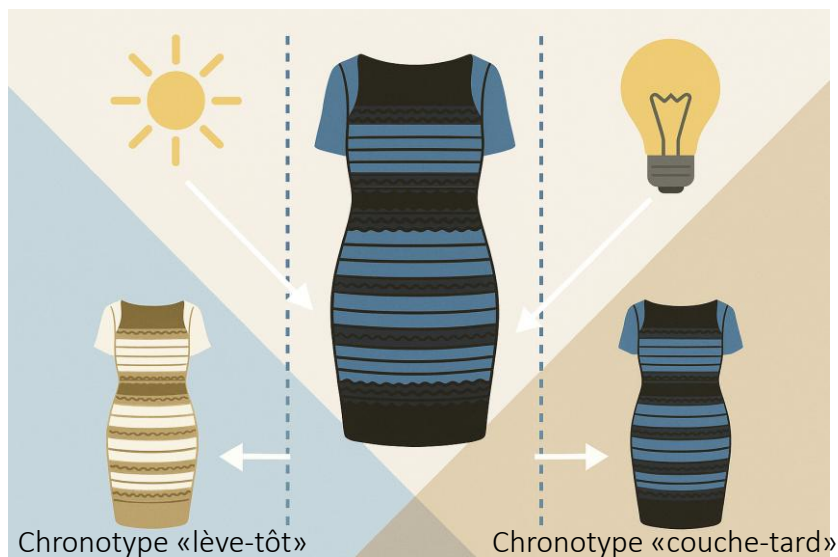


4

« Algorithmes de correction » neuronaux

L'image est surexposée.

Le cerveau compense le manque d'informations grâce à l'expérience.



© Dr. S. Imboden Hes-SO VALAIS WALLIS 5

5



Agenda

1. Le monde qui s'accélère
2. Typologies de gestion du changement
3. Accompagner le processus de changement
4. Conclusion



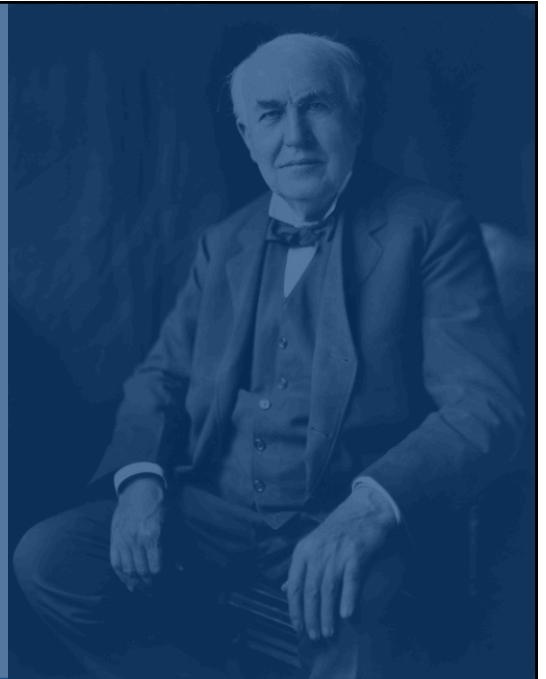
1 2 3 4 Le monde qui s'accélère

© Dr. S. Imboden Hes-SO VALAIS WALLIS 6

6

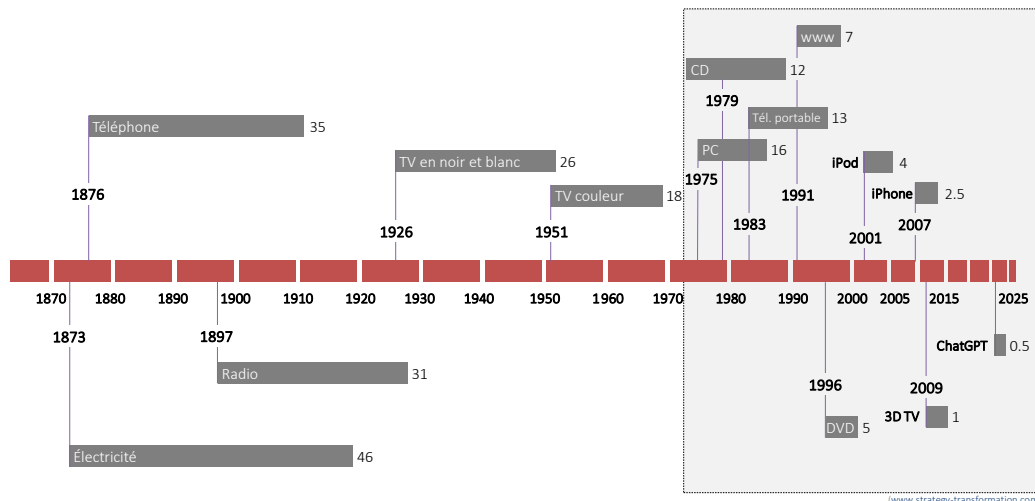
«Innover, c'est 1% d'inspiration et 99% de transpiration»

(Thomas Edison)



La numérisation accélère les délais de pénétration du marché et est un moteur de changement

Années nécessaires à une innovation pour qu'elle soit utilisée par ¼ de la population



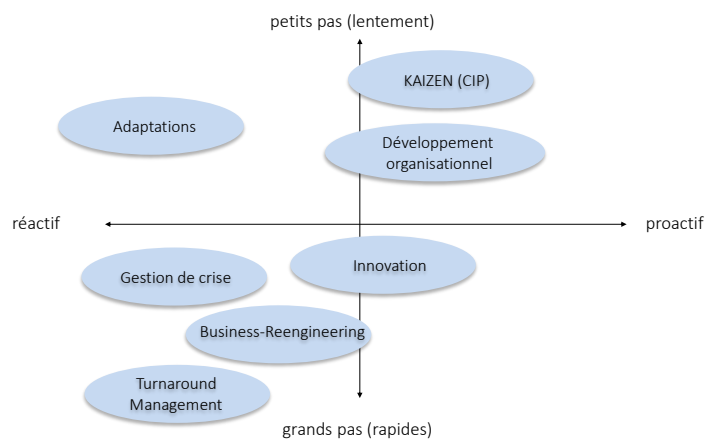


Agenda

1. Le monde qui s'accélère
2. Typologies de gestion du changement
3. Accompagner le processus de changement
4. Conclusion

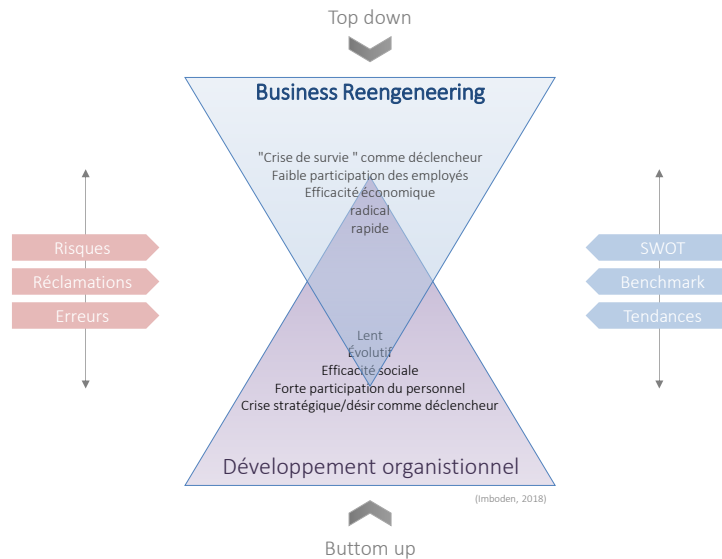


Typologies de gestion du changement



Source: Zaugg, 2002

Reengineering vs. développement organisationnel



12



Agenda

1. Le monde qui s'accélère
2. Typologies de gestion du changement
- 3. Accompagner le processus de changement**
4. Conclusion



13

Un rêve de l'humanité depuis toujours :
équilibre entre le corps et l'esprit



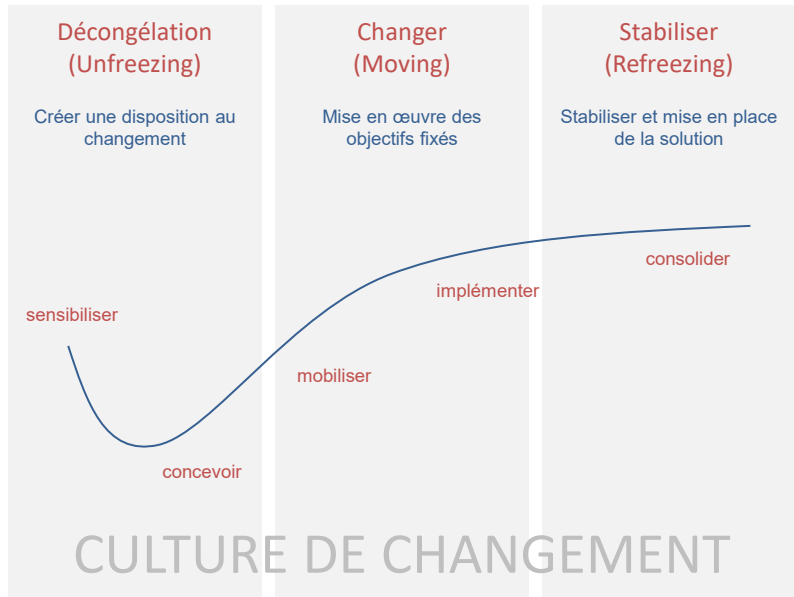
14

«Le changement
comporte toujours des
risques et des
incertitudes.»

(Sibylle Tobler)

15

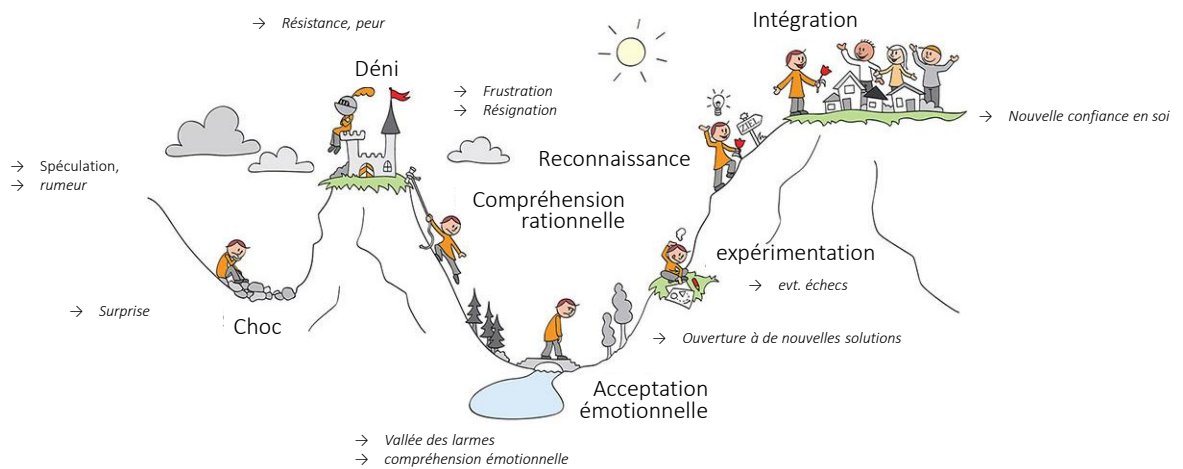
Le processus de changement selon Lewin



(Lewin, 1936)

16

La vallée des larmes

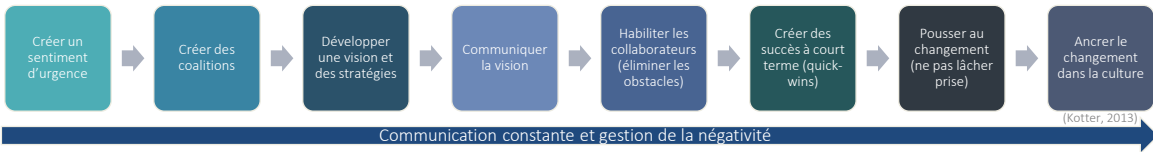


(Illustration: Gotthardt, Claudia (2017); basé sur le modèle de Kübler-Ross (1969))

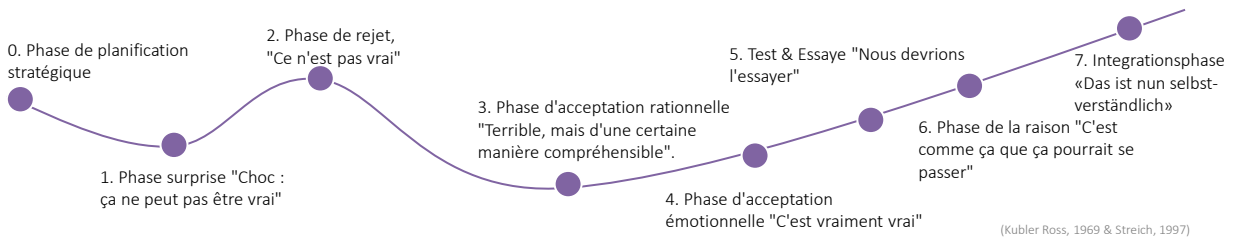
17

Modèles de gestion du changement

Huit étapes du changement selon *John P. Kotter*



Les 7 phases des réactions émotionnelles dans les processus de gestion du changement de *Richard K. Streich*



1 2 3 4 Accompagner le processus de changement

© Dr. S. Imboden Hes-so VALAIS WALLIS 18

18

Une innovation est rarement spectaculaire.
Ce sont souvent les petites améliorations qui vous apportent le succès.

➔ Il faut maîtriser le management stratégique, le management du changement et la gestion des projets

© Dr. S. Imboden Hes-so VALAIS WALLIS 19

19

Le modèle Knoster du changement complexe

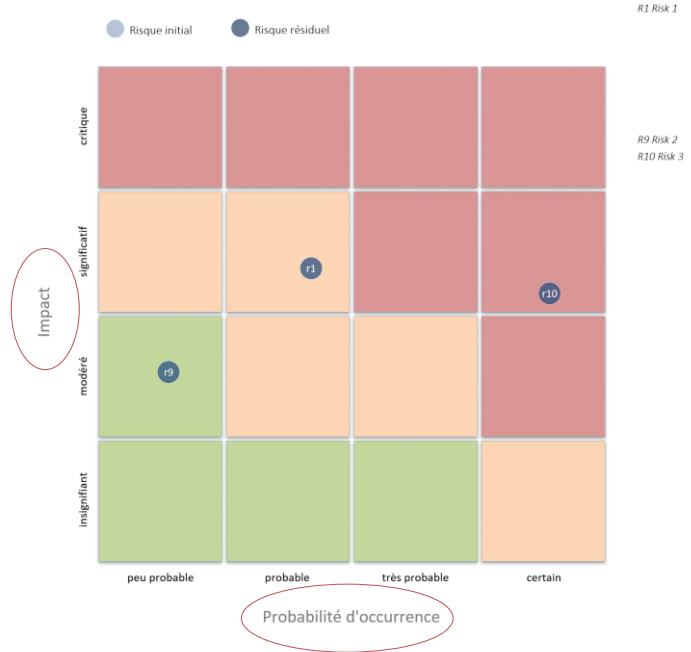


Source: en s'appuyant sur Knoster T. (1991)

„ Même si tu connais tous les risques, ceux-ci ne diminuent pas, mais le risque de les subir diminue.“

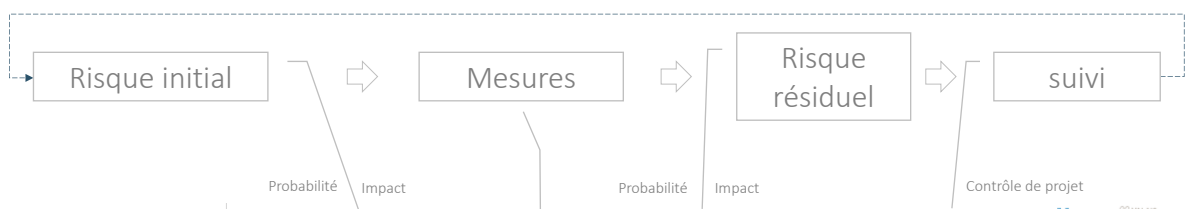
(Georg-Wilhelm Exler)

Identifier et évaluer les risques sur deux axes



22

Maîtriser et contrôler les risques dans un tableau de bord




GESTION DES RISQUES

No	Famille de risque	No	Risque	Responsable	Risque initial			No	Mesures	Risque résiduel			No	Plan d'action & Projets	Z	Qui ?	Début	fin	ok
					Probabilité	Impact	mesure			No	Probabilité	Impact							
1	Opérationnel	R1	Risk 1	sv	probable	significatif	1	sv	probable	significatif	1	éviter	Proj1	1	sv	17.08.2024	30.10.2024	✓	
		R2					2								2				
		R3					3								3				
		R4					4												
		R5					5												
		R6					6												
		R7					7												
		R8					8												
2	Financier	R9	Risk 2	vt	peu probable	modéré	✓	vt	peu probable	modéré	✓	réduire	Proj1	1					
		R10	Risk 3		très probable	critique	✗		certain	significatif	✗	accepter	Proj1	1					
		R11					11												
		R12					12												
		R13					13												
		R14					14												
		R15					15												
		R16					16												
		R17					17												
		R18					18												
		R19					19												
		R20					20												
		R21					21												


23



24




Agenda



1. Le monde qui s'accélère
2. Typologies de gestion du changement
3. Accompagner le processus de changement
4. Conclusion

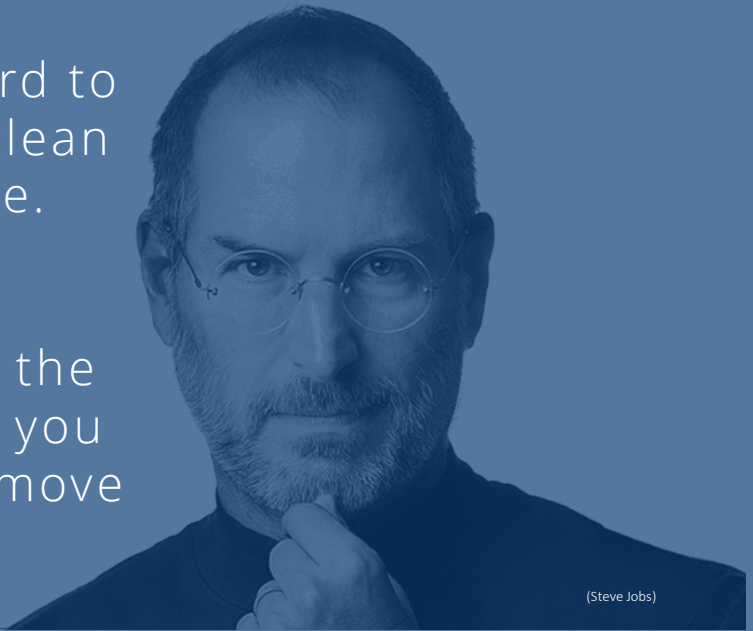
1
2
3
4
Conclusion

© Dr. S. Imboden

25

25

«You must work hard to get your thinking clean to make it simple.

But it's worth it in the end because once you get there, you can move mountains»



(Steve Jobs)

© Dr. S. Imboden Hes-SO VALAIS WALLIS 26

26

8 étapes vers le changement

1. Démontrer de manière convaincante (et ne pas seulement expliquer) que le changement est nécessaire et "urgent".
2. Constitue une "équipe de direction" (stostrupp) comprenant non seulement des personnes issues du top management mais aussi du domaine opérationnel. Les idées proviennent de tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise.
3. Développe une vision et des stratégies avec ton équipe.
4. Communique la vision et l'urgence du changement de manière honnête, claire et enthousiaste.
5. Combats les obstacles tels que l'attitude cynique, les vieux processus et le manque de ressources.
6. Crée des succès (quick wins) avec des mesures à court terme. Mais ne laisse pas les succès à court terme dégénérer en autosatisfaction.
7. Concentre-toi sur les objectifs fixés.
8. Institutionnalise de nouveaux comportements, attitudes et processus dans l'entreprise (=> changement de culture).

vgl. Kotter&Cohen , 2002

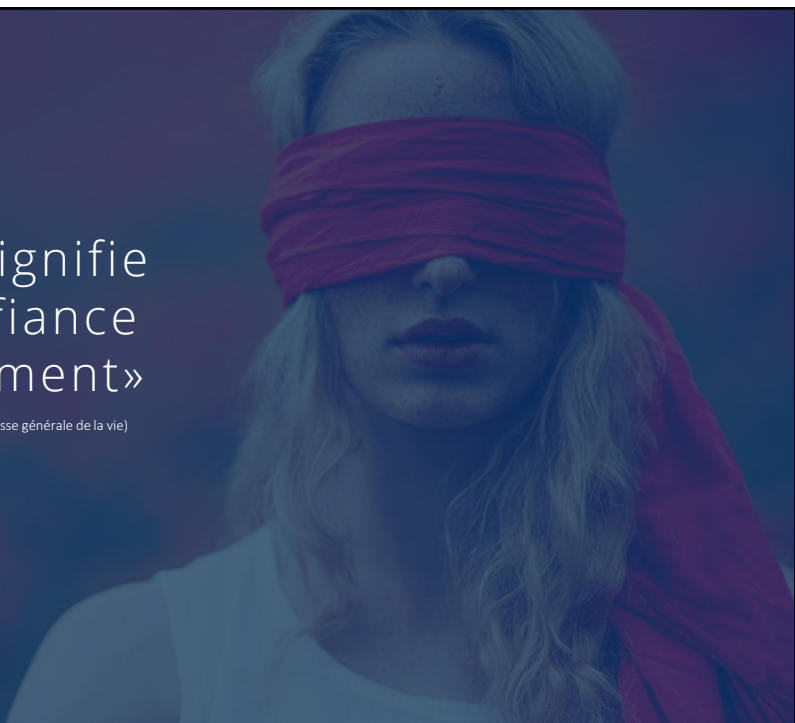
1 2 3 4 Conclusion

© Dr. S. Imboden Hes-SO VALAIS WALLIS 27

27

«Changement signifie confiance, confiance signifie changement»

(Sagesse générale de la vie)



28

Merci pour votre attention



Hes-so VALAIS WALLIS

Haute École de Gestion et Tourisme
Dr. Serge Imboden
Techno-Pôle 3
3960 Sierre
+41 27 606 90 72
+41 79 217 06 08
serge.imboden@hevs.ch
www.2iManagement.ch



29

Bibliographie

- Drucker, Peter, Joseph A. Maciariello (2009).** Management, Band I, Campus
- Drucker, Peter, (2002).** Was ist Management? Das beste aus 50 Jahren, Econ
- Gotthardt, Claudia (2017).** http://www.io-home.org/portfolios/h/showBild?k_BildDB=15641&k_User=680
- Imboden, S. (2013).** Effective Leadership. In Y. Motarjemi, R. Stadler, & H. Lelieveld (Eds.), Food Safety Management, A Practical Guide for the Food Industry (p. 1192). San Diego: Elsevier.
- Imboden, S. (2017).** Leadership in der Berufsbildung. Eine Interventionsstudie zur Stärkung der Führungskompetenzen. Konstanz: Konstanzer Online-Publikations-System (KOPS).
- Imboden, S. (2026).** www.2iManagement.ch
- Kotter, John P. and Cohen, Dan S. (2002).** The Heart of Change, Real-Life Stories of How People Change Their Organizations, Summarized by permission of Harvard Business School Press
- Tuckman, Bruce (1965).** Developmental sequence in small groups, Psychological Bulletin 63 (6): 384–99
- Zaugg, Robert J., & Blum, Adrian (2002).** Arbeitsbewertung und Beanspruchungsanalyse von Schulleitungen. In: Effektive Schulführung – Chancen und Risiken des Public Managements im Bildungswesen, hrsg. v. Norbert Thom et al., Bern, Stuttgart, Wien, S. 263 – 289.