

La Pratique de la Conduite du Changement

Introduction

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.

Si vous avez déjà mené des projets de changement : réorganisation complète, transformation d'un service, ajout d'un département...vous savez à quel point les réticences sont grandes, à quel point il est consommateur d'énergie et de temps que d'impliquer les collaborateurs.

Objectifs de ce cahier

- Identifier les modèles représentant les axes de changement
- Connaître les étapes essentielles pour réussir son changement.
- Décrire les méthodes et les outils utiles.

J'ai créé ce document pour servir de guide pratique, structuré de manière à accompagner progressivement le dirigeant et ses collaborateurs dans la mise en œuvre d'un changement au sein de son entreprise. Toujours basé sur l'expérience vécue au cours d'interventions en entreprises, ce document a le mérite d'être pratique et concret. Bien entendu, certaines théories sont reprises mais l'essentiel est de gagner la confiance des salariés pour mener le changement dans la sérénité.

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, que son projet soit parfaitement clair, que le ou les objectifs soient définis et que le résultat soit compréhensible par tous

2. Les différents modèles

Nous n'allons 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 généré 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.



3. 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 chaque étape à apporter une réponse 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 ?

4. Les principales méthodes

Dans la figure précédente, et parmi les auteurs, 3 méthodes sont les plus répandues et font figure de référence dans la gestion du changement :

Processus de *Kurt Lewin* : Unfreeze - Change - Refreeze

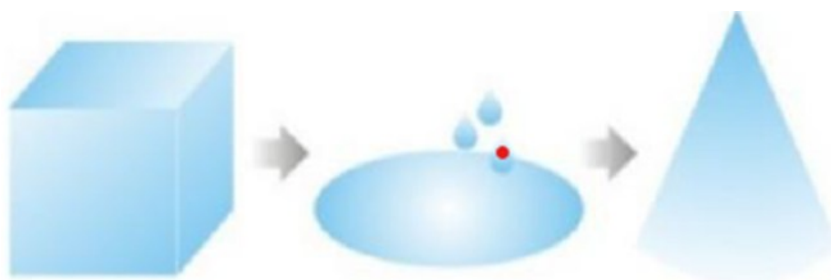
Processus de *Prosci* : ADKAR

Processus de *Kotter* : 8 étapes du changement

J'ai pu pratiquer et mettre en œuvre les 3 et chacun s'utilise différemment selon le contexte et l'attendu.

4.1 LE PROCESSUS DE « KURT LEWIN »

Il tient en 3 phases :



Décrystallisation Changement Recrystallisation

Ce processus est orienté **BESOIN** car il permet de gérer les besoins de chaque collaborateur à chaque phase du projet et constitue le socle de

ce processus.



LA DECRISTALLISATION est la phase préparatoire qui permet d'informer les collaborateurs de ce qui va se passer, du déroulement du processus, de lever les résistances, d'installer la confiance et de rassurer.

LE DEPLACEMENT : est l'étape d'ACTION ; c'est la mise en œuvre du changement. Dans cette étape le suivi et l'information du personnel et du management est capital.

LA RECRISTALLISATION est la vérification que le changement est assumé, que le « mal vécu » s'est transformé en « finalement tout s'est bien passé » que le nouveau poste ou la nouvelle fonction est assumée et qu'un process de surveillance continue permettant à chacun de s'adapter est en place (informations régulières, groupes de partage, formations...).

Points forts du modèle de KURT LEWIN :

- Simplicité et accessibilité
- Versatilité et polyvalence
- Approche structurée

Faiblesses potentielles du modèle de KURT LEWIN

- Structure linéaire rigide
- Des conseils limités pour des changements complexes

- Manque de concentration sur le changement individuel
- Aucune considération pour les facteurs culturels de l'entreprise

4.2 PROCESSUS DE PROSCI

La « méthode » 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 :

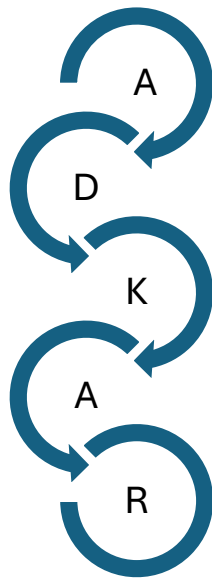
Awareness : **conscience de l'individu** que le besoin de changer existe.

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 : **Habilité** 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 ALORS EN 3 PHASES.

PHASE 1 : PREPARATION DE L'APPROCHE

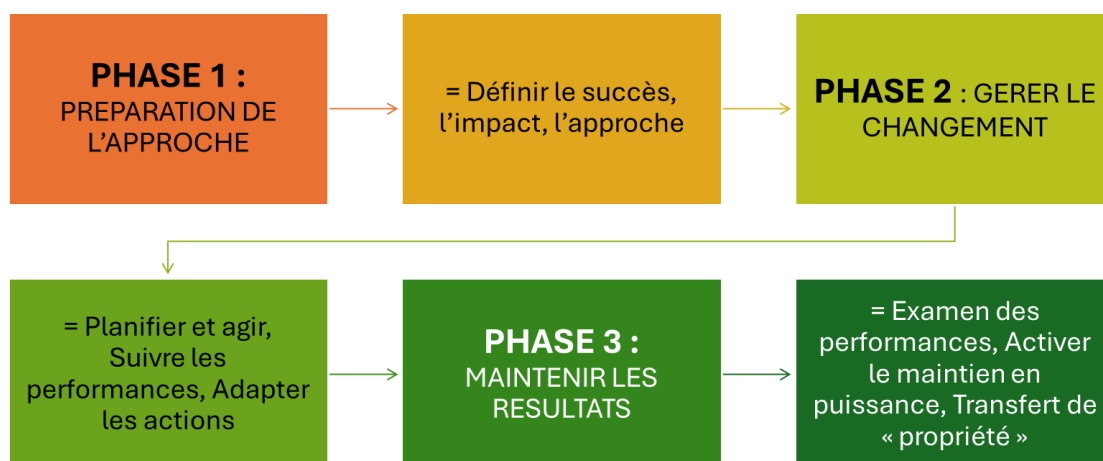
= Définir le succès, l'impact, l'approche

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 »



Points forts du modèle Prosci ADKAR :

- Accompagne les personnes impliquées tout au long des trois phases du cycle de changement
- Favorise les opportunités de communication bidirectionnelle entre les dirigeants et les individus
- Équilibre les besoins individuels et organisationnels

Faiblesses potentielles du modèle Prosci ADKAR lorsqu'il est utilisé de manière isolée :

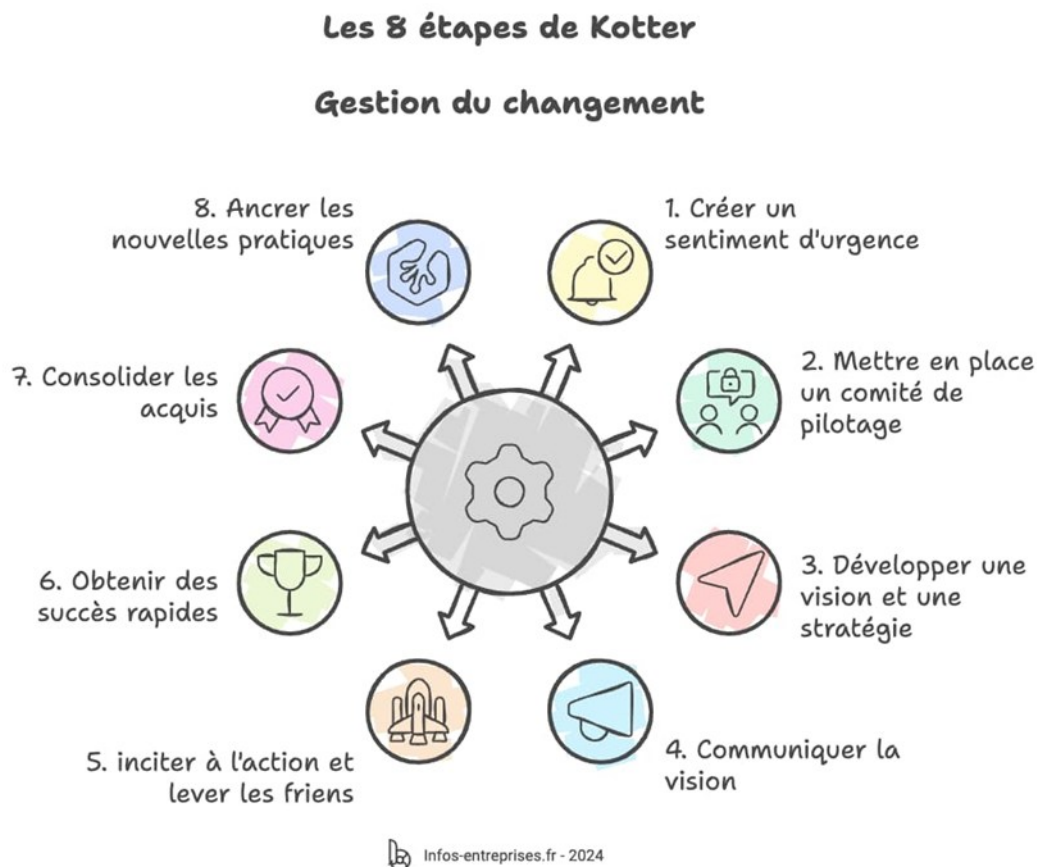
Parce qu'il est individualisé, il peut être difficile de le mettre en place pour chaque employé au sein d'une grande organisation et peut être mieux adapté s'il est appliqué à des groupes spécifiques d'individus (ex. : cadres intermédiaires, chefs d'équipe ou équipes de projet).

Donne la priorité aux personnes, laissant des opportunités de renforcer les processus, en particulier pour les changements à plus grande échelle.

4.3 PROCESSUS DE KOTTER

C'est le processus du changement par les MANAGERS ; il permet d'introduire la notion de LEADERSHIP dans ses 10 dimensions.

(référence à mon accompagnement sur le LEADER vs MANAGER).



ETAPES 1&2 : PREPARER AU CHANGEMENT

ETAPES 3 &4 : ENGAGER LE CHANGEMENT

ETAPES 5 & 6 : REALISER LE CHANGEMENT

ETAPES 7 & 8 : ANCRER LE CHANGEMENT

Vous remarquerez que ce processus est très proche de celui de PROSCI dans son déroulement. Il existe cependant une différence majeure :

Alors que le processus de PROSCI reste un cadre pour le changement organisationnel avec le modèle ADKAR qui s'attache au changement individuel, le processus de KOTTER ne s'attarde pas sur l'individu mais sur le groupe

Points forts du modèle Kotter :

Se concentre sur un changement organisationnel systémique et cohérent

Offre aux dirigeants un processus clair étape par étape

Compatible avec les petites, moyennes et grandes organisations

Faiblesses potentielles du modèle Kotter lorsqu'il est utilisé isolément :

Se concentre sur l'organisation au sens large ou sur des groupes de personnes, et non sur des individus

Se concentre sur un flux d'informations descendant, avec des possibilités limitées de communication ascendante ou bidirectionnelle

N'inclut pas l'engagement des parties prenantes internes ni une évaluation préalable de l'état de préparation au changement.

5. Les principales difficultés dans la pratique du changement

Les principaux échecs 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.

Afin de remédier à ce problème et éviter l'échec du projet il est impératif de structurer dans le temps votre démarche.

6. LES ETAPES INDISPENSABLES

Elles sont à effectuer dans l'ordre et en prenant le temps de vérifier leur assimilation.

ETAPE 1 : Etude d'impact ; c'est la prise en compte des facteurs culturels de l'entreprise ainsi que de son écosystème en y incluant les parties prenantes

ETAPE 2 : Plan de communication ; c'est lui qui fera la différence. Bien construit vous levez les peurs et les angoisses, mal construit vous allez empirer la situation

ETAPE 3 : Volet formation : les personnels y compris le management n'a pas la capacité d'adaptation systématique aux nouvelles fonctions, tâches, au nouveau poste. Cela s'apprend. Que ce soit par une aide extérieure, un appel au mentorat ou un système collaboratif la formation est nécessaire.

ETAPE 4 : Manager le changement : c'est votre rôle de LEADER d'assumer et de piloter votre changement. N'oubliez pas qu'en tant que LEADER vous êtes la boussole des équipes et que si votre gestion du changement n'est pas « assurée », tout flottement sera immédiatement sanctionné par des blocages.

ETAPE 5 : Réussir le changement : Pas à pas il vous faudra verrouiller chaque étape et célébrer le succès. Montrer que la vision finale se concrétise et que l'entreprise, les hommes, pourront s'épanouir dans un contexte mieux adapté.

Détaillons un peu :

6.1. ETAPE 1 : L'ETUDE D'IMPACT

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

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)

6.1.1 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 DE VOTRE projet.

L'étude en cadrans c'est donc Adapter les questionnaires types au projet concerné.

Remplir les questionnaires en répondant aux questions 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 suffisent qui soient représentative des profils de caractère de l'entreprise.

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

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

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.

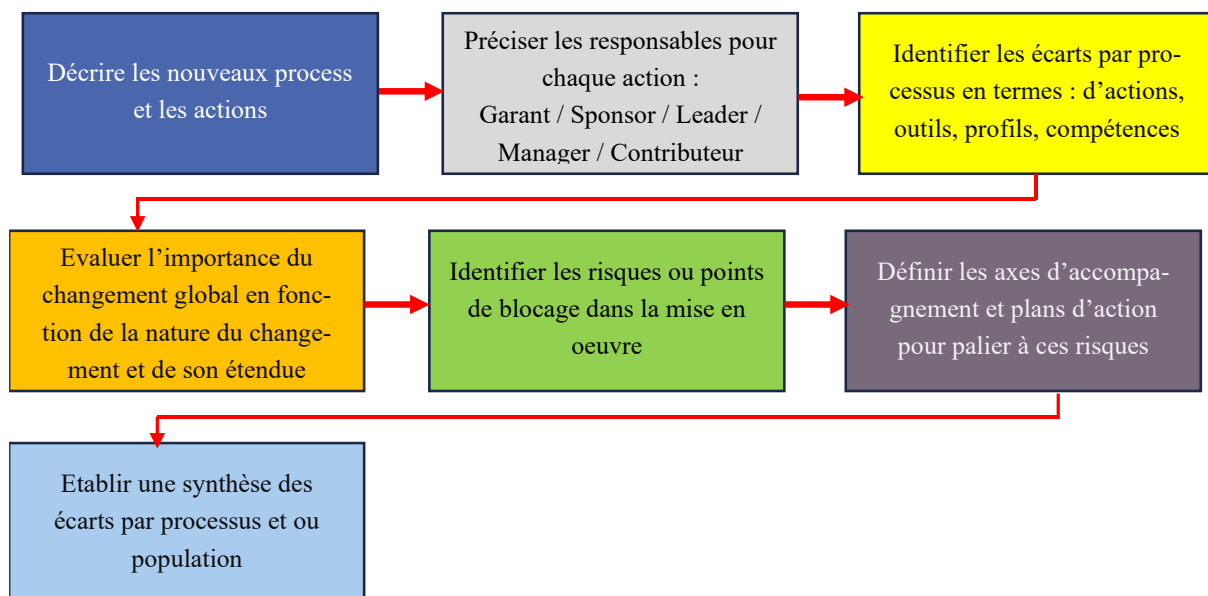
La fiche d'étude d'impacts organisationnels permet de mettre en évidence les principaux changements pour les structures et les processus, comme le montre l'exemple ci-dessous. Pour y arriver le conseil est d'organiser 3 réunions de travail avec des groupes opérationnels.

Lors de ces réunions on définira :

- La description de l'existant
- L'Analyse des changements
- Validation

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

Leviers \ Cadrans	Organisation	Fonctionnement	Management	Outils	Critères de performance	Comportement	Compétences	Culture
	Formation				X			X
Communication	X	X						X
Accompagnement			X		X	X		



6.1.2 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

6.1.3. 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								

6.1.4 Identifier les risques ou points de blocage

		IMPACT	CRITICITE
PROCESS 1	AVANT		
	APRES		
PROCESS 2	AVANT		
	APRES		

6.2 ETAPE 2 : PLAN DE COMMUNICATION

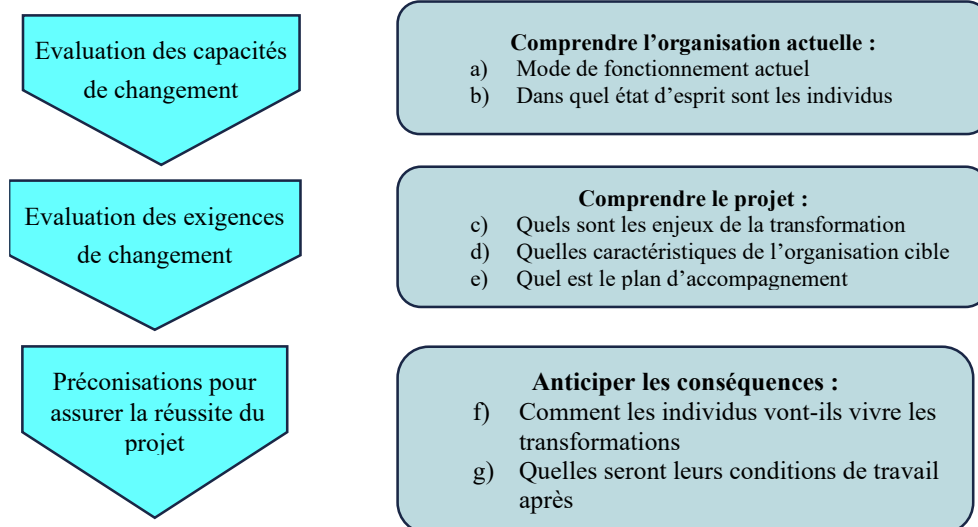


6.2.1 Etude d'impact humains

- 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.

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

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



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

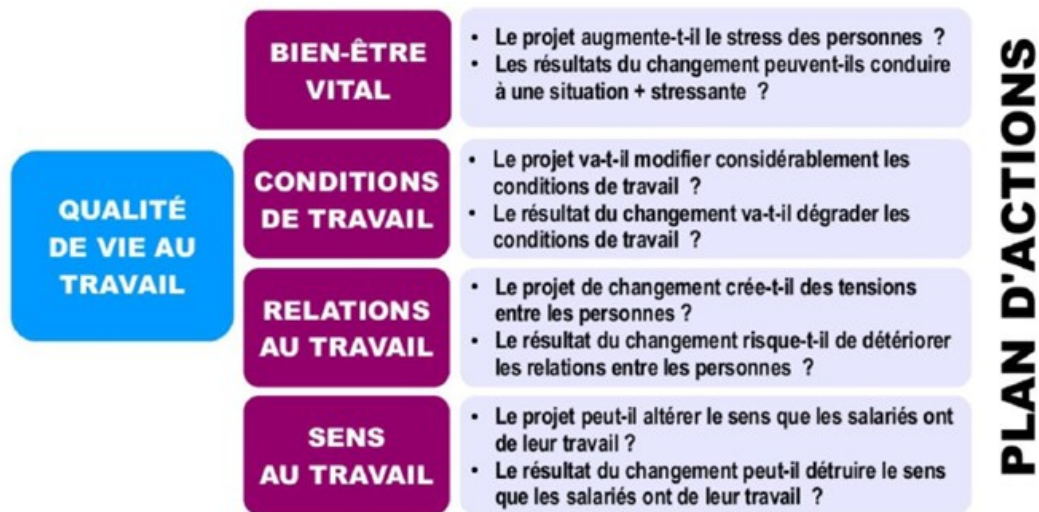
- Comment les personnes sont-elles écoutées ?
- Quels sont les dispositifs d'échanges ?
- Comment les bénéficiaires participent-ils aux différentes phases du projet ?

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 ?

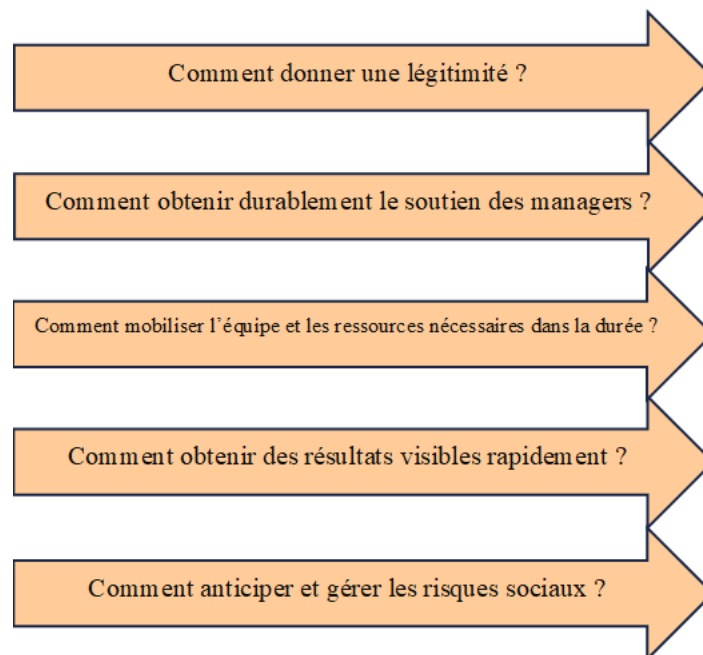
6.2.3 EIH et QVT (qualité de vie au travail)

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.

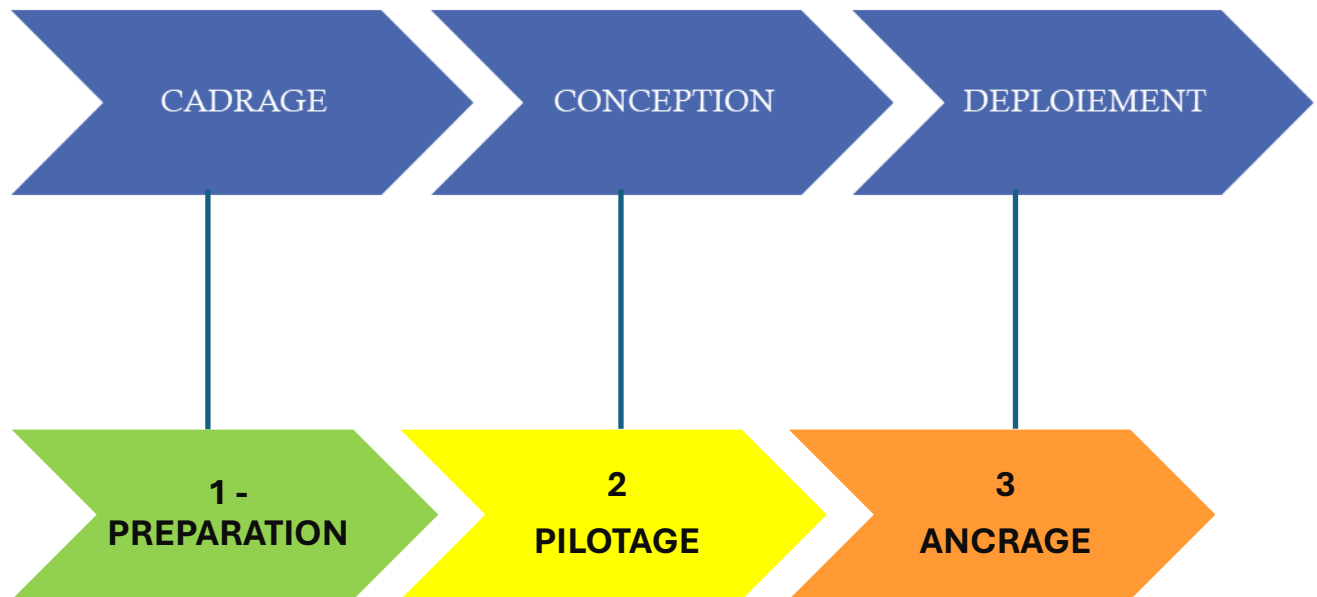


6.2.4 Rôle de la communication

La communication adresse directement les problématiques liées aux transformations :



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



Définir la stratégie de changement :

- Développer la vision du projet
- Aligner le management sur la vision
- Collecter les attentes
- Identifier les impacts
- Analyser les risques
- Cartographier les acteurs
- Définir le plan de changement
- Définir les KPIs

Mettre en œuvre et piloter les leviers du changement :

- Mobiliser
- Communiquer
- Former
- Aligner l'organisation
- Soutenir le déploiement
- Accompagner les acteurs de la transformation

Ancrer et pérenniser le changement :

- Transférer les connaissances
- Transférer les compétences
- Maintenir
- Piloter
- Rendre compte
- Améliorer

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 complémentaires seraient nécessaires ?

6.2.5 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.
Informer	<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

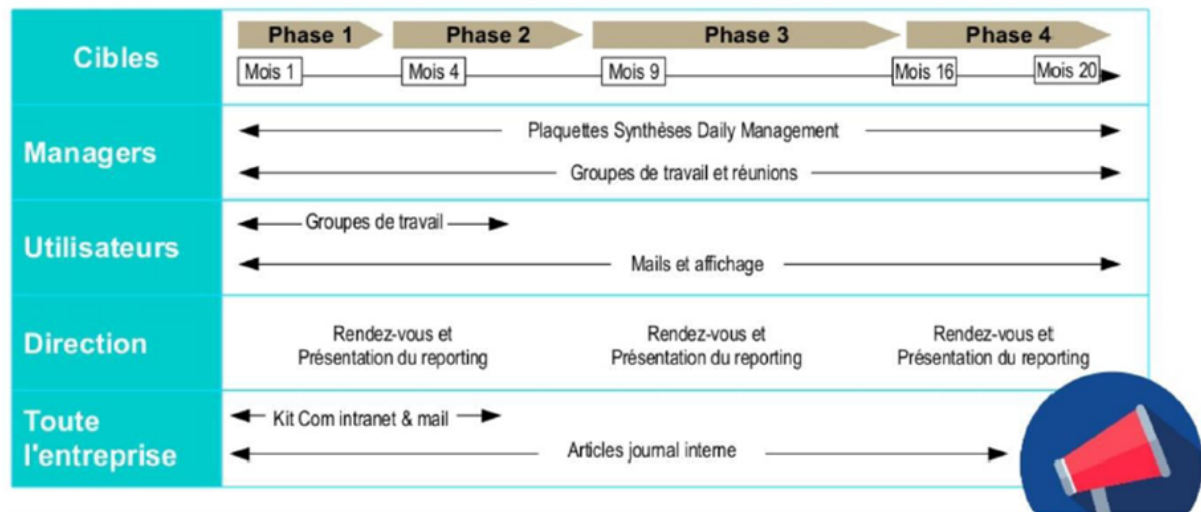
Le mix com vise à définir pour chaque population (cible) : les messages et les média les plus appropriés. Il s'agit de travailler à partir de la cartographie des acteurs, et de définir pour toutes les populations concernées :

- 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



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 ce 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	Informier 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.

6.3 ETAPE 3 : VOLET FORMATION

6.3.1 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.

6.3.2 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	

6.3.3 PLAN DE FORMATION

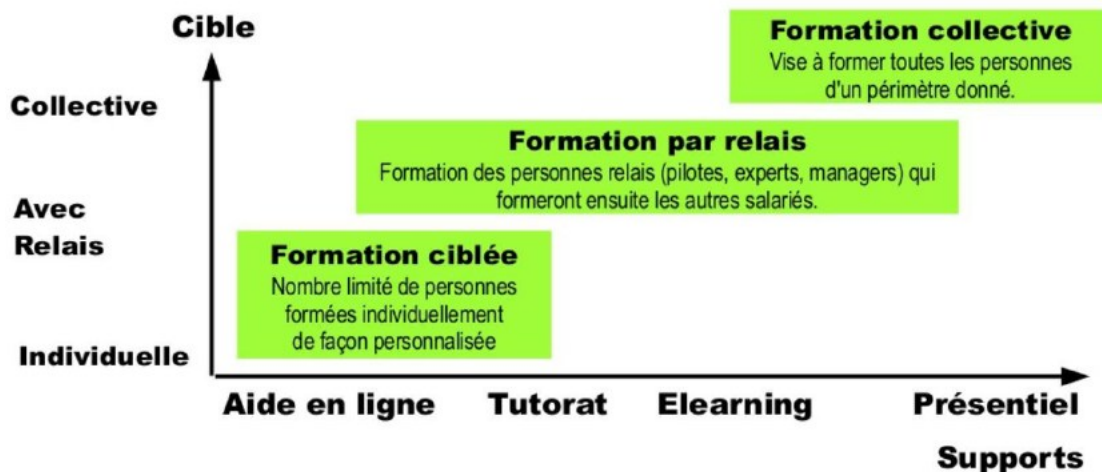
Le plan de formation vise à planifier la conception et la réalisation de toutes les formations. Ici encore une chronologie de travail est à respecter. Ce plan doit être pensé pour chaque type d'individu, en phase avec le projet et planifié.

Voir le schéma ci-dessous :

Périmètre et Stratégie de Formation	Définition des besoins et modes de dispense	Cahier des Charges des modules	Planification des Formations
<ul style="list-style-type: none"> • Qui former et à quoi ? • Quelles sont les ressources internes de l'entreprise : formateurs, pilotes, outils, salles ? • Quelles sont les échéances de formation : par rapport au planning projet ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Modules de formation ? • Quels sont les groupes ? • Charges de formation par stagiaire ? • Quels formateurs ? • Quels seront les supports de formation, et qui les réalisera ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les contenus des formations pour chaque module ? • Comment sera réalisée l'évaluation de la formation et par qui ? • Quelle évaluation pour les formés ? • Comment se fait le contrôle des acquis ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Qui valide les plannings de formation ? • Qui gère la logistique et la mise à disposition des ressources ? • Existe-t-il un rétro-planning des grandes étapes en relation avec le planning de projet ? • Comment les nouveaux arrivants seront-ils formés ?

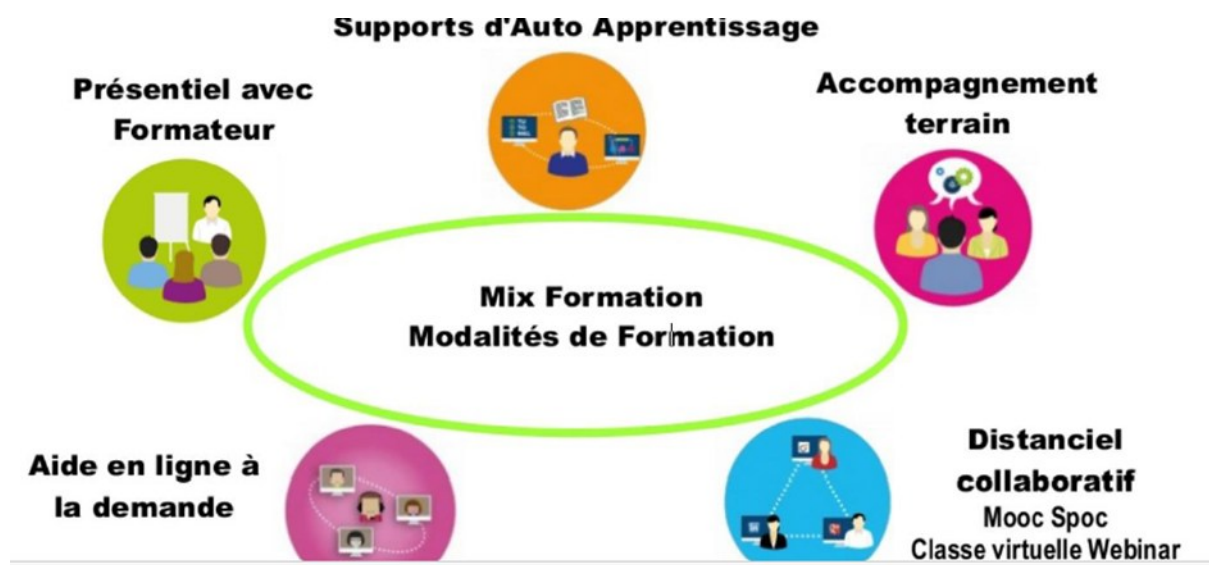
6.3.4 ESSAIMAGE DE FORMATION

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

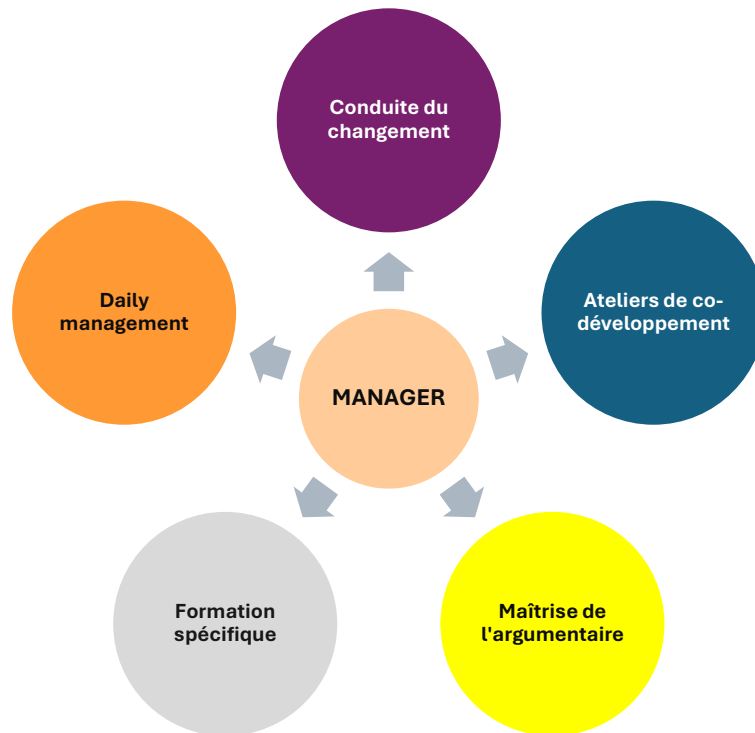


4.3.5 MIX FORMATION

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

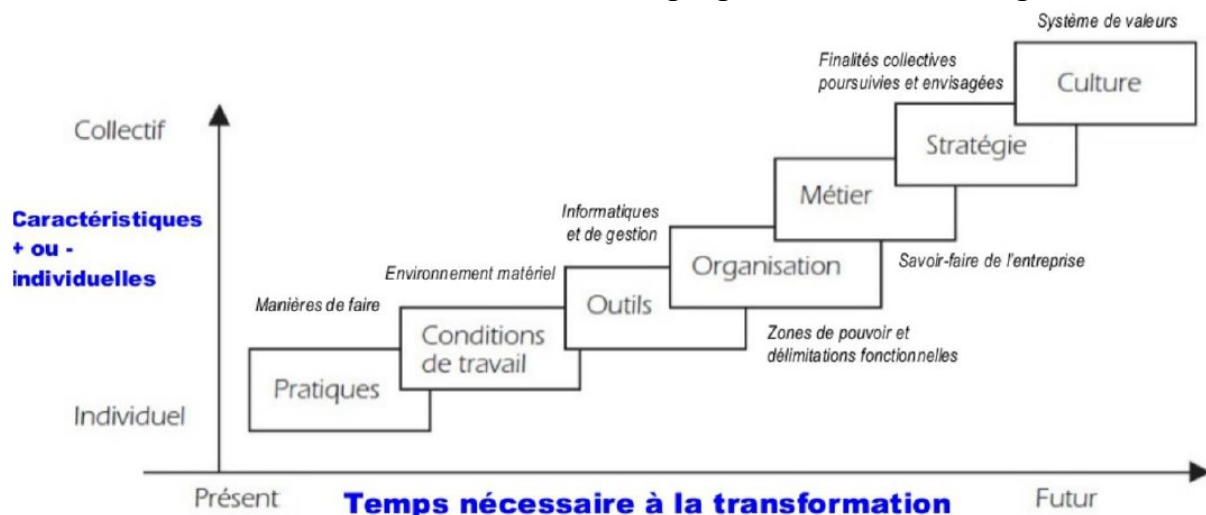


6.3.6 FORMER LES MANAGERS : UN INDISPENSABLE

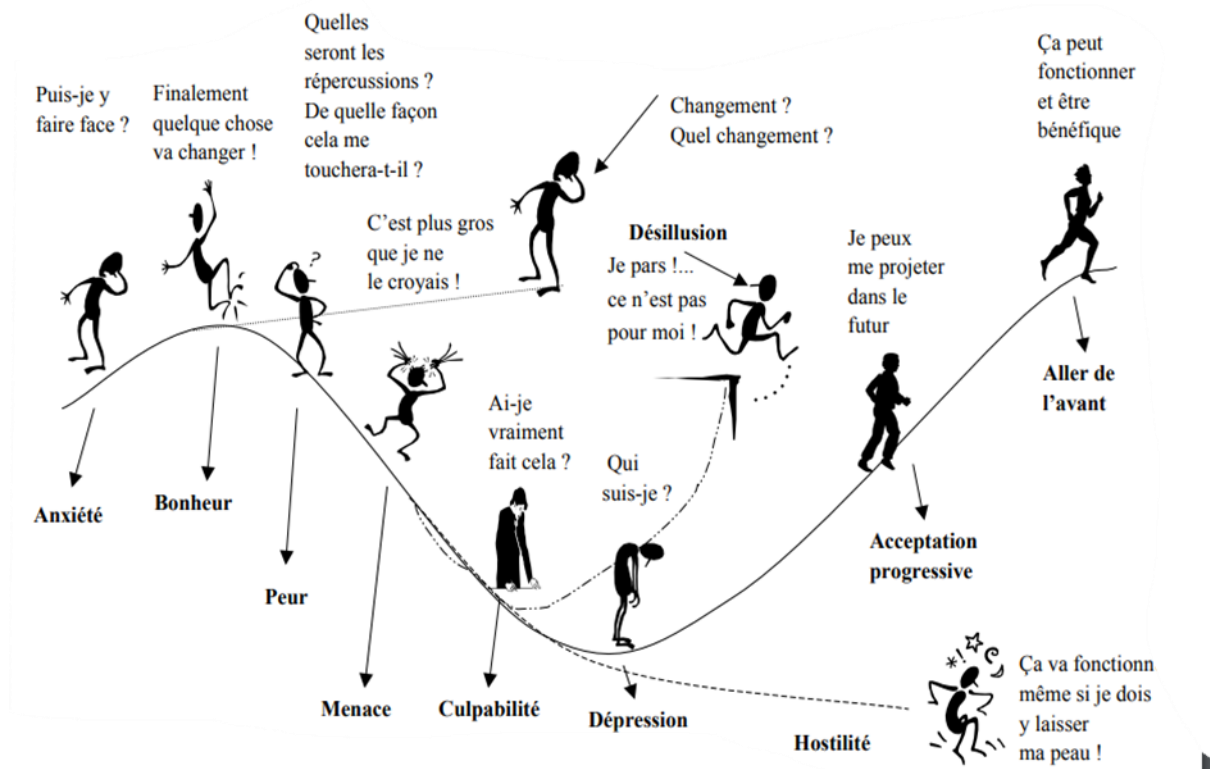


6.3.7 NECESSITE d'INTRODUIRE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

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, culturelles voir votre propre vision de l'entreprise.



6.3.8 LES PERSONNES DANS LE CHANGEMENT (PROCESSUS DE FISCHER)



Cette représentation n'est pas anodine. Si vous avez vécu ou provoqué ou subit le changement vous êtes passés par ces stades d'évolution de votre comportement ; alors tout ce que l'on vient de voir précédemment est nécessaire à la mise en place de l'acceptation et de l'adoption du changement.

6.3.9 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

6.3.10 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, vidéos 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,

6.3.11 GERER LES RESPONSABILITES

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

Légende :

	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





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.

6.3.12 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.

7 ETAPE 4 : REUSSIR SON CHANGEMENT

7.1 GERER L'ENGAGEMENT

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

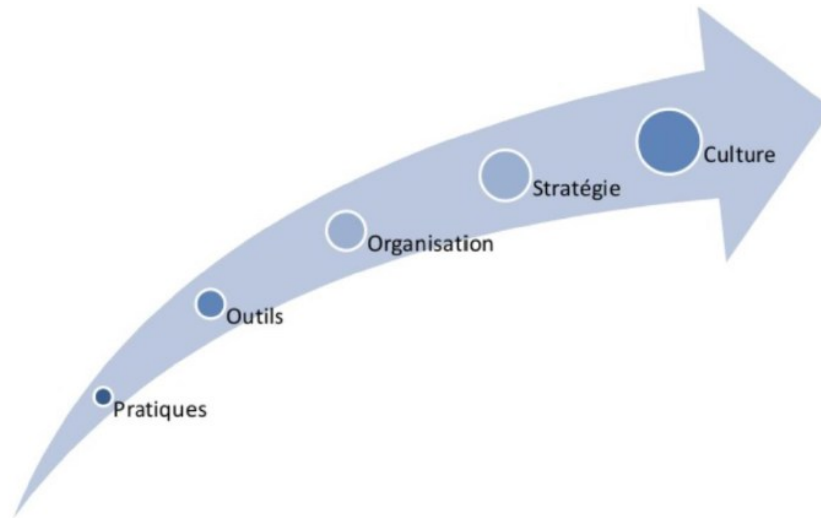


QUESTIONNER

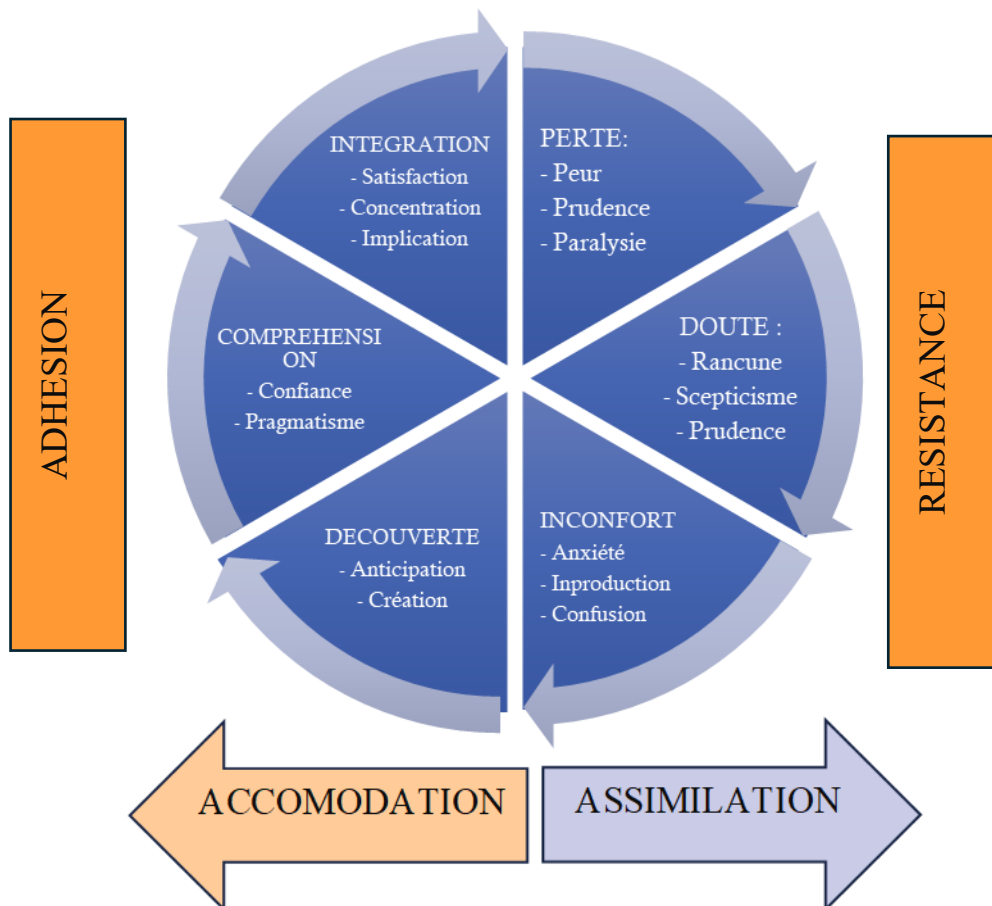
Quel est d'après vous l'état d'esprit qui domine chez votre entourage face aux changements à venir ?

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

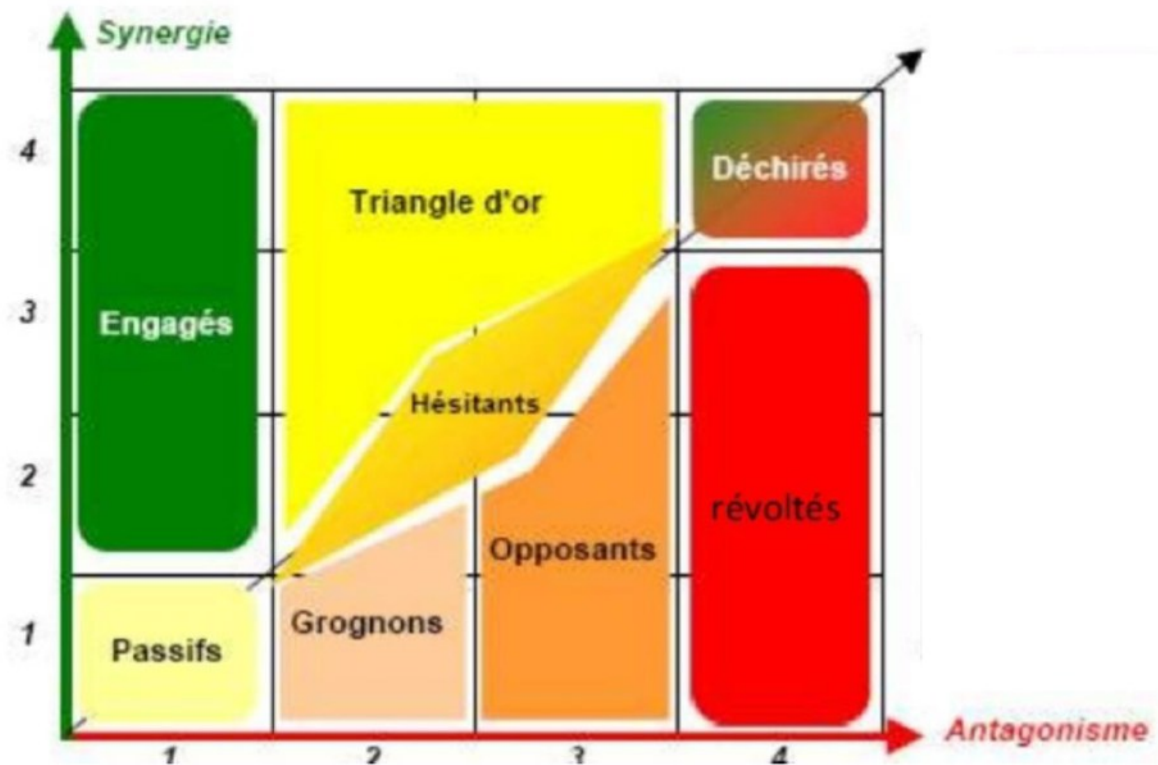
7.2 LES DIMENSIONS DU CHANGEMENT



7.3 LA DYNAMIQUE DU CHANGEMENT



7.4 LA RESISTANCE AU CHANGEMENT



7.5 ATTITUDES A ADOPTER FACE AUX COMPORTEMENTS

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.

7.6 REACTIONS NEGATIVES

Attitudes

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

Comportements

- Activisme
- Bureaucratisation
- Conflits
- Individualisme
- Absentéisme

8.CONCLUSION

Le changement est devenu une constante ces dernières années : nouvelles stratégies, nouvelle organisation, nouveaux espaces de travail, nouveaux outils... A chaque évolution – et au-delà de la fameuse « résistance au changement » – **les équipes vont réagir différemment, au risque d'un désengagement de plus en plus fort sans réel accompagnement.** Dans les PME, TPE, le dirigeant se retrouve seul avec même parfois des réticences de l'encadrement. Alors se faire aider par une compétence externe qui en plus saura apporter un regard neutre sur le projet, vous permettra

- 1- De supporter moins de pression
- 2- De mieux accompagner les collaborateurs
- 3- De partager les choix pour vous assurer d'être sur la bonne voie
- 4- De dégager du temps pour continuer à exercer votre métier de dirigeant pendant la transformation.
- 5-

LB2AD est à vos cotés pour cet accompagnement et réussir votre projet de changement

Laurent BRUHL
Lb2ad.conseil@gmail.com