

Mener le changement

Rĕsurgo
L'ÉCOLE

Programme des 10 séances sur 10 jours

1. Mettre en œuvre une posture managériale humaniste (Vincent)
2. Animer mes réunions et communiquer avec mon équipe (Jean-Marie)
3. Communication non verbale avec l'équi-coaching (Vincent, Juliette)
4. Organiser le travail (Sophie)
5. Approche du Lean, résolution de problèmes (Christèle)
6. Impliquer les équipes aux projets d'entreprise (Jean-Marie)
- 7. Mener le changement (Christèle)**
8. Gérer concrètement les ressources humaines (Thierry)
9. Anticiper les métiers et les compétences de demain (Thierry)
10. Créer une dynamique d'équipe (Jean-Marie)

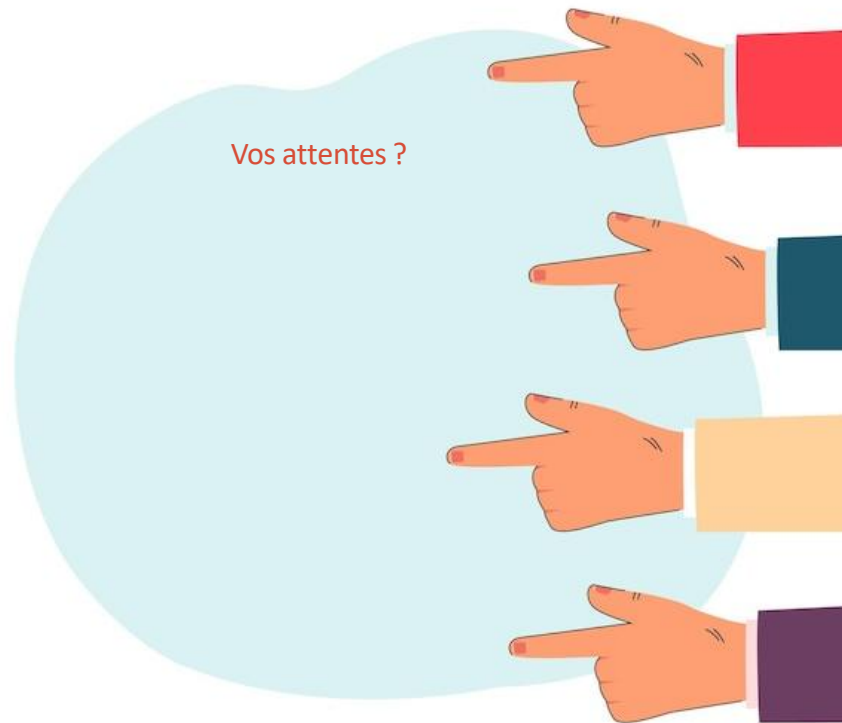


Programme de la séance d'aujourd'hui

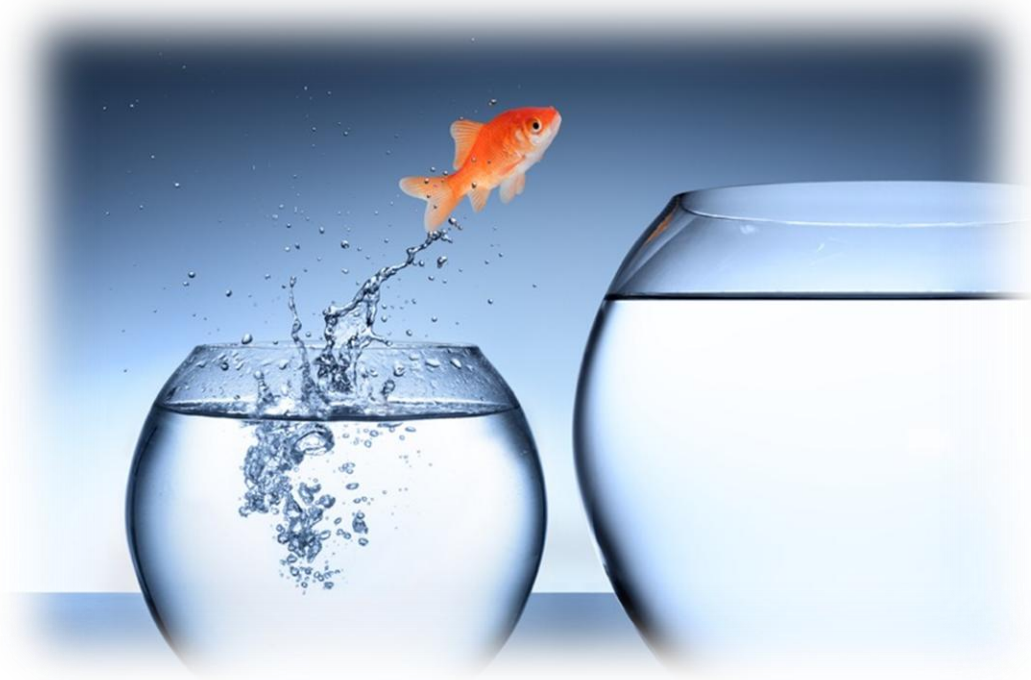
2

- Réflexion sur le « changement »
- Les réactions individuelles face à un changement subi
- Les mécanismes de résistance au changement
- Stratégies et méthodes pour accompagner le changement

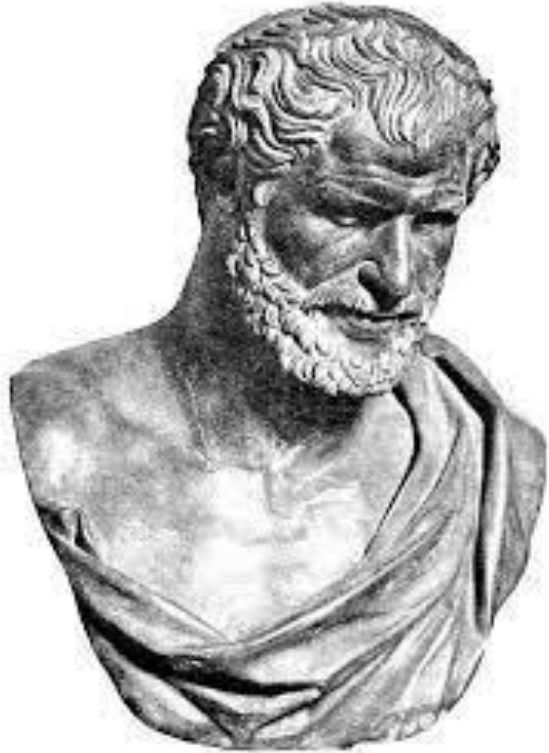
Quelles sont vos attentes pour aujourd'hui ?



Réflexion sur le changement



La permanence du changement



Héraclite,
philosophe grec

“ Rien n’est permanent, sauf le changement ”

Quelles formes pour le changement ?

- Evolution
- Transformation
- Continuité
- Révolution
- Rupture
- Espoir
- Désillusion



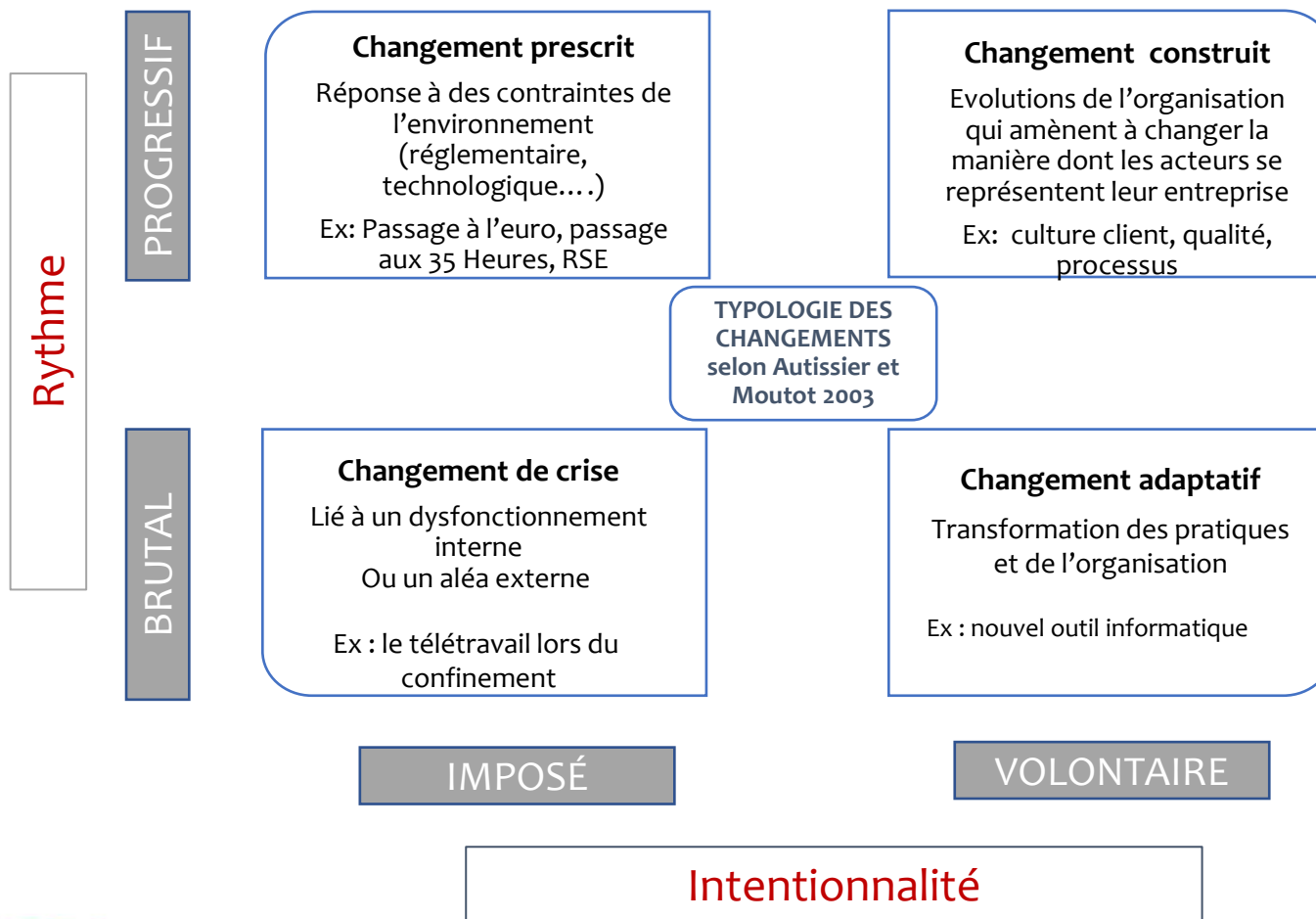
Quelles typologies de changements ?

- Pratiques
- Environnement de travail
- Outils
- Organisation
- Métiers
- Culture
- Stratégie ...

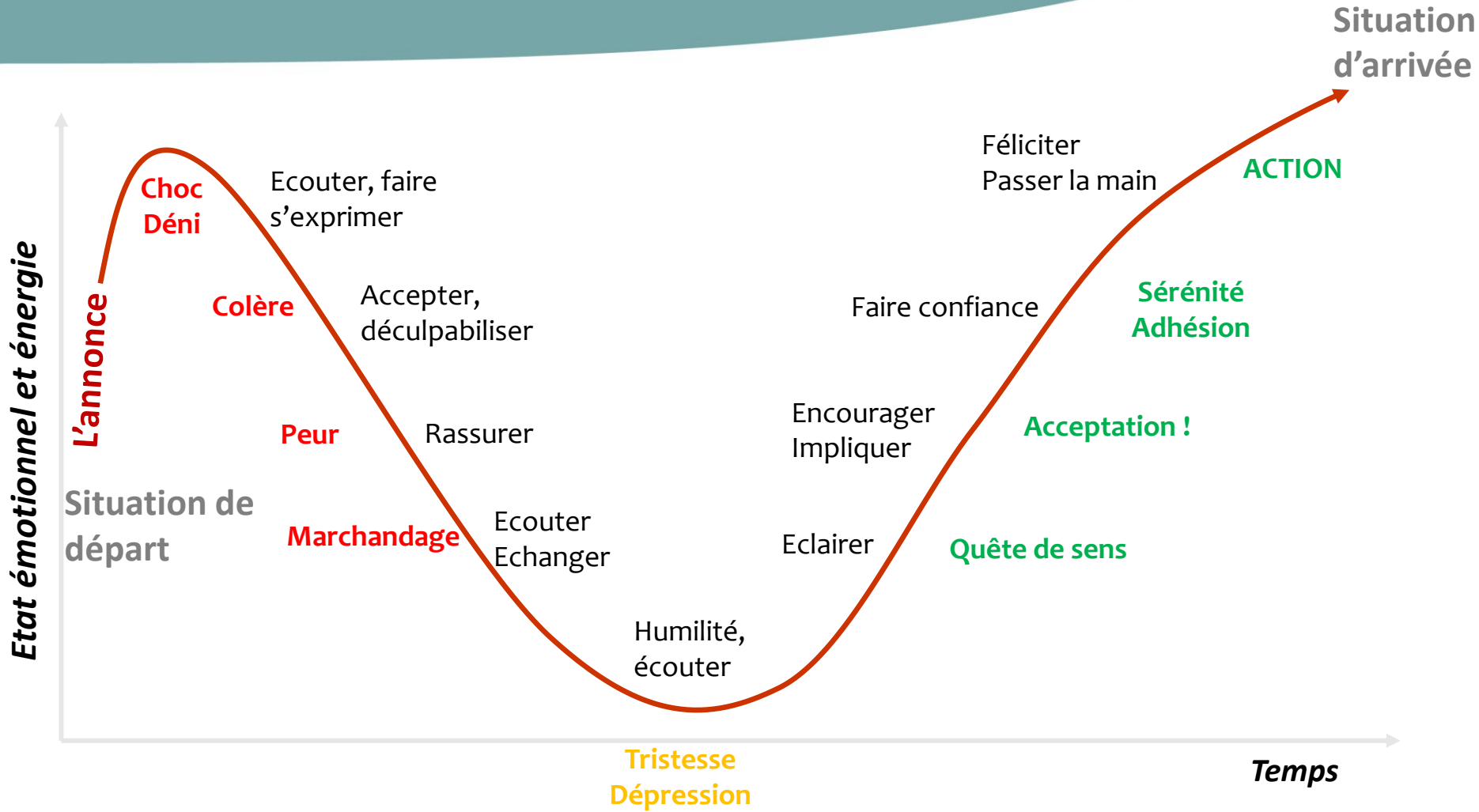


Mineur ou Majeur
Eaux calmes ou Eaux Tumultueuses
Global ou Partiel
Brutal ou Progressif
Imposé ou co-construit

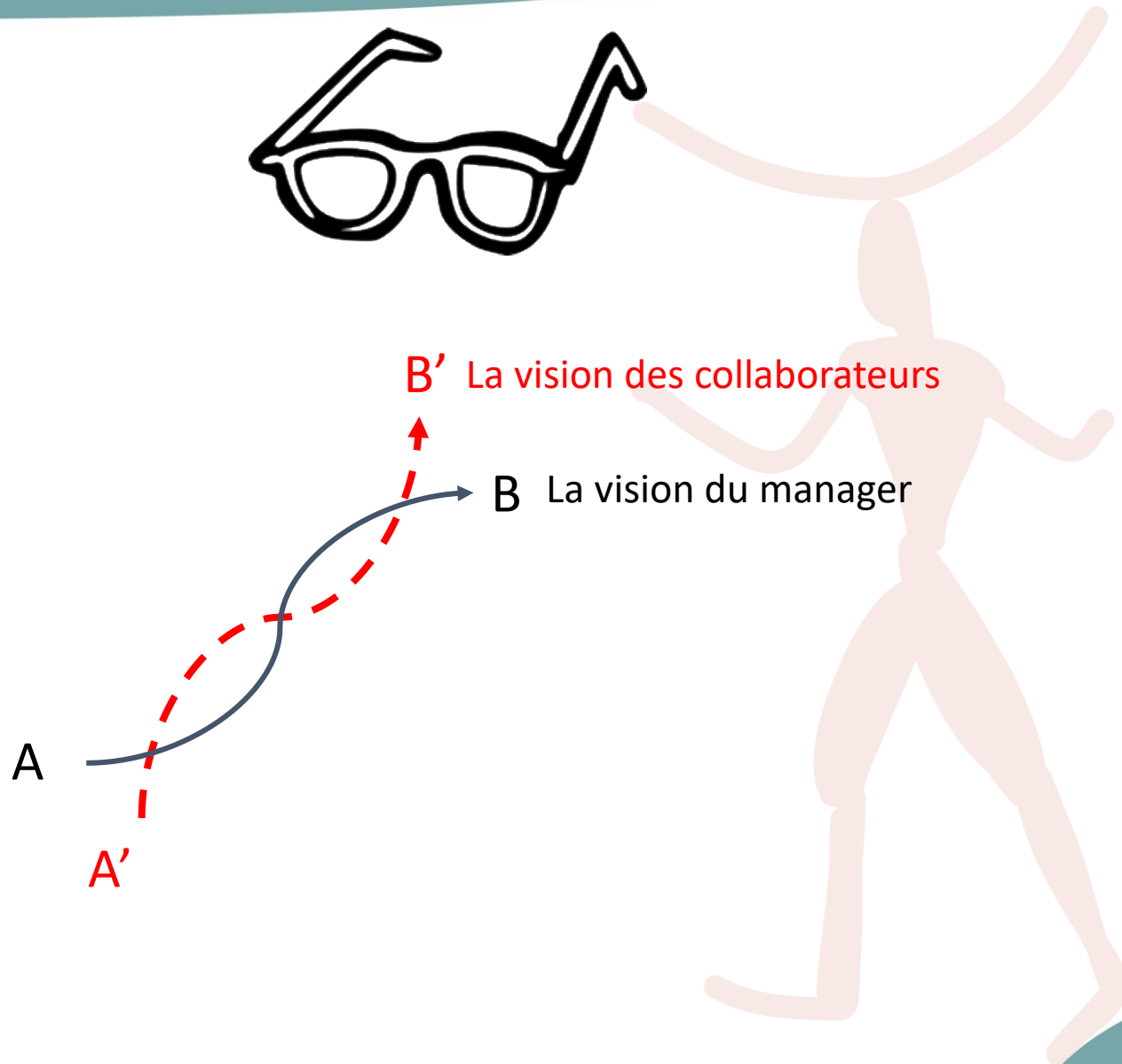
Les typologies de changements



Les réactions individuelles au changement subi



Changement et perception

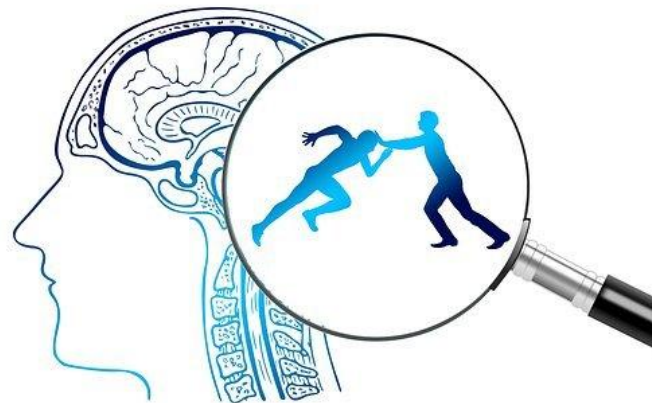


Changer... Une opportunité dans l'inconfort



Les sources de résistance au changement

- Trois catégories de résistances :
 - Intellectuelle (Je ne comprends pas..)
 - Personnelle (Je ne vois pas ce que j'ai à gagner, je n'ai pas le temps)
 - Culturelle (Ca ne marchera pas ici..)



Réfléchissons ensemble....

Freins individuels et collectifs au changement

Facteurs de motivation vers le changement



Freins

Peur de l'inconnu
l'échec
l'effort
du jugement
Pas envie
Contraintes perso
Historique mal vécu
Saturation / Absence change.
Gestion du stress
Manque confiance
Sensation insécurité
Conditions (Temps / moyens)

Notations

Evolution
Energie ⊕
Nouvelles compétences
rencontres
Satisfaction réussite
Reconnaissance
Challenge
Progrès
Gains / Améliorations
Avoir été entendu
Apprentissage
Projet collectif

Quelques freins et facteurs de motivation au changement

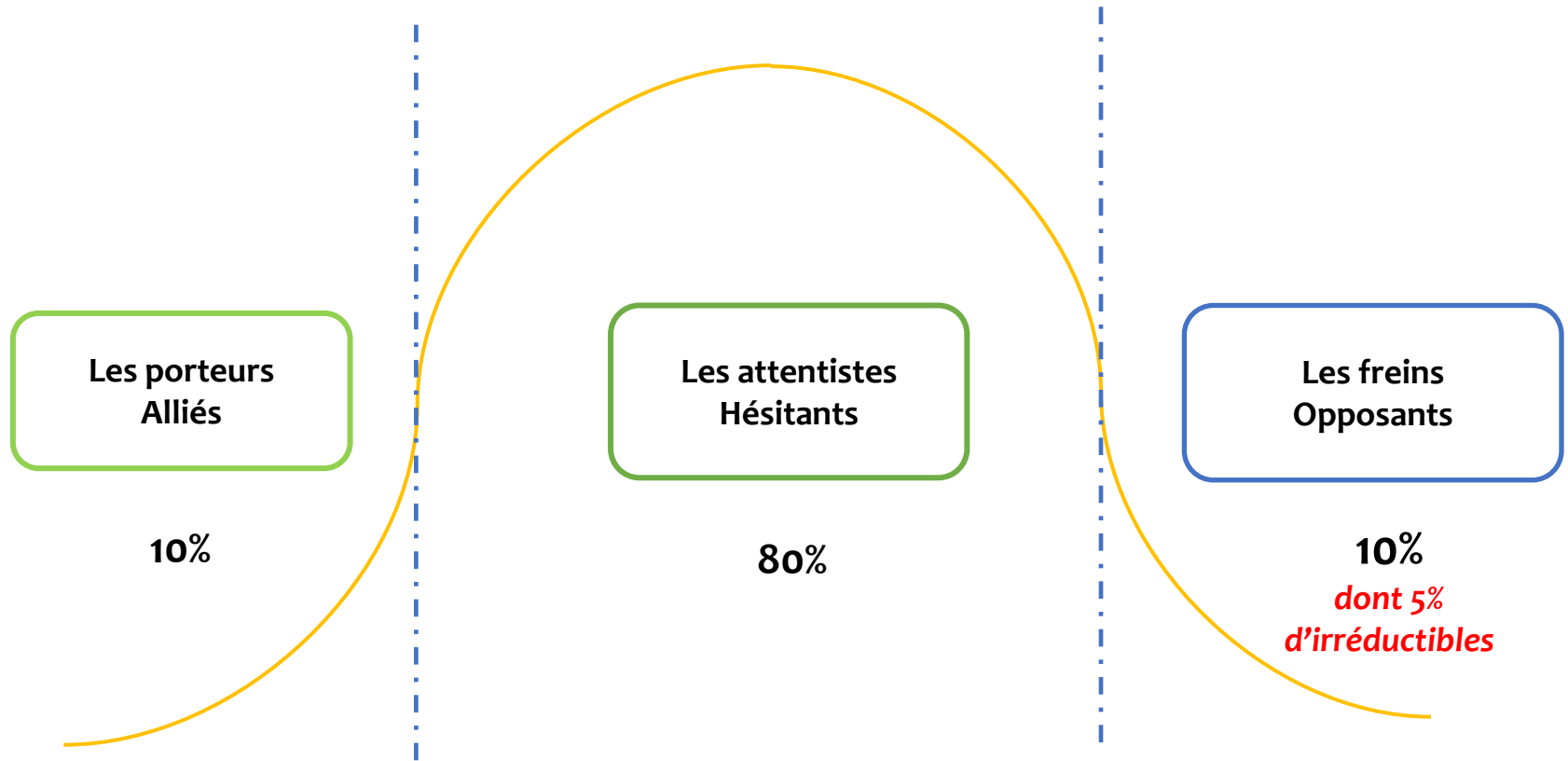
LES FREINS

- Le risque et la peur de l'échec
- Le Manque de confiance en soi et en ses capacités
- Le manque d'intérêt pour le changement
- Le manque de sens
- La satisfaction de la situation actuelle
- La peur de l'inconnu
- La crainte d'être jugé
- La conformité aux normes du groupe
- L'absence de reconnaissance de l'effort
- La saturation de trop de changements

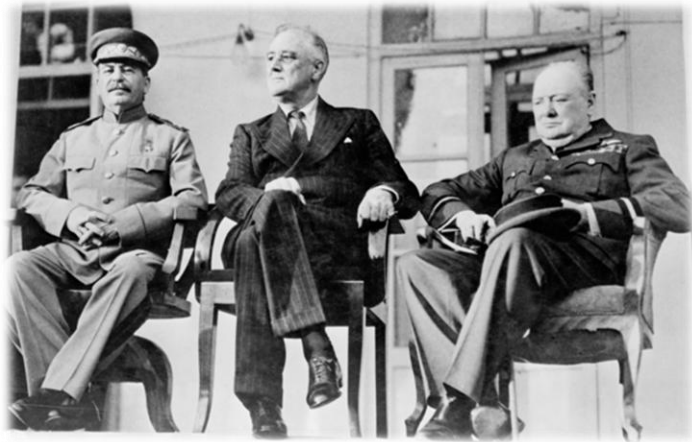
LES MOTIVATIONS

- La nouveauté, la modernité
- La curiosité intellectuelle
- Elargir son champ de compétences
- Reconnaissance du travail accompli
- Le challenge
- Le besoin de se prouver à soi même et aux autres
- La participation à un projet collectif
- La créativité
- L'aventure
- La fraternité, la solidarité
- La dynamique

Les comportements collectifs dans le changement

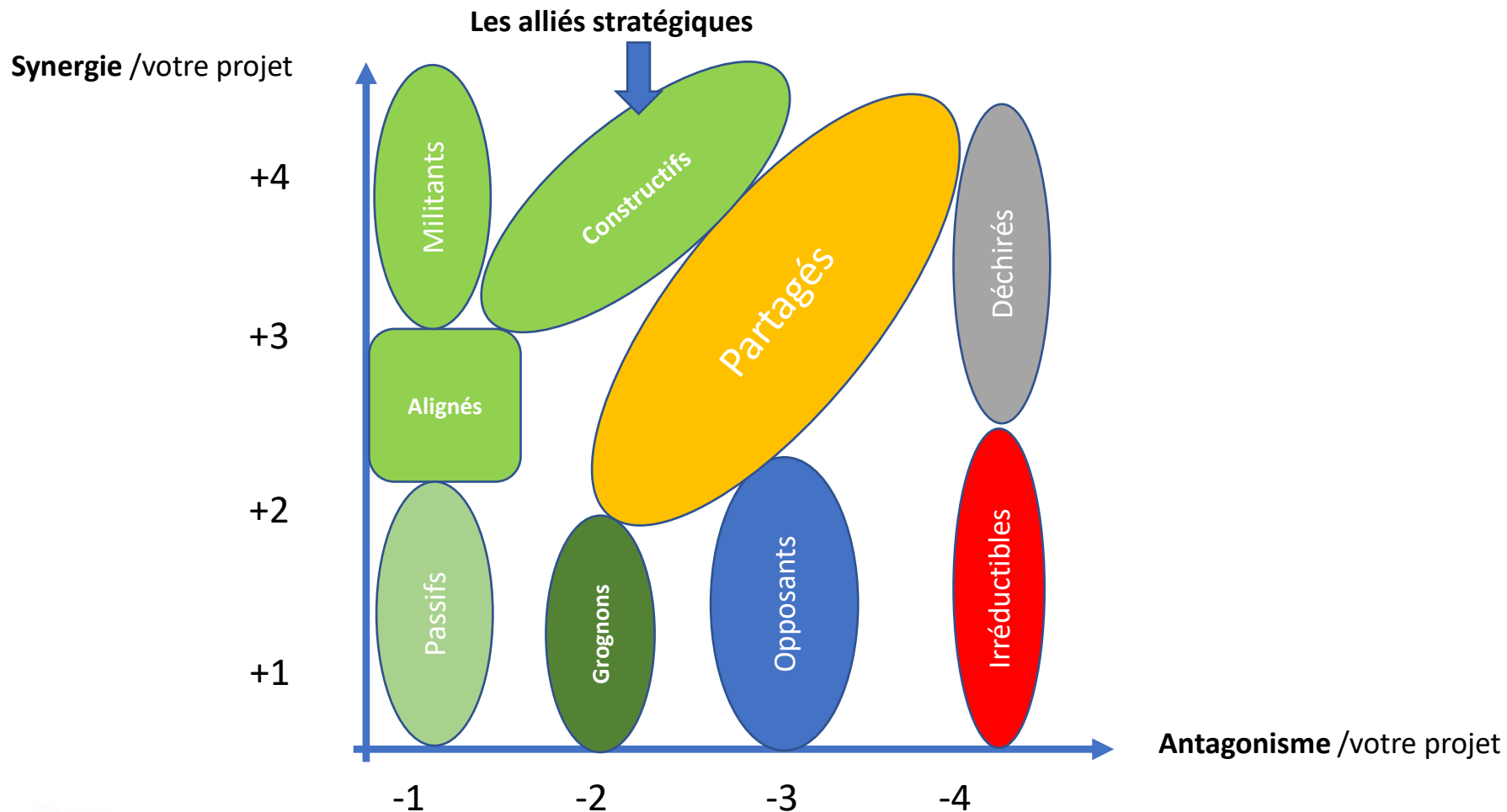


La stratégie des alliés



1. Impliquer les **alliés** (en particulier les “constructifs”) et en faire des ambassadeurs du projet
2. Limiter l’influence des **opposants** mais ne pas y consacrer trop d’énergie
3. Lever les résistances et les inquiétudes des **hésitants sceptiques** en s’appuyant sur les alliés
4. Mettre les **hésitants attentistes** en mouvement en dialoguant et en les impliquant

La stratégie des alliés

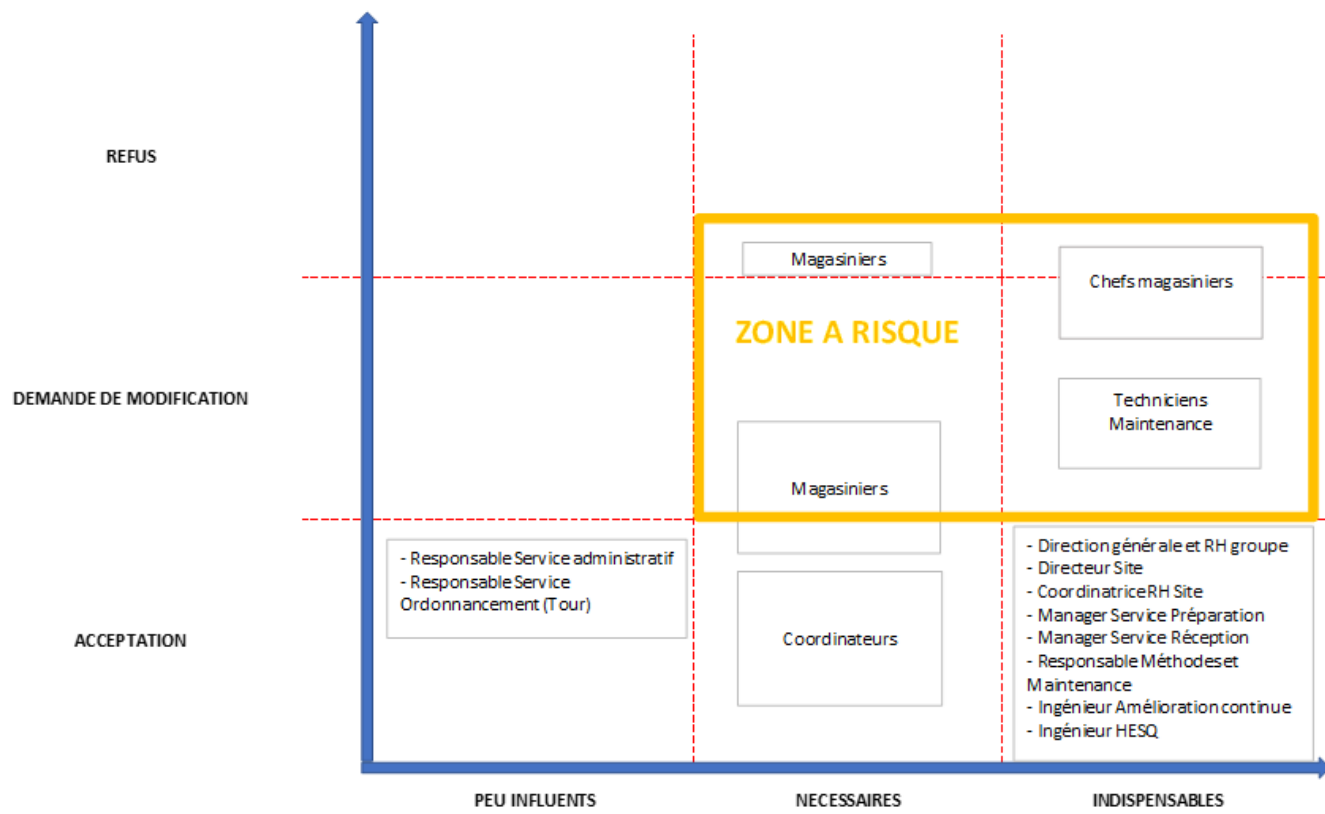


La cartographie des acteurs

Les Acteurs du changement dans votre organisation	Les Enjeux: ce que les acteurs du changement ont à		Position par rapport au changement <i>Alliés/Hésitants/Opposants</i>	Influence de l'acteur dans le changement <i>Faible Moyenne Forte</i>	Stratégie
	Gagner	Perdre			

➤ Cet outil permet de visualiser le positionnement des acteurs et élaborer une stratégie adaptée

La cartographie des acteurs



Repérage des enjeux

Accompagner le cheminement du collaborateur

Les 5 étapes de la méthode CESAR

1. Conscience

- Le collaborateur a-t-il bien pris conscience d'une nécessité de changer ?
- Est-il d'accord avec la nécessité de ce changement ?
 - Le manager sensibilise sur le sens du projet (quoi et pourquoi)

2. Envie

- Le collaborateur a-t-il envie de changer pour faire face à cette nécessité ?
- Que va-t'il y gagner et/ ou perdre ?
 - Le manager répond aux inquiétudes et suscite l'envie de prendre part au projet en argumentant sur les apports du projet de changement

Accompagner le cheminement du collaborateur

Les 5 étapes de la méthode CESAR

3. Savoir :

- Le collaborateur a-t-il suffisamment de connaissances et d'expertise pour opérer le changement ?
 - Le manager s'assure que le collaborateur ait suffisamment de connaissances et de compétences pour engager le changement

4. Application :

- Les collaborateurs sont-ils en capacité de mettre en application les nouvelles pratiques et comportements ?
 - Le manager s'assure que le contexte permet aux collaborateurs de déployer la nouveauté



Accompagner le cheminement du collaborateur

Les 5 étapes de la méthode CESAR

5. Reconnaissance :

- Les collaborateurs sont-ils encouragés dans la mise en œuvre du projet ?
 - Le manager soutient les collaborateurs dans le changement, encourage, reconnaît les efforts et félicite



Méthodes pour accompagner le changement

1. Méthode appréciative
2. Méthode Instrumentale
2. Méthode agile



Les 5 D de la méthode appréciative

- D**éfinition Définition de l'intention positive du changement ?
→ Clarifier l'ambition du changement
- D**écouverte Quels sont nos talents, nos atouts, nos réussites, nos piliers ?
→ Apprécier nos forces
- D**evenir Que verrons nous quand nous aurons réussi le changement ?
→ Visualiser les apports positifs du changement
- D**esign Quels sont les axes de travail à déployer pour atteindre le succès ?
→ Proposer et coconstruire des actions stimulantes
- D**éploiement Mettre en œuvre, créer, innover
→ Agir et célébrer

Démarche instrumentale vs démarche agile

La démarche instrumentale :

- Objectif : Limiter les résistances en accompagnant les parties prenantes et en vue d'obtenir leur adhésion
- 3 phases : Diagnostic – Déploiement – Ancrage

La démarche agile :

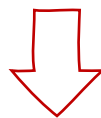
- Objectif : Mettre les bénéficiaires en situation d'expérience du changement
- 3 phases : Définition – Expérimentation – Ancrage

➤ Dans les deux démarches, toutes les phases sont pilotées

Démarche instrumentale

Etape 1 – Préparer le changement

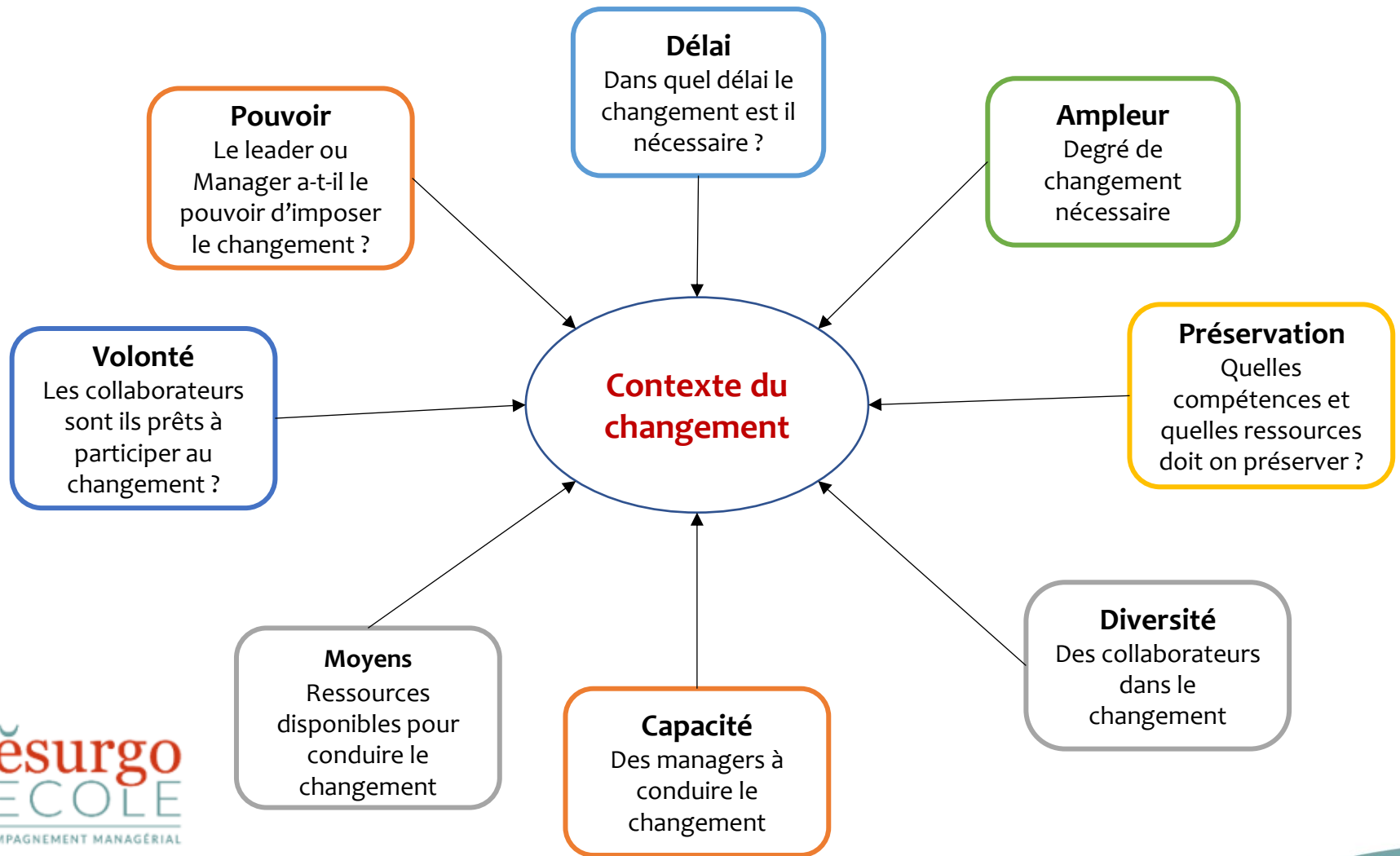
- Etablir un diagnostic:
 - Définition du changement et analyse du contexte
 - **Analyse sociologique**: les acteurs concernés, les freins et les résistances, les forces motrices
 - Analyse des **impacts** et des **risques** liés au changement : quantitatifs, qualitatifs



Stratégie et Plan de transition

Démarche instrumentale

Etape 1 – Préparer le changement



Démarche instrumentale

Etape 1 – Préparer le changement

Réaliser une matrice d'impacts du changement

OUTILS

1. Changement limité à quelques fonctionnalités
2. Changement de plusieurs fonctionnalités
3. Remplacement d'un outil par un autre
4. Automatisation totale - introduction complète de nouveaux outils ou systèmes

METIERS

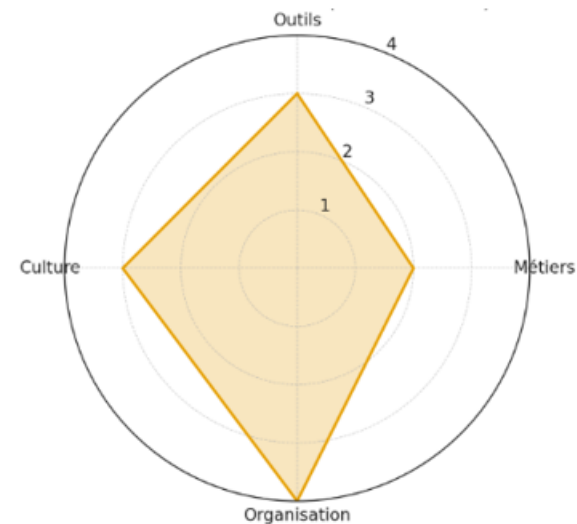
1. Evolution limitée du métier et faible évolution des compétences
2. Evolution de plusieurs compétences
3. Missions modifiées ou nouvelles responsabilités nécessitant une véritable évolution des compétences
4. Changement de métier

ORGANISATION

1. Quelques changements peu impactant
2. Ajustement des processus et/ ou procédures
3. Réorganisation partielle des processus
4. Refonte des processus, de la structure managériale, de la hiérarchie...

CULTURE

1. Simple changement de vocabulaire
2. Apparition d'un nouveau concept
3. Nouvelles valeurs professionnelles
4. Bouleversement culturel



Démarche instrumentale

Etape 2 – Déployer le changement

- Cadrer le projet:
 - Objectifs et indicateurs,
 - Equipe projet,
 - Plan d'actions
 - Planning
 - Ressources
- Réaliser un plan de communication
- Etablir un plan de formation et d'accompagnement



Démarche instrumentale

Etape 2 – Déployer le changement

Utiliser les leviers pertinents :

- L'information et la communication
- L'écoute, le dialogue, la concertation
- La formation et l'accompagnement individuel
- Le feed-back
- L'échange d'expériences
- L'obligation, la règle, la loi
- La créativité collective



Démarche instrumentale

Etape 3 – Ancrer le changement

- Ancrer et pérenniser les nouvelles pratiques
 - Attention aux vieux réflexes qui peuvent revenir
 - Attention aux pratiques parallèles qui peuvent se mettre en place
- Elargir leur périmètre d'application si possible
- Féliciter les équipes !



Pilotage du projet de changement

Toutes les étapes du projet de changement sont pilotées :

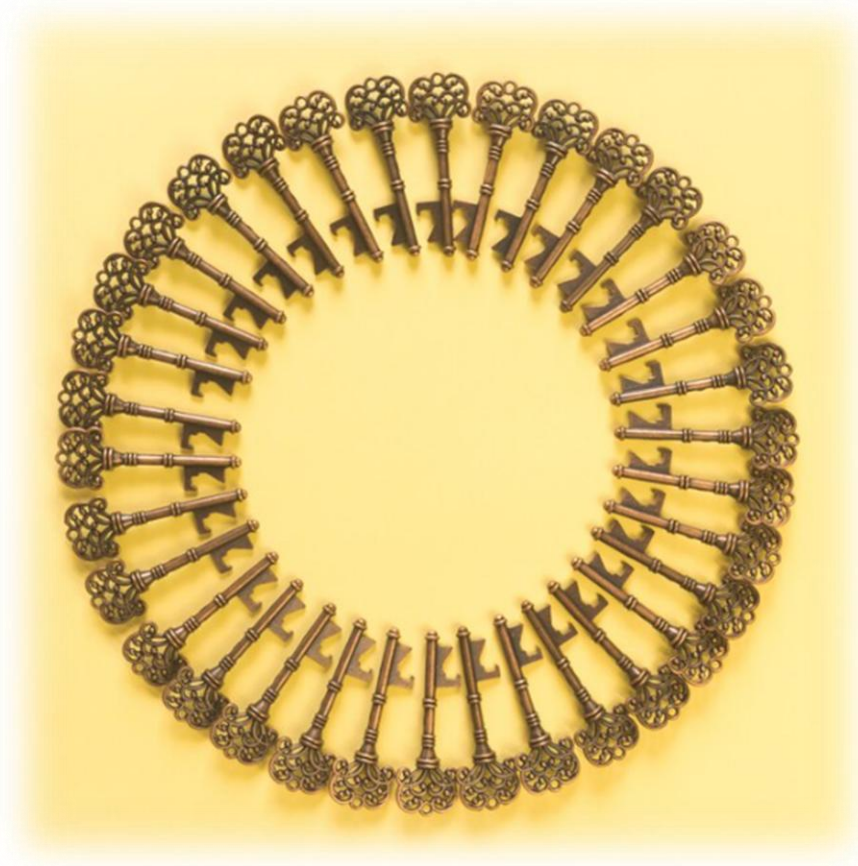
- Suivi des risques
- Suivi des indicateurs projet, métiers, conduite du changement
- Management visuel

En fin de projet :

- Pratiquer une veille sur l'adhésion des bénéficiaires après déploiement
- Mettre en place une veille des résultats des changements en phase d'ancrage
- Réaliser un retour d'expérience du projet

Les outils clés du Manager

1. Vision
2. Energie
2. Actions
3. Posture
4. Rythme



1. Une vision claire



2. De l'énergie

Energie instantanée

Posture droite, ouverte,
détendue
Respiration lente, profonde
Pensées positives
Sourire

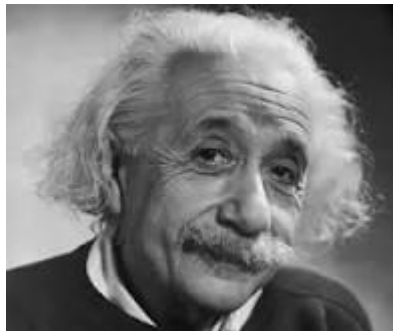
Energie long terme

Sommeil (repos)
Alimentation (carburant)
Respiration (oxygène)
Activités agréables (joie)

3. Des actions adaptées

"La folie, c'est de faire toujours la même chose et de s'attendre à un résultat différent !"

Albert Einstein



4. Un rythme adéquat

“Roulez lentement, je suis pressé”

Winston Churchill à son chauffeur



L'effet tourniquet

5. Une posture positive et objective

Confiance

Empathie

Ecoute

Communication authentique

Objectivité

Reconnaissance

Exemplarité

Le 3 R et le changement !

Relève

Accueil des émotions
Ecoute
Empathie
Réassurance...



Revis

Appréciation des améliorations
Mesure du chemin parcouru
Capitalisation des apprentissages...



Réunis

Partage de la vision du futur
Implication - Synergies
Célébration des réussites
Retours d'expérience...

Pour aller plus loin... bibliographie

- Qui a piqué mon fromage, Spencer Johnson – Ed Michel Lafon
- Sortir du labyrinthe, Spencer Johnson – Ed Michel Lafon
- Méthode de conduite du changement, Autissier et Moutot – Ed Dunod
- Conduire le changement – John Kotter – Ed Pearson
- Un caillou dans la chaussure, l'Humain au cœur de l'entreprise – Batoul Hassoun et Nathalie Rastoin – Ed L'Observatoire

Merci de votre participation !





Resurgo

Accompagne les managers dans un monde en mouvement !

Contacts :

contact@resurgo-conseil.com

resurgo-conseil.com

Fixe : 02 40 35 82 79

Portable : 06 16 08 43 09