

Changement est un mot, qui dans l'entreprise, crée des peurs des fantasmes des angoisses. Alors pour réussir son projet de changement il est nécessaire de respecter l'échelle de temps, l'humain, la méthode.

LIVRE BLANC

LA PRATIQUE DE LA CONDUITE DU
CHANGEMENT

<https://lb2ad.com/>

LA CONDUITE DU CHANGEMENT

1. L'importance d'avoir parfaitement clarifier son projet, ses objectifs, le résultat attendu.

Dans tout projet de changement, petit, grand, majeur, structurant ou création de nouvelle activité, il est nécessaire que le chef d'entreprise soit prêt et que ce projet soit parfaitement clair dans ses objectifs et son résultat.

I. Les différents modèles

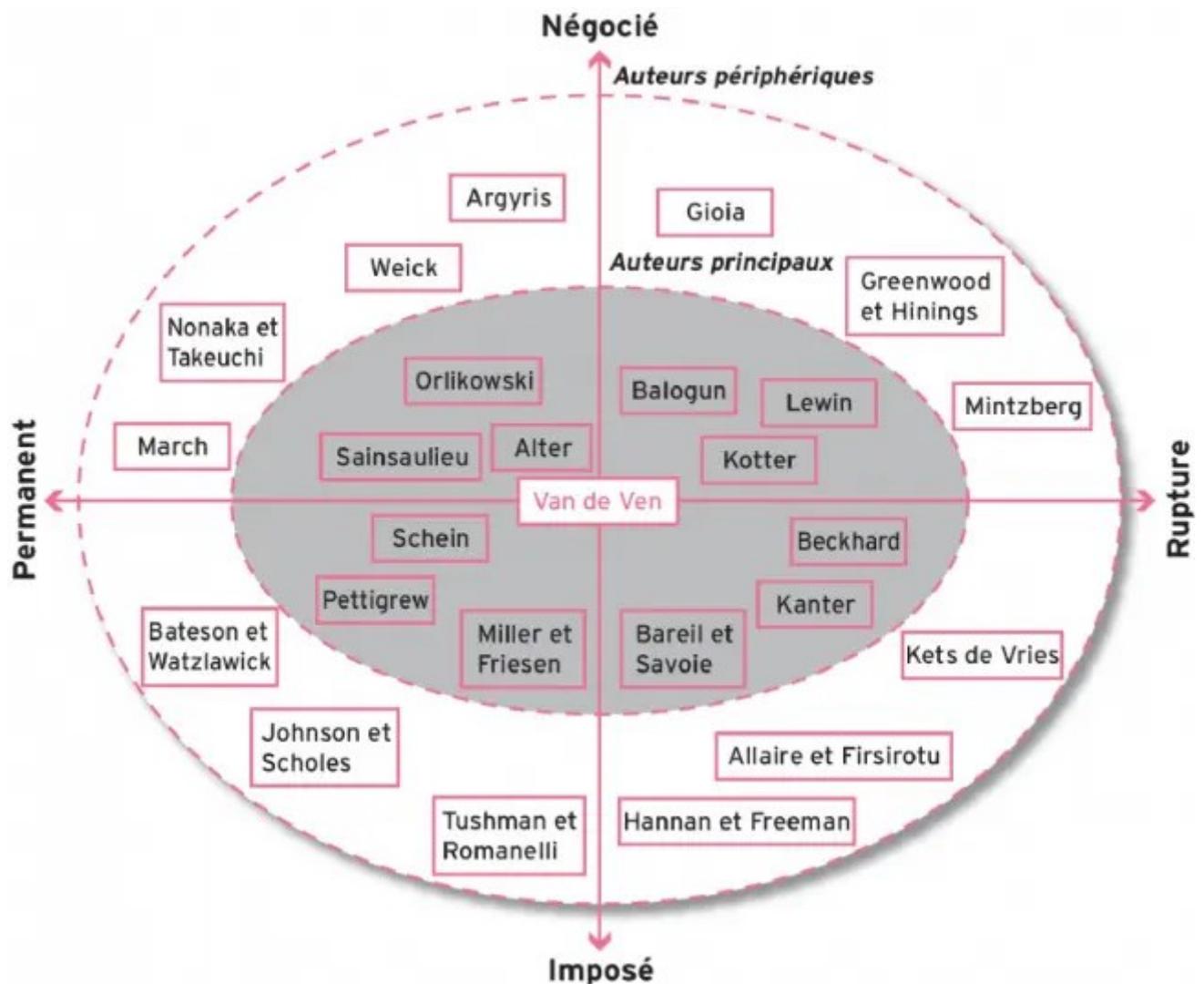
Vous n'allez pas réinventer la méthode alors quel modèle choisir ? de qui s'inspirer ?

Dans l'image qui suit vous découvrirez les 4 grands axes de changement selon la nature du changement que vous souhaitez opérer.

- **Changement permanent** : le changement est continu et ne fait pas l'objet d'une organisation particulière
- **Changement organisé** : le changement constitue une rupture dans les méthodes de travail et fait l'objet d'expérimentations.
- **Changement imposé** : la direction prend la décision d'amorcer un changement sans réelle marge de négociation de la part des collaborateurs.
- **Changement négocié** : la direction propose une transformation à travers un planning et des résultats attendus.

Dans l'ovale gris vous trouverez les auteurs principaux qui ont générés les méthodes et inspiré les organisations.

Dans l'ovale blanc extérieur les auteurs qui se sont inspirés des précédents pour développer leur propres analyses du changement et parfois approfondir la méthode.



II Quel est généralement le sentiment des collaborateurs lors de l'annonce d'un changement ?

La CRAINTE ; fondée ou non elle est provoquée par le fait que chacun pense qu'il va sortir de sa zone de confort. Qu'il va perdre son travail ou changer d'environnement. Cette crainte génère au moins 4 réflexions que vous avez certainement déjà entendu car elles résument L'AVERSION AU CHANGEMENT

- « de toute manière on n'a pas le temps »
- « Les projets qui viennent d'en haut ne fonctionnent pas »
- « on a toujours fait comme ça et ça marche »
- « on a déjà essayé dans le passé et ça n'a pas marché »

C'est la raison pour laquelle en tant qu'initiateur du changement vous devez être parfaitement prêt à tous les stades du changement pour répondre aux attentes de vos collaborateurs, savoir leur montrer le chemin et expliquer le résultat attendu qui vous a amené à provoquer cette situation.

- Ou en sommes-nous ?
- Que voulons-nous atteindre ?
- Pourquoi initier ce projet de changement ?
- Comment y parvenir ?

2. Les principales méthodes

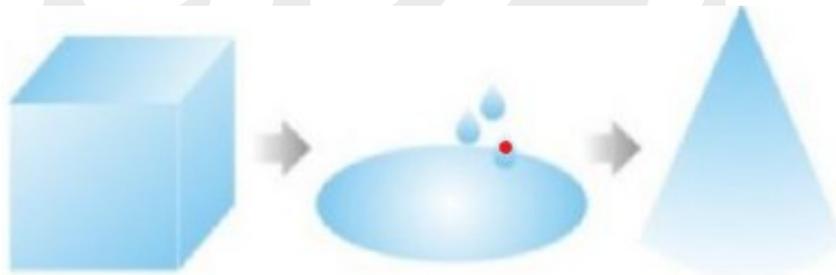
Parmi la figure précédente, 3 méthodes sont les plus répandues

Processus de Kurt Lewin : Unfreeze - Change - Refreeze

Processus de Prosci ADKAR

Processus de Kotter 8 étapes du changement

2.1 PROCESSUS DE KURT LEWIN



Décrystallisation Changement Recristallisation

Ce processus est orienté BESOIN car il permet de gérer les besoins de chaque collaborateur à chaque phase du projet / processus



2.2 PROCESSUS DE PROSCI

ADKAR

OBJECTIF : faciliter le changement dans une organisation quelle qu'elle soit. La puissance de ce modèle tient grandement au fait qu'il identifie les parties prenantes en trois types hiérarchiques :

- le commanditaire,
- le superviseur et
- l'opérateur "employé"

et qu'il décline comment traiter avec chaque acteur en lien avec les autres. Ce mot ADKAR est un acronyme pour

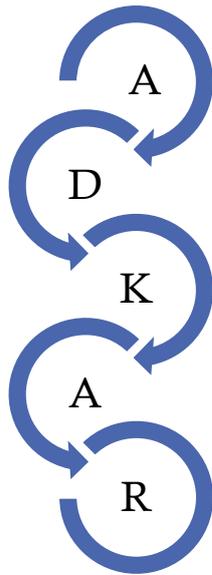
Awareness : conscience de l'individu que le besoin de changer existe.

Desire : Envie que l'individu a de participer et d'aider au changement.

Knowledge : Connaissance qu'a l'individu sur la façon de changer.

Ability : Habileté qu'a l'individu dans les compétences attendues

Reinforcement : Renforcement que reçoit l'individu pour soutenir le changement



COMPRENDRE POURQUOI NOUS DEVONS CHANGER

SOUTENIR, PARTICIPER ET S'ENGAGER

SOUTENIR, PARTICIPER ET S'ENGAGER

COMPRENDRE COMMENT ON VA CHANGER

FELICITER LES SUCCES ET CREER UN CERCLE VERTUEUX

LE PROCESSUS SE DEROULE EN 3 PHASES.

PHASE 1 PREPARATION DE L'APPROCHE = Définir le succès, l'impact, l'approche

PHASE 2 GERER LE CHANGEMENT = Planifier et agir, Suivre les performances, Adapter les actions

PHASE 3 MAINTENIR LES RESULTATS = Examen des performances, Activer le maintien en puissance, Transfert de propriété

2.3 PROCESSUS DE KOTTER

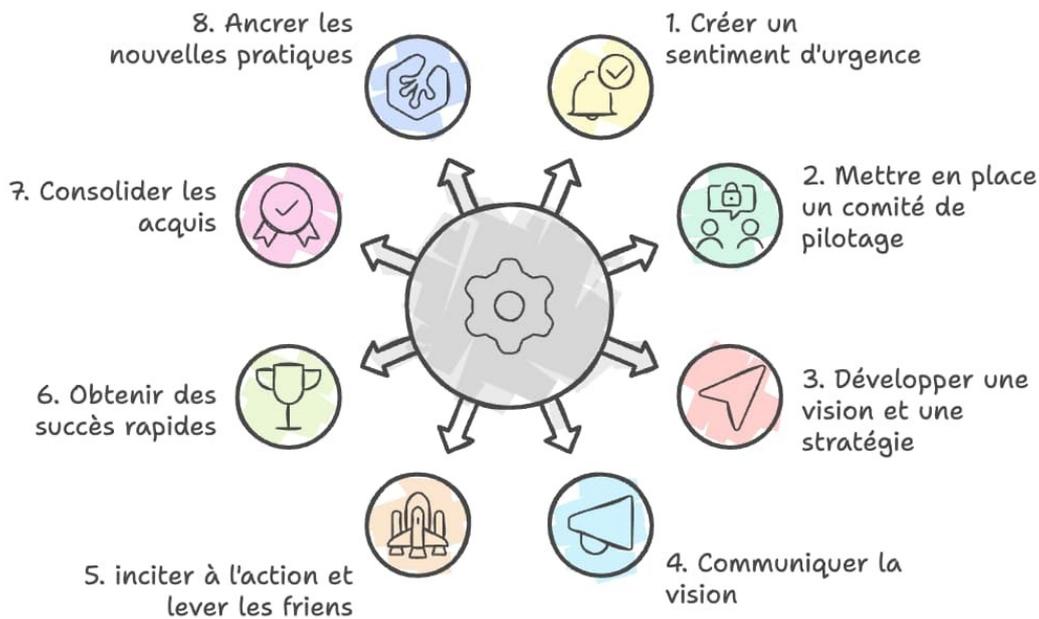
LE CHANGEMENT PAR LES MANAGERS

Permet d'introduire la notion de LEADERSHIP

Préparer le changement	Engager le changement
1) Développer l'argumentaire pourquoi changer maintenant. 2) Identifier les groupes relais du changement.	3) Avoir une vision du changement en terme de production et de planning. 4) Communiquer la vision du changement.
Réaliser le changement	Ancrer le changement
5) Traiter les obstacles au changement. 6) Avoir des résultats rapides à montrer.	7) S'assurer des compétences et postures pour amplifier le changement. 8) Faire le lien entre changement, business, et vie quotidienne.

Les 8 étapes de Kotter

Gestion du changement



Infos-entreprises.fr - 2024

3. Les principales difficultés dans la pratique du changement

Les principales difficultés des programmes de transformation tiennent à une conduite du changement insuffisante.

- Projets souvent perçus comme « TOP DOWN » ne prenant pas en compte la réalité du terrain.
- Le management opérationnel ne s'implique pas suffisamment tout au long du projet.
- Les impacts humains et culturels sont faiblement anticipés, voire sous-estimés.
- Les actions de soutien et d'accompagnement restent trop superficielles pour favoriser l'émergence et la pérennisation des nouveaux comportements et nouveaux modes de fonctionnement.
- Les acteurs opérationnels laissés en retrait se focalisent uniquement sur les risques et aspects liés au projet.

4. LES ETAPES INDISPENSABLES

ETAPE 1 : Etude d'impact

ETAPE 2 : Plan de communication

ETAPE 3 : Volet formation

ETAPE 4 : Manager le changement

ETAPE 5 : Réussir le changement

4.1. ETAPE 1 : L'ETUDE D'IMPACT

Les études d'impact sont préconisées systématiquement dans la plupart des cas de figure du changement :

OUTILS	TYPE DE CHANGEMENT					
	Emergent	Développement humain	Processé	Planifié	Impulsé	Coconstruit
Etudes d'impacts en quadrants	X	X	X	X	X	X
Etudes d'impacts organisationnels			X	X	X	X
Etudes d'impacts humain	X	X	X	X	X	X
Etudes d'impacts qualité de vie au travail	X	X	X	X	X	X

L'étude d'impact c'est réaliser la définition de tous les impacts que le fonctionnement va connaître à l'occasion du déploiement d'un changement

Quantitatives : (en cadrans)

Qualitatives : (impacts organisationnels)

Spécifiques : (dimension Humaine du changement ou QVT)

4.1.1 Etude d'impacts en cadrans

Elle évalue pour un projet la nature des changements et l'importance de ceux-ci. Ce travail permet de quantifier et surtout de représenter les zones de changement dans un objectif de repérage. Des questionnaires types pouvant être contextualisés sont proposés pour déterminer les cadrans.

Le cadran exhaustif représente 10 thèmes de changement, mais celui-ci peut avoir moins de dimensions en fonction des projets.

L'étude en cadrans c'est :

Adapter les questionnaires types au projet concerné.

Remplir les questionnaires en répondant aux questions du questionnaire par une évaluation de 0 à 5 (0 mentionnant une absence de changement sur le sujet et 5 un changement très important). Pour remplir les questionnaires, 3 à 5 personnes et définition d'une moyenne.

Au moyen d'une feuille Excel, il est très facile d'obtenir les cadrans qui correspondent aux graphiques en toiles d'araignée.

L'étude d'impacts en cadrans (graphique radar) permet de représenter les changements par thématiques (10 en tout), sur la base de questionnaires types pouvant être contextualisés (adaptation au projet concerné).

10 DIMENSIONS D'ETUDE D'IMPACT	
1 Processus	6 Indicateurs
2 Procédures	7 Emploi
3 Circuits info	8 Contrôle
4 Pouvoir	9 Structures
5 Postes	10 Culture

L'analyse quantitative recense les impacts et permet de :

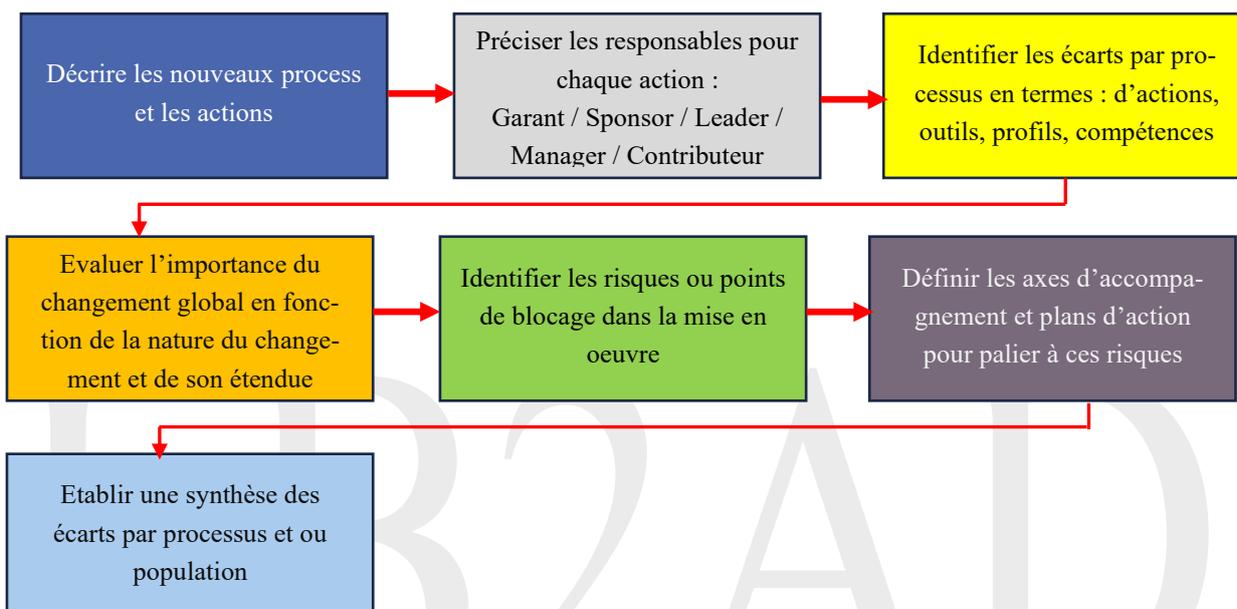
A) Visualiser au global ou par population l'ampleur du changement sur 10 dimensions possibles.

B) Repérer les axes les plus impactés pour déterminer les bons leviers d'accompagnement et ainsi assurer le succès du projet.

La fiche d'étude d'impacts organisationnels permet de mettre en évidence les principaux changements pour les structures et les processus, comme le montre l'exemple ci-dessous. Pour y arriver le conseil est d'organiser 3 réunions de travail avec des groupes opérationnels. Lors de ces réunions on définira :

- 1 Description de l'existant
- 2 Analyse des changements
- 3 Validation

Leviers \ Cadrons	Organisation	Fonctionnement	Management	Outils	Critères de performance	Comportement	Compétences	Culture
	Formation				x			x
Communication	x	x						x
Accompagnement			x		x	x		



4.1.2 To do list

1. Réaliser un questionnaire quanti (note de 1 à 5) à poser aux métiers pour définir le changement :

- Organisation
- Fonctionnement
- Management
- Outils
- Critères de performance
- Comportement
- Compétences
- Culture

4.1.3. Identifier les impacts au niveau des process

		ORGANISATION	FONCTIONNEMENT	MANAGEMENT	OUTILS	CRITERES DE PERFORMANCE	COMPORTEMENT	COMPETENCES	CULTURE
PROCESS 1	AVANT APRES								
PROCESS 2	AVANT APRES								

4.1.4 Identifier les risques ou points de blocage

		IMPACT	CRITICITE
PROCESS 1	AVANT APRES		
PROCESS 2	AVANT APRES		

4.2 ETAPE 2 : PLAN DE COMMUNICATION



4.2.1 Etude d'impact humains

- Le projet de changement touche les individus dans leurs conditions de travail et la représentation de leur rôle, ce qui en retour conditionne leur engagement dans le projet.
- Si un projet de transformation détruit la motivation et l'engagement des collaborateurs il devient un vrai problème.
- L'étude d'impacts humains (EIH) formalise les besoins des personnes et peut amener à revoir certaines modalités du projet.

4.2.2 Comment mener une étude d'impact humains (EIH)

« Une étude d'impacts humains est une évaluation des capacités, des exigences et des réussites. » (Stimulus)

Evaluation des capacités
de changement

Evaluation des exigences
de changement

Préconisations pour
assurer la réussite du
projet

Comprendre l'organisation actuelle :

- a) Mode de fonctionnement actuel
- b) Dans quel état d'esprit sont les individus

Comprendre le projet :

- c) Quels sont les enjeux de la transformation
- d) Quelles caractéristiques de l'organisation cible
- e) Quel est le plan d'accompagnement

Anticiper les conséquences :

- f) Comment les individus vont-ils vivre les transformations
- g) Quelles seront leurs conditions de travail après

BESOIN D'AVENIR

- Projet synonyme de progrès pour les personnes ?
- Projet offrant de nouvelles perspectives ?
- Projet vu comme une opportunité ou une contrainte ?

BESOIN DE SECURITE

- Projet reconfigure les conditions de travail existantes ?
- Projet oblige les personnes à opérer des changements dans leur vie privée ?
- L'emploi de personnes est-il menacé ?



BESOIN DE PARTICIPATION

- Comment les personnes sont-elles écoutées ?
- Quels sont les dispositifs d'échanges ?
- Comment les bénéficiaires participent-ils aux différentes phases du projet ?

BESOIN DE RECONNAISSANCE

- Le projet prévoit-il différentes formes de rétribution pour les personnes ?
- Qui va reconnaître les efforts des personnes ?
- Qui sont les bénéficiaires du changement ?

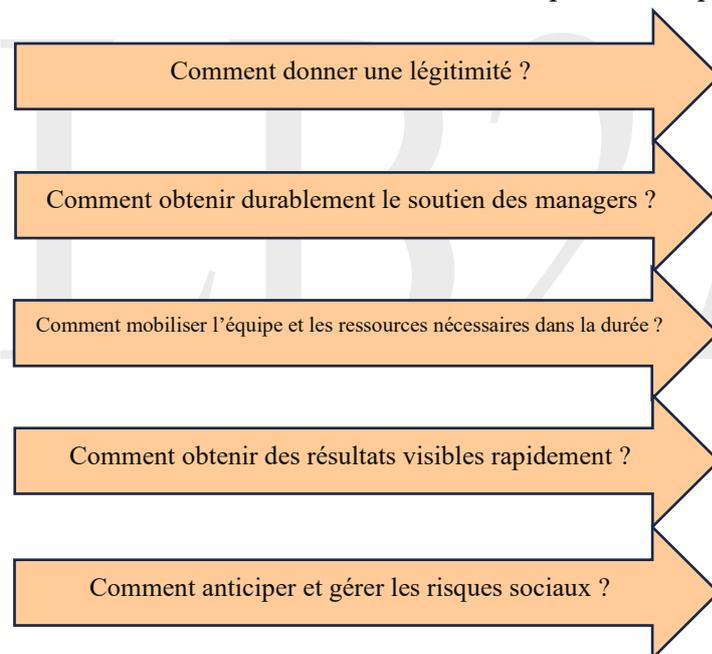
4.2.3 EIH et QVT (qualité de vie au travail)

Les managers et l'équipe de projet répondent à un questionnaire portant sur 4 items relatifs à la Qualité de Vie au travail : question projet / question situation post changement

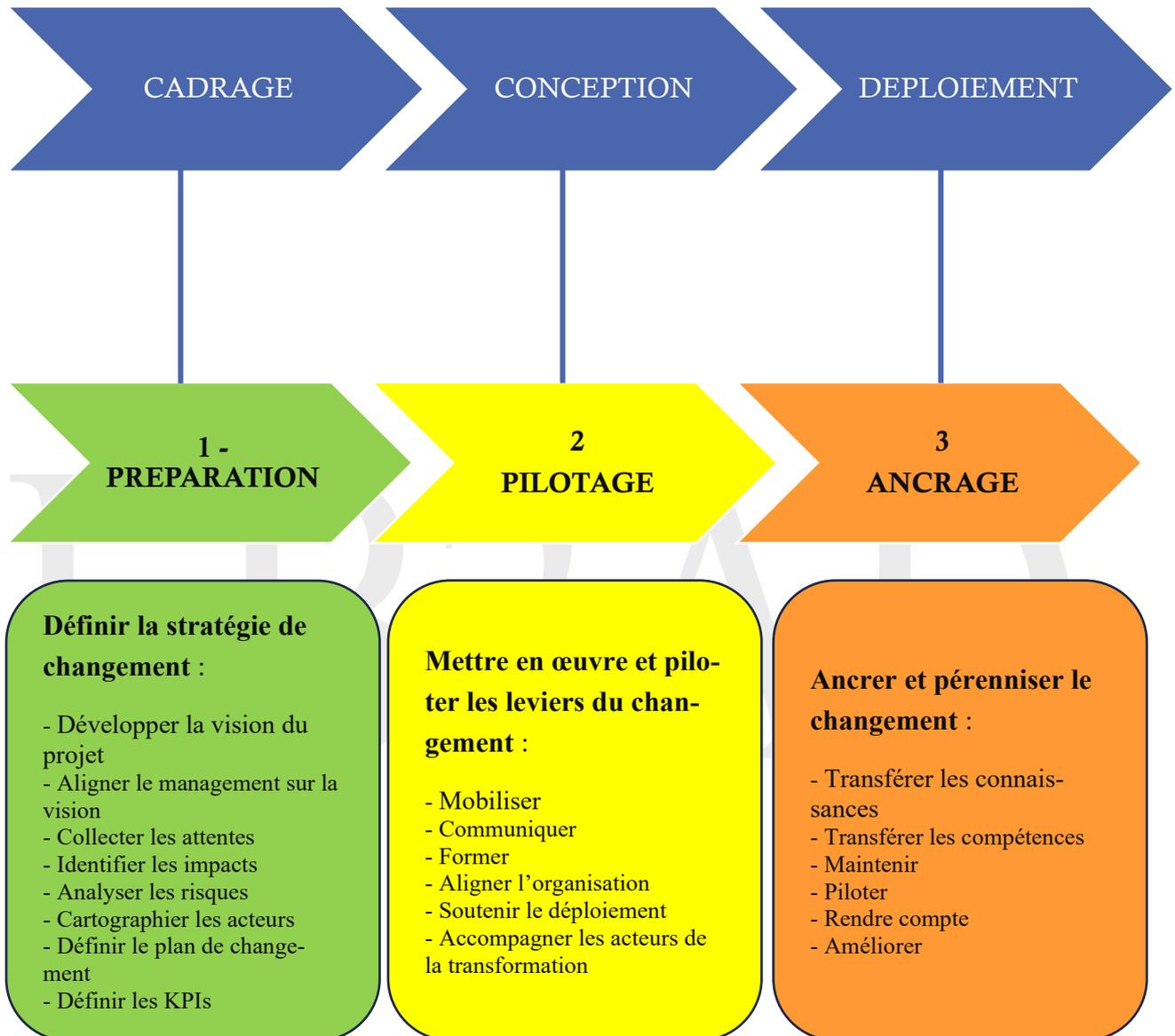


4.2.4 Rôle de la communication

La communication adresse directement les problématiques liées aux transformations



Communiquer à chaque étape : La communication fait partie intégrante du processus de changement



Se poser les bonnes question pour vous aider à avancer :

DEVELOPPER UNE STRATEGIE DE COMMUNICATION :

- Quels objectifs ?
- Quels messages clés ?
- Quels acteurs ?

DETAILLER LE PLAN DE COMMUNICATION :

- Quel planning ?
- Quels médias ?
- Quels processus ?

METTRE EN ŒUVRE ET PILOTER LES ACTIONS DE COM. :

- Quelle progression ?
- Quelle image du projet ?
- Quelles actions de communications complémentaires seraient nécessaires ?

4.2.5 Objectifs et principes clés

<u>OBJECTIFS</u> <u>des actions de communication</u>	<u>PRINCIPES CLES</u> <u>des actions de communication</u>
FAIRE ADHERER	DELIVRER UN MESSAGE COHERENT ET CREDIBLE
MOBILISER	COMMUNIQUER AU BON MOMENT
ACCOMPAGNER	S'ADAPTER AUX ACTEURS
INFORMER	IMPLIQUER LE MANAGEMENT
IMPLIQUER	S'APPUYER SUR DES RELAIS INTERNES

Faire adhérer	<ul style="list-style-type: none">• Montrer le légitimité : engagement des sponsors.• Présenter la vision.• Présenter l'intérêt du projet de changement pour l'entreprise.
Mobiliser Impliquer	<ul style="list-style-type: none">• Expliquer les bénéfices.• Valoriser les acteurs impliqués.• Motiver les acteurs impliqués.
Accompagner	<ul style="list-style-type: none">• Encourager les acteurs concernés.• Établir et maintenir une relation de confiance.• Être à l'écoute, recueillir les perceptions.• Mesurer la performance des actions de communication.• Associer chaque individu au succès du projet et remercier les contributeurs.
Informé	<ul style="list-style-type: none">• Maintenir le lien.• Faire part de l'avancement du projet de changement.• Présenter les nouveautés.

Délivrer un message cohérent et crédible	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que le contenu du message est en parfaite adéquation avec la communication corporate : messages diffusés devant porter les valeurs de l'entreprise et refléter sa culture. • Communiquer les éléments de changement mais aussi sur ce qui est constant, ce qui ne change pas.
Communiquer au bon moment	<ul style="list-style-type: none"> • Mutualiser les actions de communication projet avec les services de communication de l'entreprise (tant pour l'interne que l'externe) • Veiller au bon dosage de la communication en termes de fréquence et contenu. • Diversifier les canaux de communication pour diffuser les messages.
S'adapter aux acteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Décliner la vision et les communications en fonction de la maturité des interlocuteurs. • Répéter, expliquer autant de fois que nécessaire la vision et s'assurer de la bonne compréhension
Impliquer le management	<ul style="list-style-type: none"> • Faire porter les messages par les sponsors et le Top Management.
S'appuyer sur les relais dans l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Animer activement la communauté des relais dans l'organisation – Leur apporter le support nécessaire (ex : kit de communication managers & relais) • Encourager les retours et valoriser les relais. • Se réinventer, innover.

MIX COMMUNICATION

Le mix com vise à définir pour chaque population (cible) : les messages et les média les plus appropriés.

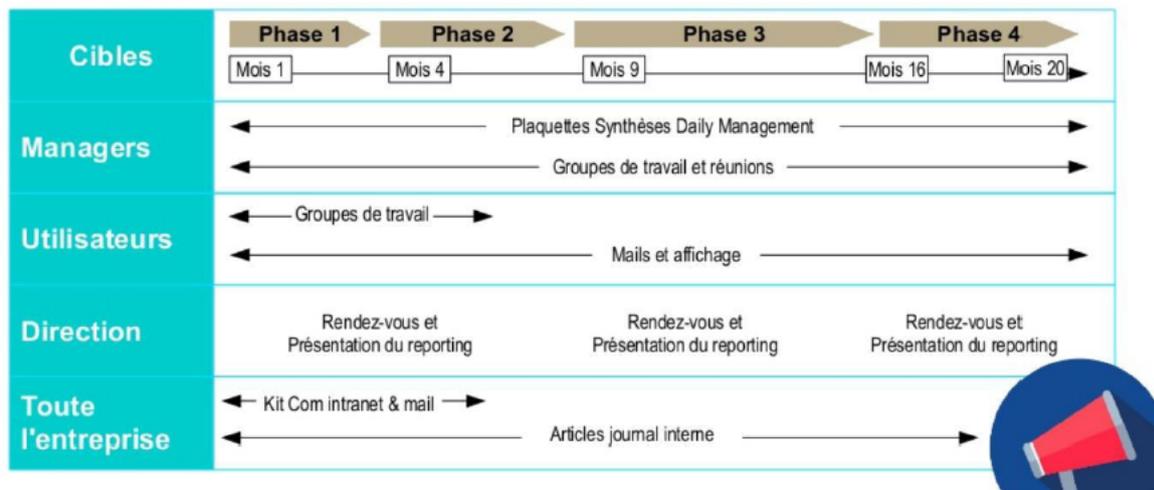
Il s'agit de travailler à partir de la cartographie des acteurs, et de éfinir pour toutes les populations concernées :

- 1) celles de la zone à risque
- 2) ou les plus importantes en nombre.

POPULATION CONCERNEE		
EFFECTIFS :	CRAINTES :	
LOCALISATION :	ATTENTES :	
CARACTERISTIQUES	RESISTANCE AU CHANGEMENT :	
MESSAGES	MOMENTS	MEDIAS

PLAN DE COMMUNICATION

Le plan de communication rassemble les actions de communication à réaliser en fonction des messages, des populations visées, et des phases du projet de changement.



CREEZ UN KIT DE COMMUNICATION

Le kit de com a une vocation d'information et de valorisation du projet : il donne toutes les informations pratiques et explicatives sur le projet. Il a vocation à être diffusé en externe et en interne.



TRAME DU KIT DE COMMUNICATION :

Le kit communication dans sa plus simple expression se concrétise à travers une présentation du projet lisible et appropriable par tous les destinataires sans explication de texte.

Éléments constitutifs de ce document :

- ➡ 1 Identification du projet Nom, logo, chef de projet
- ➡ 2 Justification du projet : pourquoi le projet

- 3 Bénéfices attendus : Bénéfices et livrables
- 4 Périmètre du projet : dates de début et de fin
- 5 Méthodologie de travail : méthodes, organisation de projet
- 6 Changements : qui affectent l'organisation et risques encourus
- 7 Actions à réaliser : grandes étapes et objectifs intermédiaires
- 8 Organisation du projet : Articulation, équipe, contribution
- 9 Les acteurs du projet : qui fait quoi ?
- 10 Planning du projet : Grandes phases et dates buttoirs

KIT ARGUMENTAIRE

Ce kit argumentaire portant sur 12 verbatim types permet au manager d'apporter des éléments de réponses à ses collaborateurs afin de lever leurs doutes et craintes, pour qu'ils puissent ainsi s'engager dans le changement.

C'est impossible	Donner des exemples de réussite avec facteurs de réussite proches du contexte de réalisation du changement.
Nous n'avons pas les moyens	Argumentaire sur résultats attendus et moyens nécessaires.
On ne sait pas où on va	Expliciter le planning, les étapes, les résultats.
On ne sait pas pourquoi on fait ça	Argumentaire technique, économique, et de faisabilité du projet.
On ne voit rien venir	Éviter l'effet tunnel et attendre d'avoir des éléments à montrer avant de faire l'annonce du projet de changement.
On ne nous écoute pas	Prévoir des temps d'écoute et de remontée d'informations (feedback).
On nous demande du travail en +	Formaliser le temps de travail lié directement au changement.
On ne sait pas ce qui se passe	Informer régulièrement sur les avancées et les réalisations.
Pourquoi changer ?	Faire prendre conscience des limites du fonctionnement actuel (cf work out).
On ne sait pas ce qu'on doit faire / ce qu'on attend de nous	Définir les modalités concrètes de participation.
On ne voit pas concrètement ce qui va changer	Permettre de visualiser les éléments de cible en décrivant précisément les objectifs visés.
C'est toujours les mêmes qui en font +	Lister toutes les personnes intervenant et leurs contributions.

4.3 ETAPE 3 : VOLET FORMATION

4.3.1 AVOIR UN VOLET FORMATION

L'analyse des besoins pédagogiques se réalise à partir des études d'impacts, de la cartographie des acteurs, et même du mix de com. Les analyses consolidées donnent lieu au plan de formation du projet.

Population :		X Personnes concernées sur Y sites		
Changements		Besoins de Formation		
Type	Transformation	Savoir	Savoir-Faire	Savoir-Être
Outils				
Pratiques				
Organisation				
Métiers				
Comportements				
Culture				

Remplir le tableau pour chaque population en s'aidant de la qualification de contenus pédagogiques ci-après.

4.3.2 OBJECTIF DE LA FORMATION ; prévoir les contenus pédagogiques

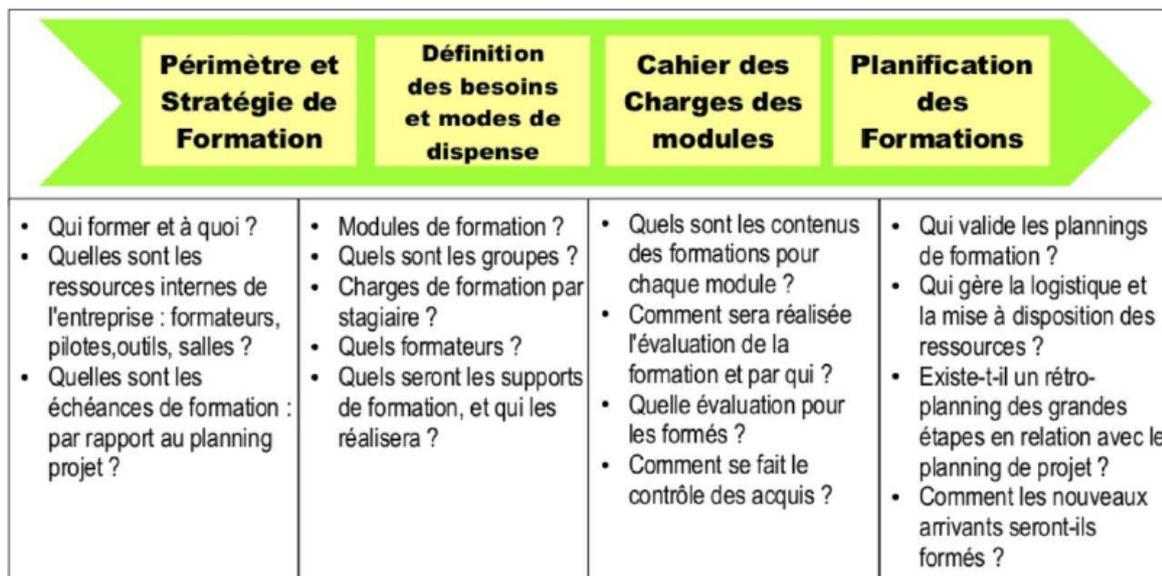
Objectif	Format	Exemple
Savoir	Méthodes, exercices, exemples...	Support écrit, e-learning, vidéo, co développement, accompagnement, coaching....
Savoir faire	Etude de cas	
Savoir être	Simulation	

4.3.3 PLAN DE FORMATION

Le plan de formation vise à planifier la conception et la réalisation de toutes les formations.

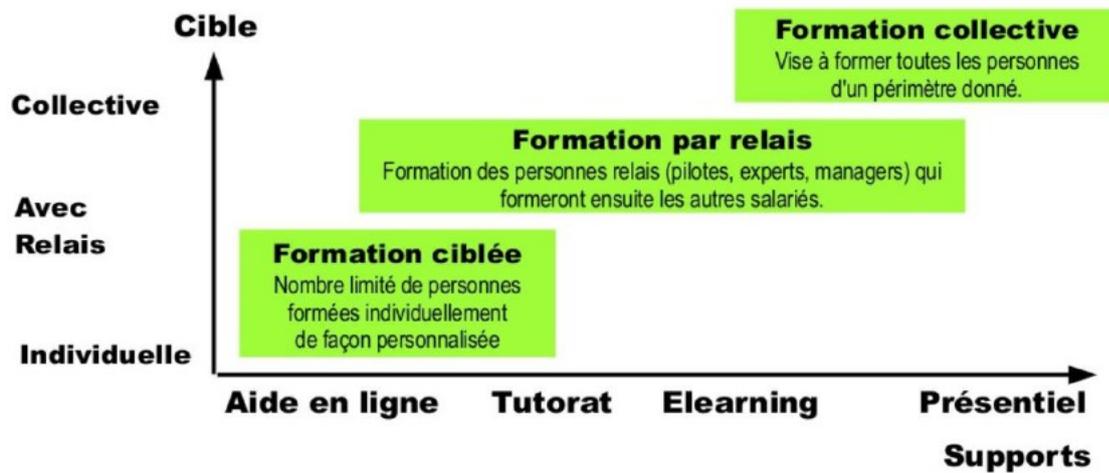
Ici encore une chronologie de travail est à respecter. Ce plan doit être pensé pour chaque type d'individu, en phase avec le projet et planifié.

Voir le schéma ci-après



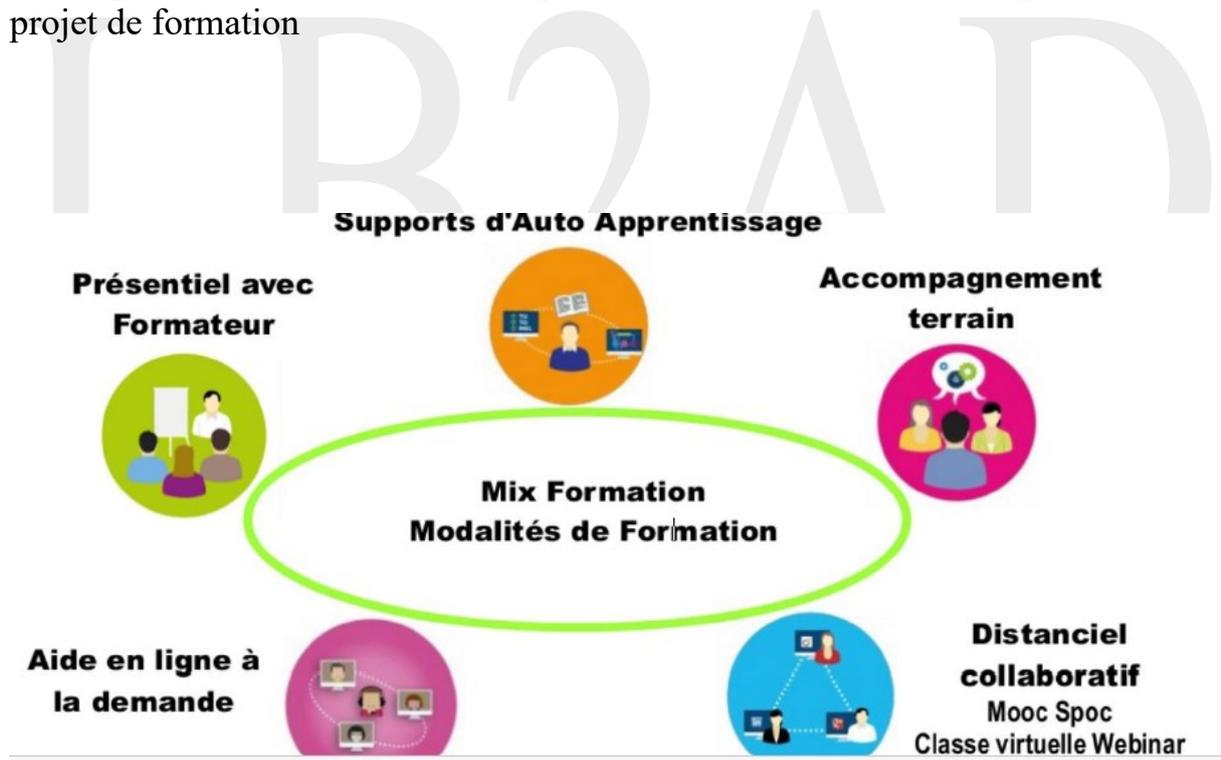
4.3.4 ESSAIMAGE DE FORMATION

Quelle est la stratégie de déploiement de la formation la plus efficace pour le projet de changement ?



4.3.5 MIX FORMATION

Le mix formation consiste à mobiliser de façon complémentaire les différentes techniques de formation existantes pour constituer une solution adaptée au projet de formation



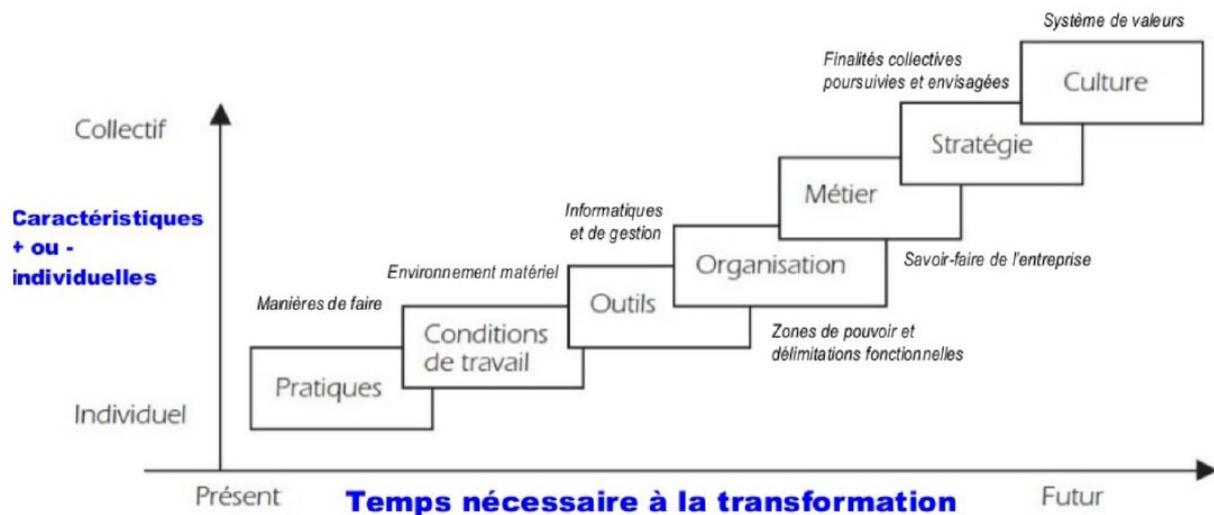
4.3.6 FORMER LES MANAGERS



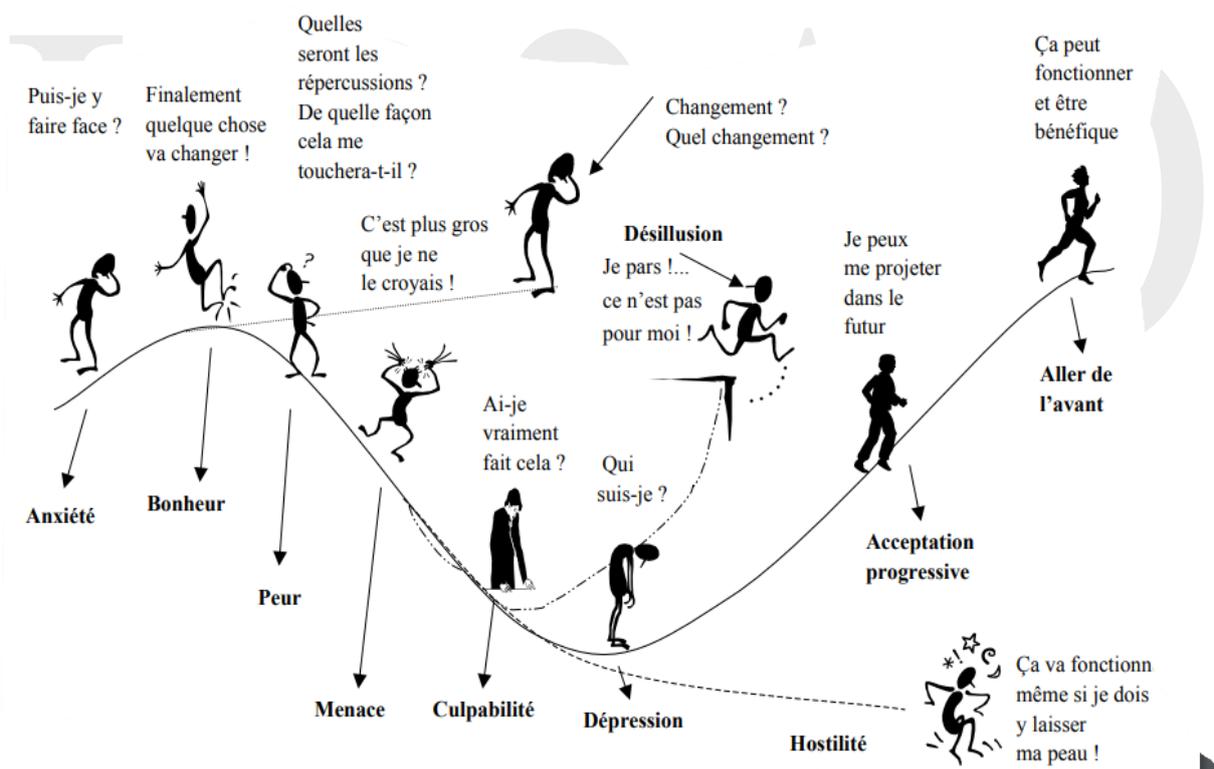
LB2AD

4.3.7 NECESSITE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Le changement est une rupture dans son fonctionnement lorsque les éléments suivants sont transformés. Le changement se matérialise alors par la disparition de l'existant qui contraint à un effort d'apprentissage et/ou à l'abandon de références identitaires.



4.3.8 LES PERSONNES DANS LE CHANGEMENT (PROCESSUS DE FISCHER)



4.3.9 INGREDIENTS DU CHANGEMENT

VISION	SAVOIR FAIRE	INCITATION	MOYENS	PLAN D'ACTION	CHANGEMENT
	SAVOIR FAIRE	INCITATION	MOYENS	PLAN D'ACTION	CONFUSION
VISION		INCITATION	MOYENS	PLAN D'ACTION	ANXIETE
VISION	SAVOIR FAIRE		MOYENS	PLAN D'ACTION	FAUX DEPART
VISION	SAVOIR FAIRE	INCITATION		PLAN D'ACTION	FRUSTRATION
VISION	SAVOIR FAIRE	INCITATION	MOYENS		PAGAILLE

4.3.10 LEVIERS D'ACTION DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

LEVIERS	OBJECTIFS	OUTILS
Mobiliser	<ul style="list-style-type: none"> S'assurer de la mobilisation constante des sponsors et des acteurs clés « Coacher » les acteurs clés 	Séminaires, coaching, parrainage, participation des sponsors aux réunions/actions de comm
Communiquer	<ul style="list-style-type: none"> Créer une communication organisée qui favorise l'implication 	Newsletter, videos et interviews, présentations sur le lieu de travail, forum, team building, intranet
Former	<ul style="list-style-type: none"> Apporter une formation technique et relationnelle pour accompagner les populations à mettre en œuvre à la cible (process, outils, pratiques, management...) 	Supports de formation, animation (présentielle, jeu de rôle, e-learning), évaluation
Aligner l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> Aligner les rôles et les compétences et l'organisation et la mettre en œuvre 	Recrutement, mobilité, évolution des fiches de postes, mise à niveau des compétences
Accompagner le Déploiement	<ul style="list-style-type: none"> Accompagner les populations avant et pendant le déploiement par l'intermédiaire de relais qui interviennent directement au plus près du terrain. 	Animation de réseaux, champions change, réunions de feedbacks, évaluations, audits,

4.3.11 GERER LES RESPONSABILITES

La grille RACI pour établir le QUI FAIT QUOI dans le projet de changement : en terme de responsabilités et de participation.

Légende :

R = Responsable de la production d'une activité

A = Accountable, personne pilotant globalement l'action

C = Consulté, acteur à consulter

I = Informé, acteur à informer.

	METIER A	METIER B	METIER C	METIER D	METIER E
ACTIVITE 1	I	A		R	C
ACTIVITE 2	A	R	C	I	
ACTIVITE 3	A		R		
ACTIVITE 4	R		A	C	I

4.3.12 PILOTER LES ACTIONS DU CDC

Au :	Date prévisionnelle	OK / KO Retard	Dépenses prévues	Dépenses réelles	Graphiques En retard / Fait / à faire
Études d'impact et accompagnement					
Formation					
Communication					
Pilotage					

Le tableau de bord de suivi des actions CDC est une checklist à mise à jour régulière des actions envisagées pour suivre leur niveau de réalisation

4.3.13 LE PLAN DE TRANSITION

Le plan de transition matérialise la programmation des actions d'accompagnement du changement: en termes de contenus, planning, responsabilités.

1) Positionner des leviers en face de chaque impact identifié lors des études d'impacts.

2) Définir la liste des actions d'accompagnement

Processus :						
Cibles / Objectifs	Action 1 : ...					
	Tâches	Criticité	Planning	Responsable	Participants	Livrables
Cibles / Objectifs	Action 2 : ...					
	Tâches	Criticité	Planning	Responsable	Participants	Livrables
Cibles / Objectifs	Action 3 : ...					
	Tâches	Criticité	Planning	Responsable	Participants	Livrables

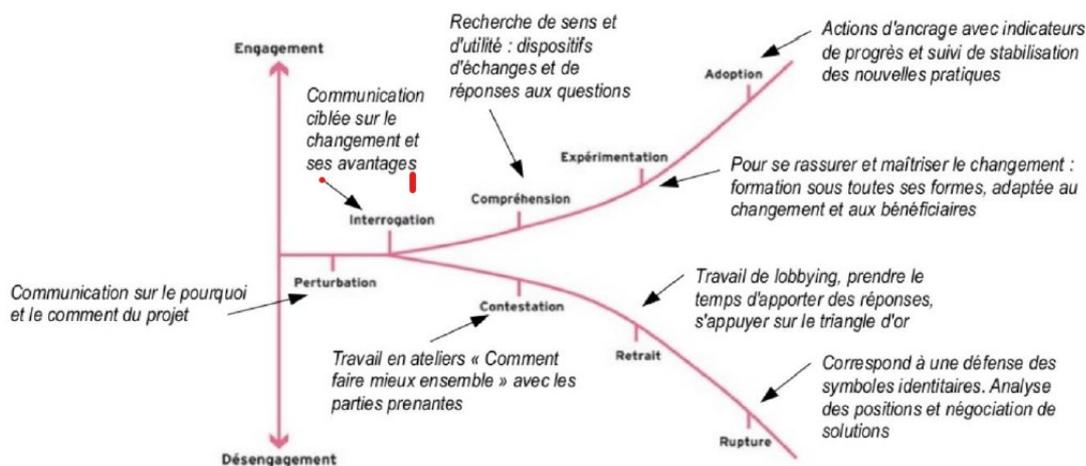
1. Réalisez un tableau de bord vous permettant de piloter la conduite du changement

2. Pour chaque process, définir les objectifs de la CDC, les actions à réaliser, la criticité, le référent et le livrable

4.4 ETAPE 4 : REUSSIR SON CHANGEMENT

4.4.1 GERER L'ENGAGEMENT

Des actions sont possibles en fonction des postures des personnes face au changement.



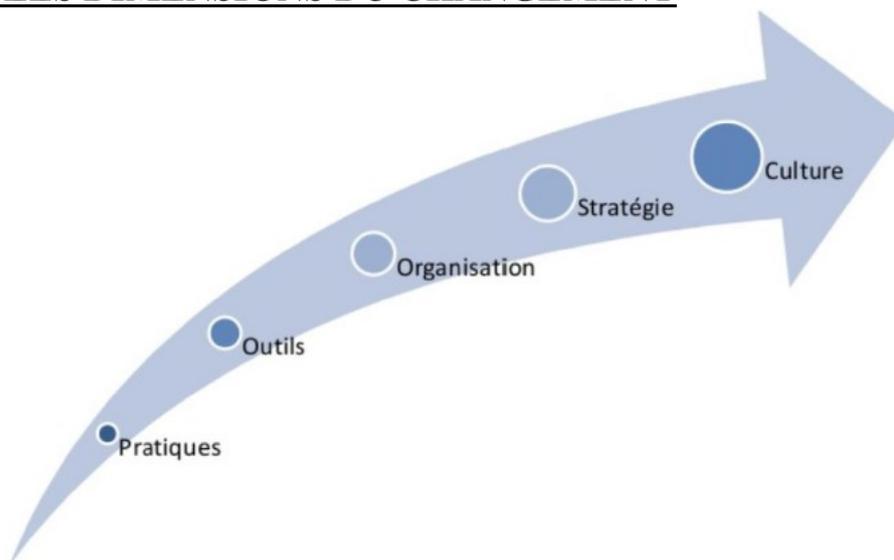
QUESTIONNER

Comment	* Indifférent(e)
définir votre	* Impatient (e)
état d'esprit	* Serein(e)
face aux	* Préoccupé
changements	* Inquiet
à venir	* Très stressé

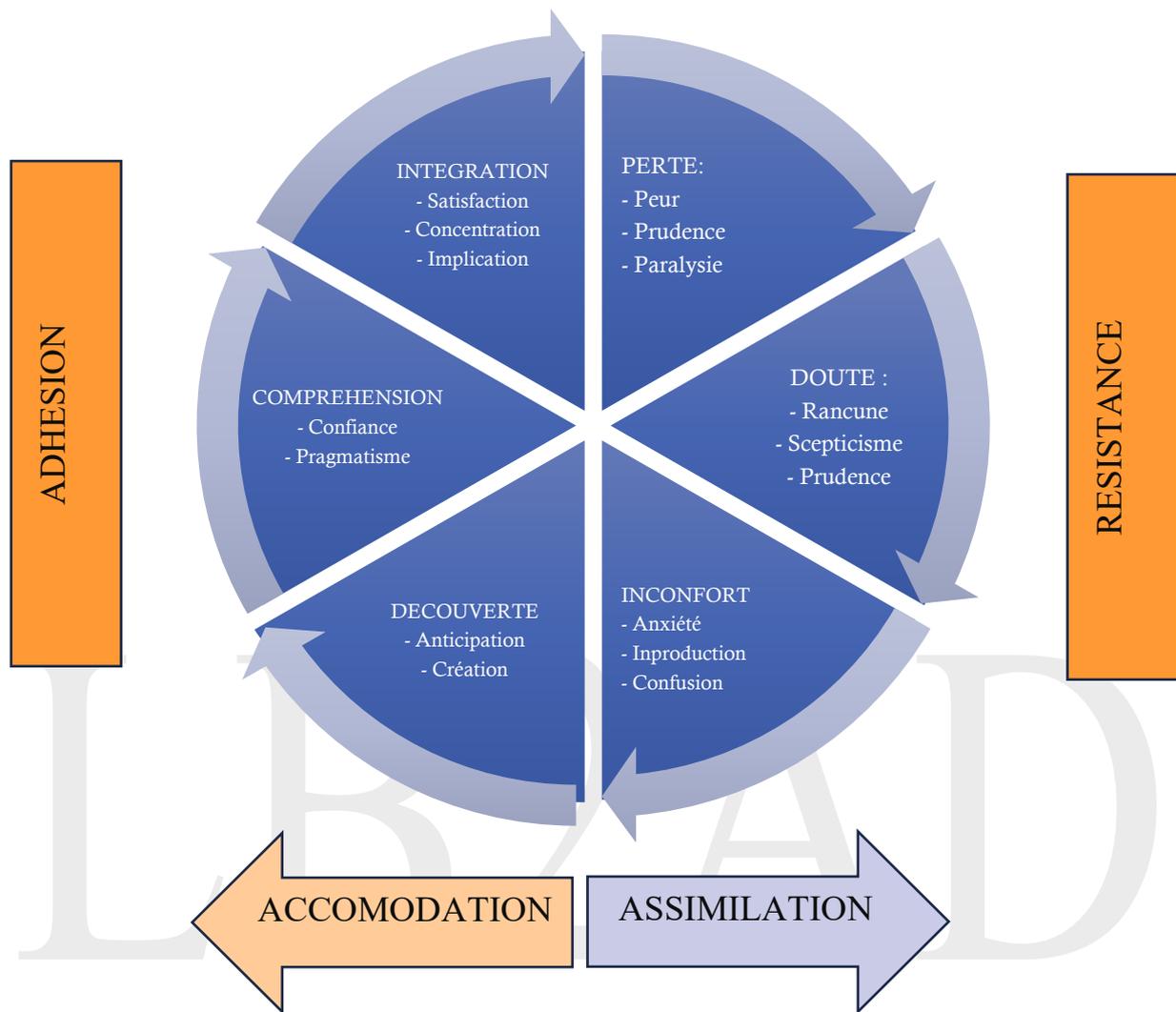
Quel est d'après vous l'état d'esprit qui domine chez votre entourage face aux changements à venir ?

- Indifférent(e)
- Impatient (e)
- Serein(e)
- Préoccupé
- Inquiet
- Très stressé

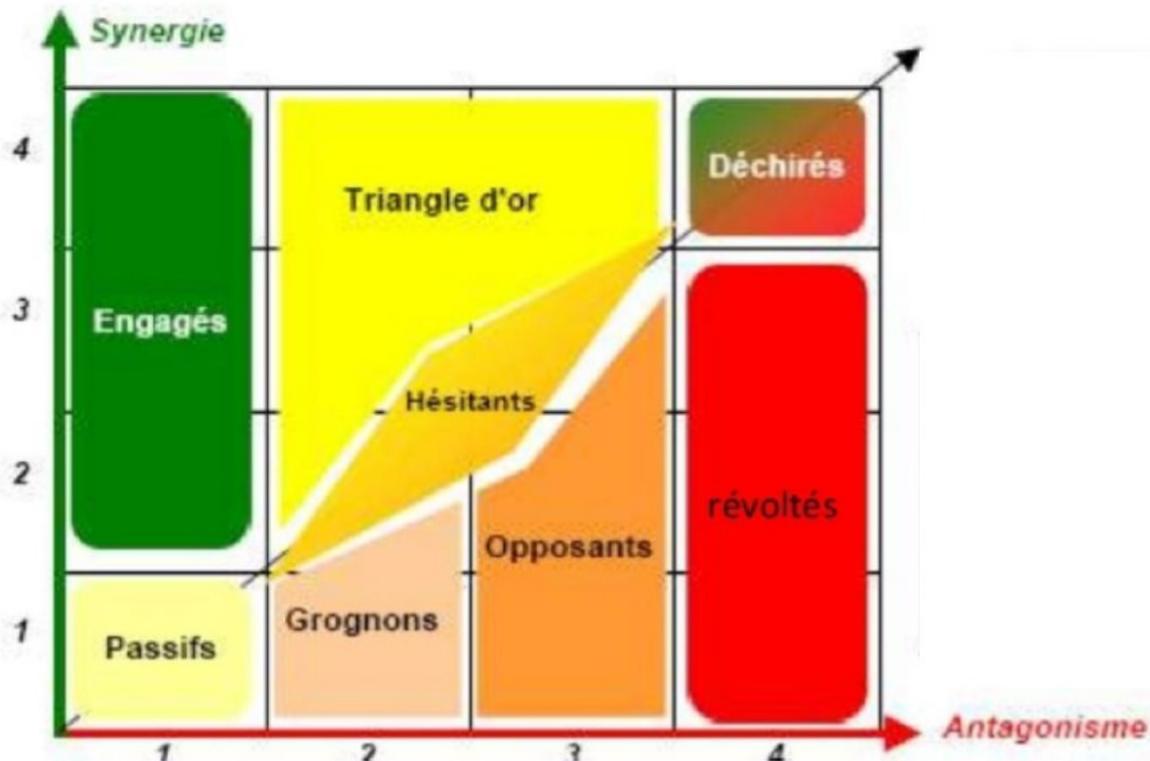
4.4.2 LES DIMENSIONS DU CHANGEMENT



4.4.3 LA DYNAMIQUE DU CHANGEMENT



4.4.4 LA RESISTANCE AU CHANGEMENT



4.4.5 ATTITUDES A ADOPTER

Les engagés

— Faciliter les échanges d'expériences, informer, impliquer raisonnablement, former

Le triangle d'or

— Responsabiliser, « key user » par exemple, écouter les critiques

Les passifs

— Communication positive, rassurer

Les hésitants

— Valoriser les bénéfiques, obtenir une adhésion partielle

Les « grognons »

— Respecter les arguments, rassurer, éviter de vouloir convaincre à tout prix, de passer en force

Les opposants

— Écouter, respecter, isoler et surveiller, négocier parfois un pacte de neutralité

Les révoltés

— Montrer du respect/convictions, faire parler les expert, mettre en contact avec des bénéficiaires de changements précédents.

4.4.6 REACTIONS NEGATIVES

Attitudes

- Méconnaissance
- Minimisation
- Refuge dans le passé
- Dramatisation
- Utopie-magie

Comportements

- Activisme
- Bureaucratisation
- Conflits
- Individualisme
- Absentéisme

LB2AD