

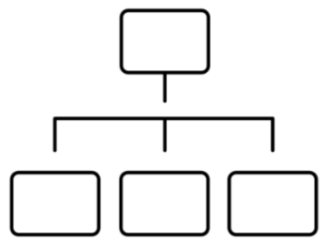
Accompagnement du Changement

Patricia Vesin

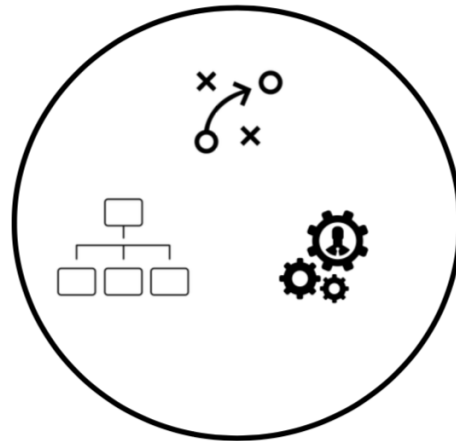
pour



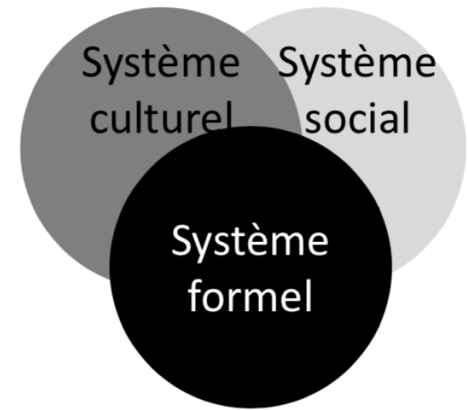
LE RÉSEAU DE PROGRÈS
DES MANAGERS



STRUCTURE



SYSTÈME FORMEL



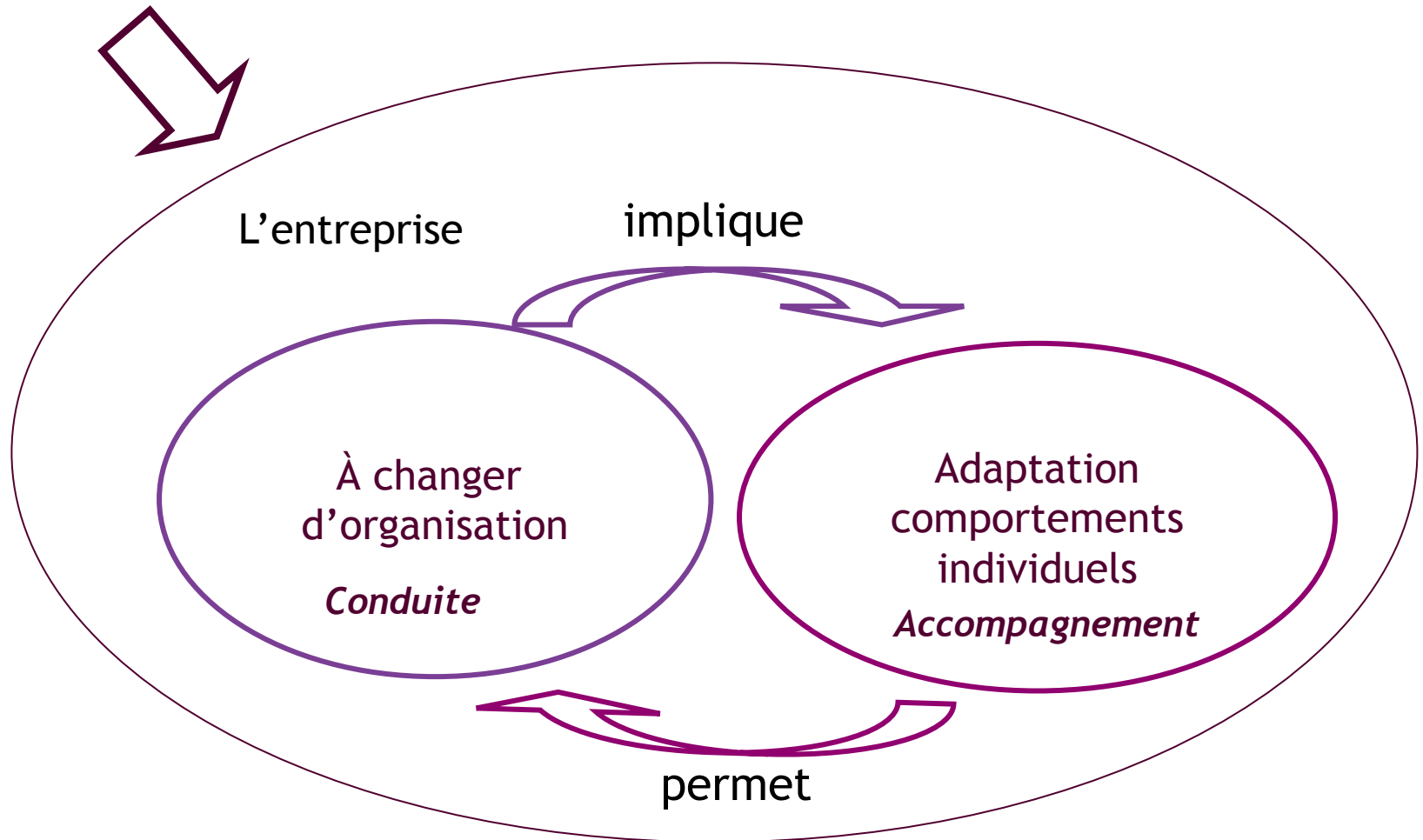
ORGANISATION

2 statistiques éclairantes

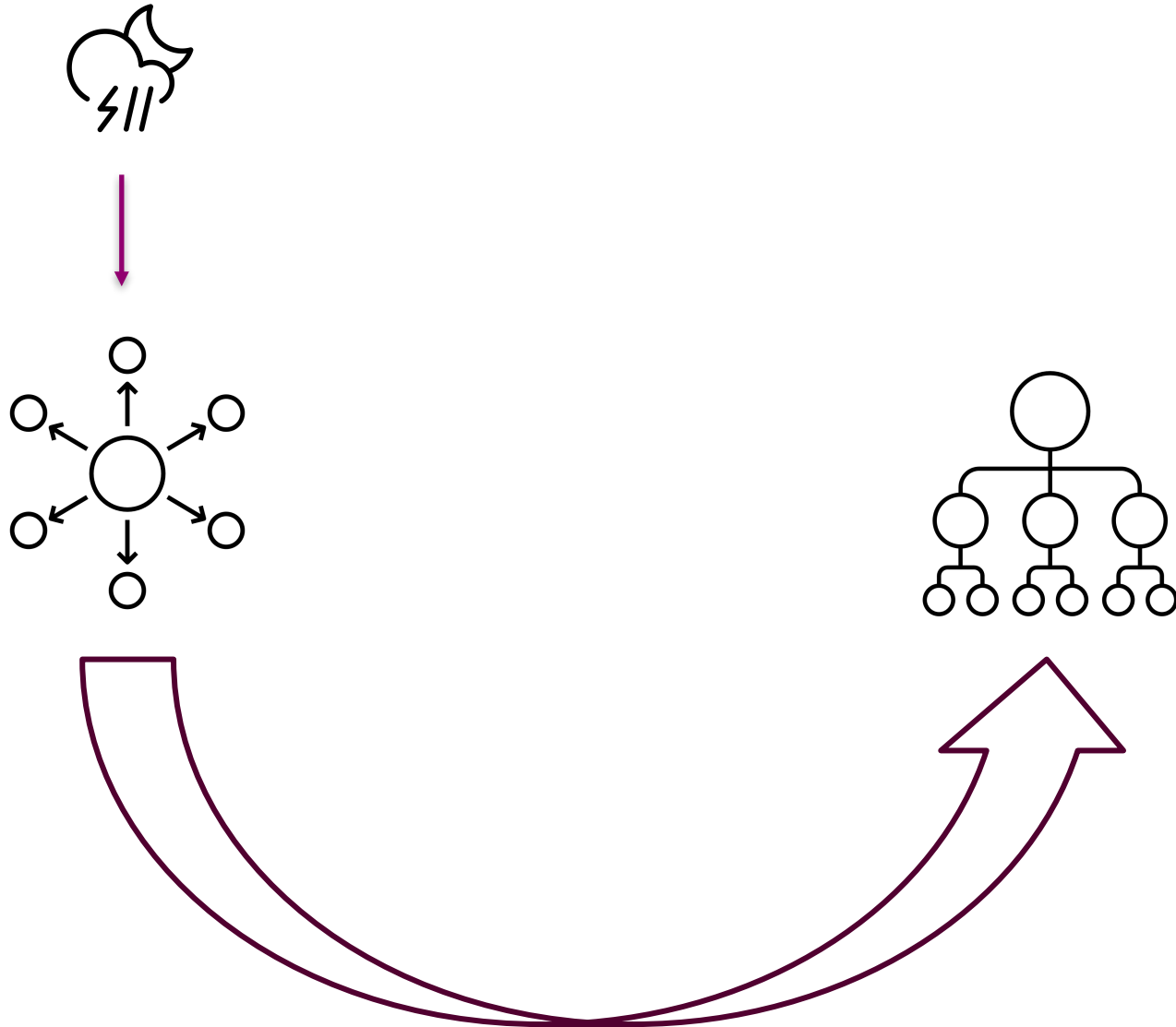
- **75%** des projets de changement débouchent sur des résultats décevants
- Dans **90%** des cas, le facteur humain est avancé par les dirigeants et les managers comme principale explication des difficultés rencontrées

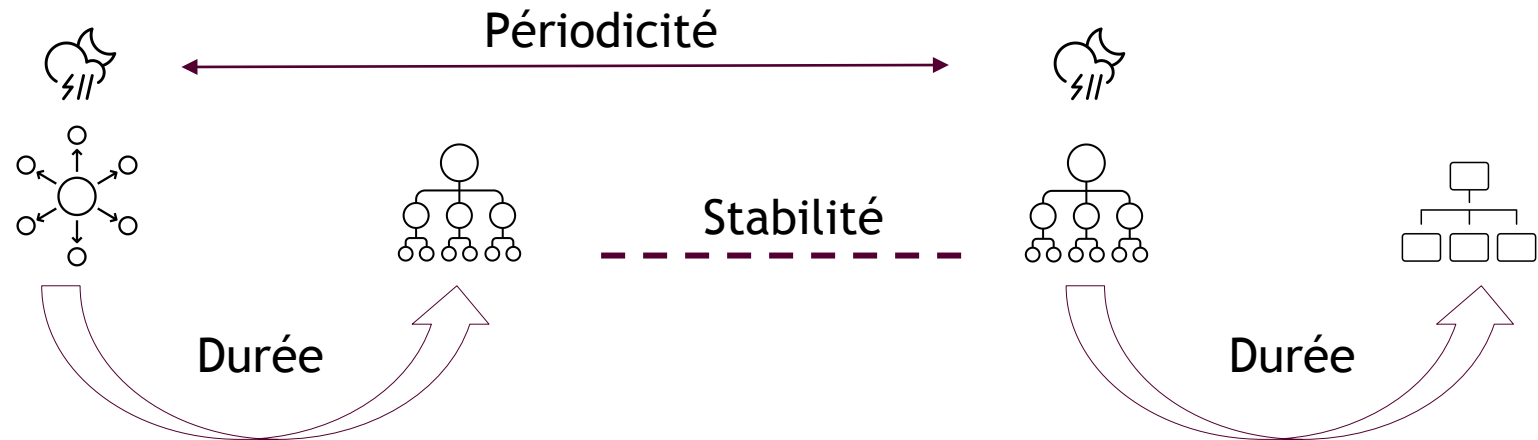
- La notion de changement
- Les comportements et les démarches de changement

Évolution de l'environnement

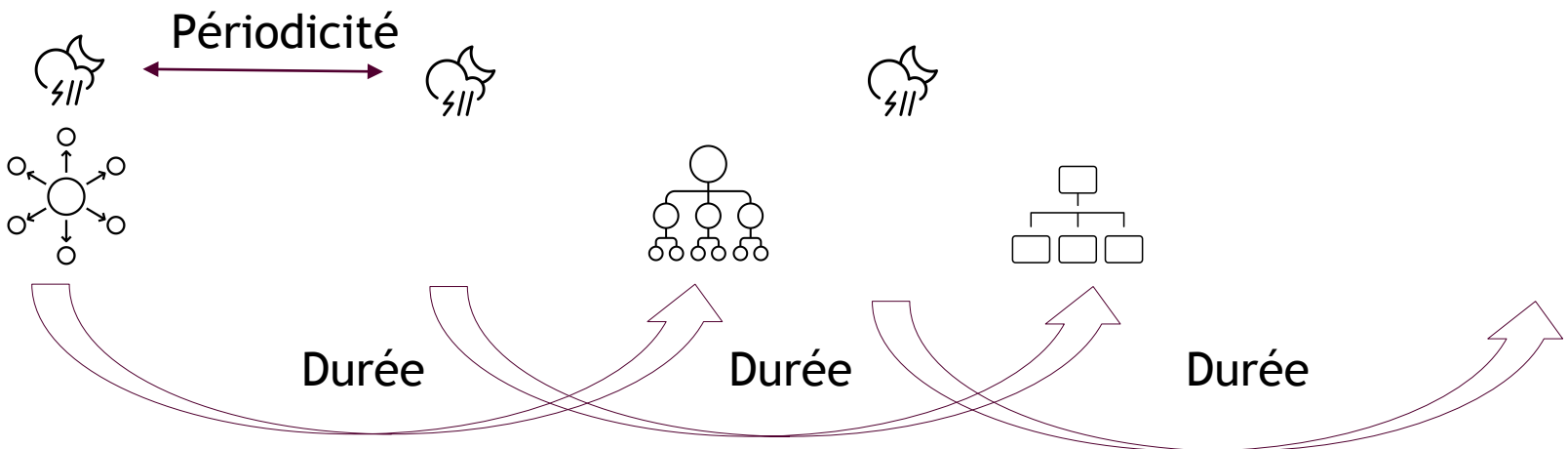


Notre représentation du changement : une rupture non naturelle





Quand la périodicité du changement est supérieure à sa durée



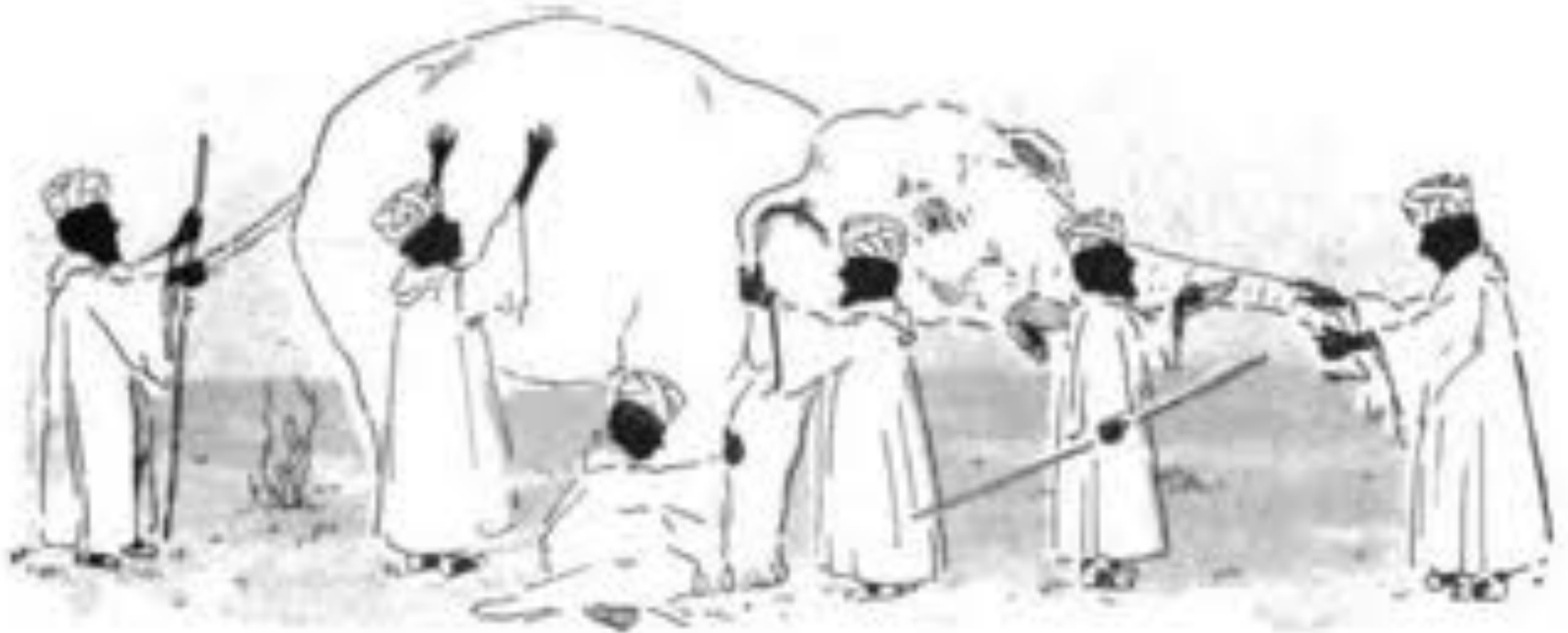
Quand la périodicité du changement est inférieure à sa durée

L'importance des représentations :

l'image de Boring

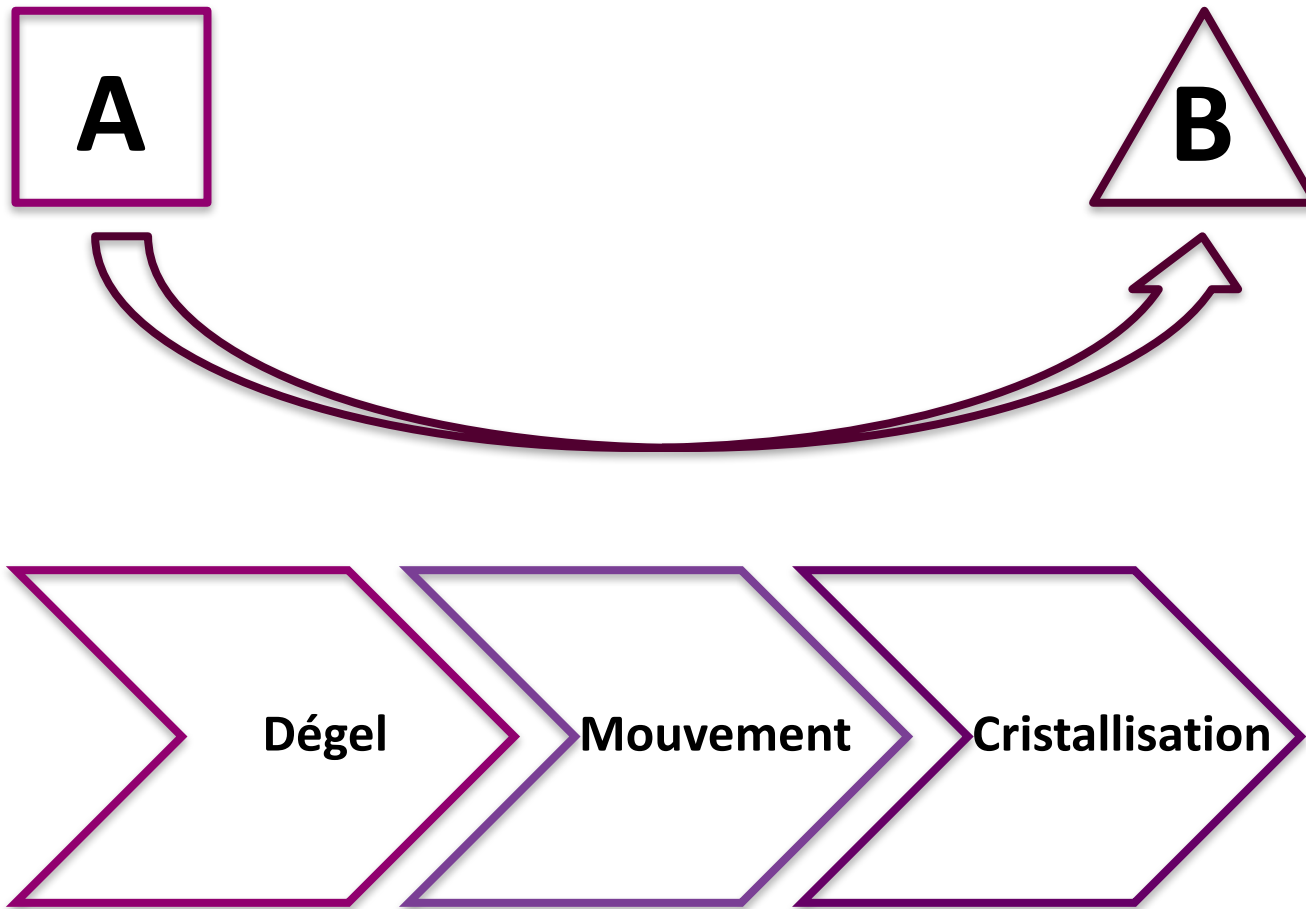


L'importance des représentations : la fable des aveugles et de l'éléphant



Conduire le changement et accompagner la transition

10



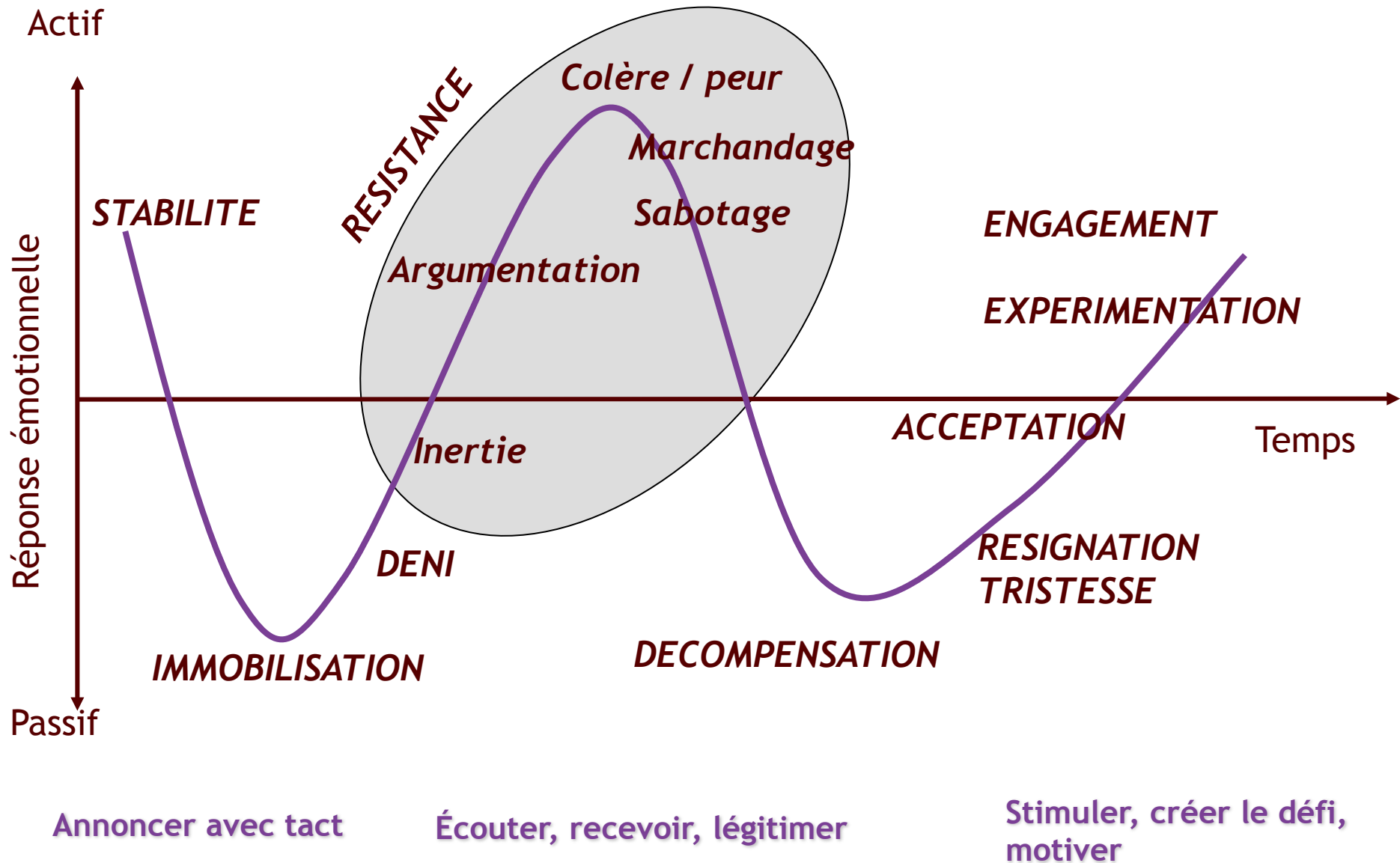
Le changement : un voyage émotionnel

11



La courbe émotionnelle du changement

12



- Pour qu'un changement soit « acceptable », il faut qu'il soit « éthique »
- Pour ce faire, il faut le soumettre à 3 « filtres » :
 - Celui de la nécessité
 - Celui de l'utilité
 - Celui de l'intérêt
- Les différents éléments recueillis lors de ce travail serviront de base à toute communication ultérieure qui devra être ciblée en fonction du public visé (donc être stratégique)

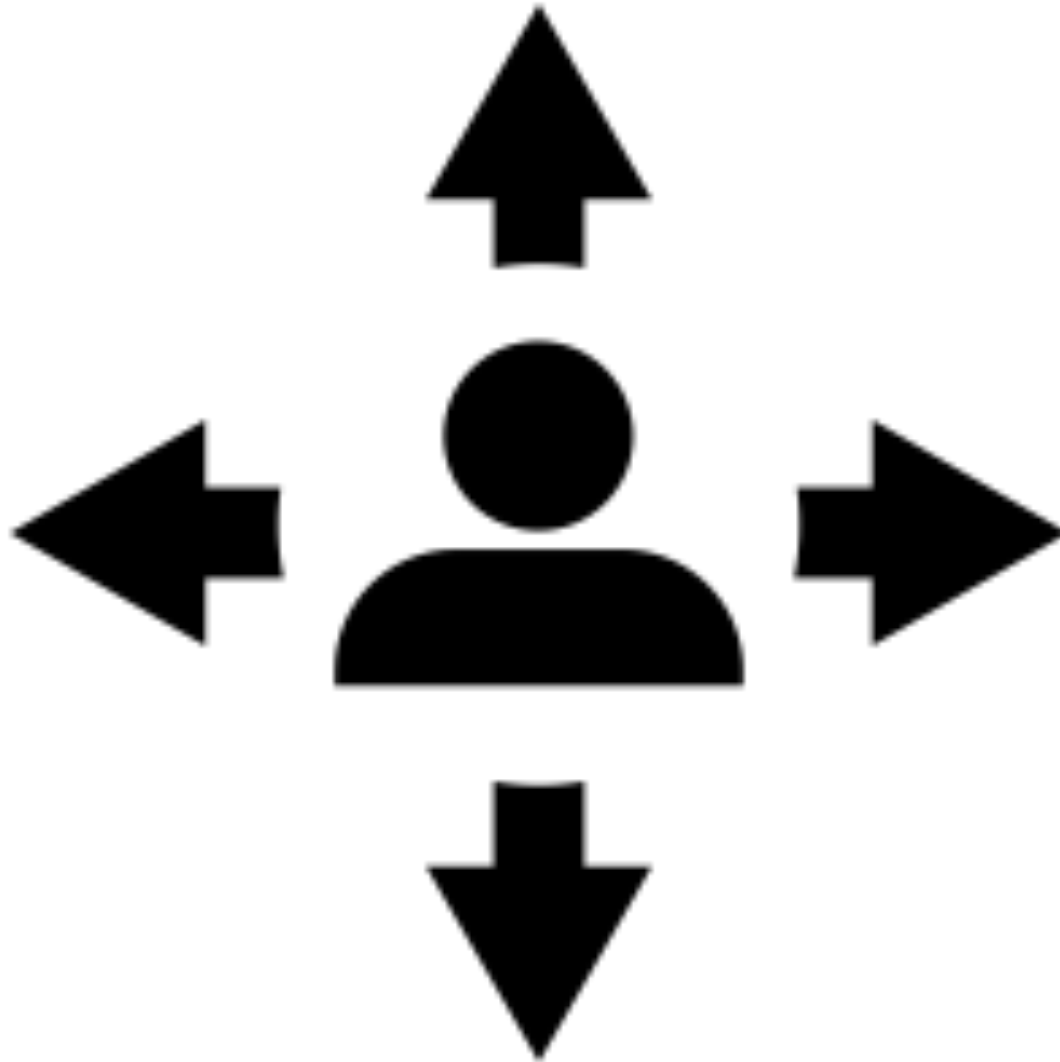
La nécessité du changement

- Fait souvent référence aux **facteurs exogènes** du changement
- Est le reflet de **l'ajustement nécessaire** à la pression (aux contraintes) de l'environnement
- Repose sur des **faits** objectifs et pertinents
- Répond à la question « Que se passerait-il si l'on ne changeait pas ? »
- C'est la stratégie de « **l'évitement du pire** »

- Liée au besoin d'obtenir des résultats factuels :
 - Apporter une amélioration (un bénéfice)
 - Prévenir d'une perte (absence de dommage)
 -
- Se définit au regard de l'entreprise, des métiers et des « clients » concernés
- Traduction de l'utilité par la **définition d'objectifs que l'on souhaite atteindre**

- Lié aux **acteurs**
- Sont les **gains** « personnels »
- Répond à la question que chaque acteur se pose à l'annonce d'un changement « **qu'est-ce que je gagne avec ce changement ?** » et tout au long du changement
- L'analyse des **enjeux** d'acteurs permet d'identifier l'intérêt perçu pour chacun.

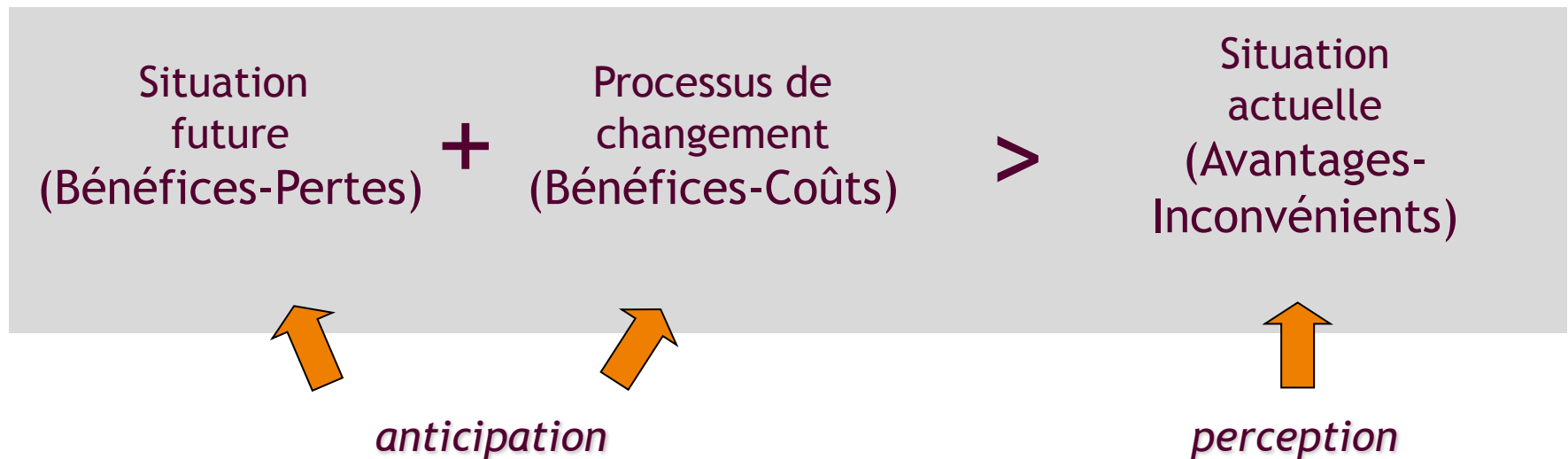
- La notion de changement
- **Les comportements et les démarches de changement**



Une adaptation à une situation

- Les enjeux associés au changement
- Le degré d'influence sur le changement

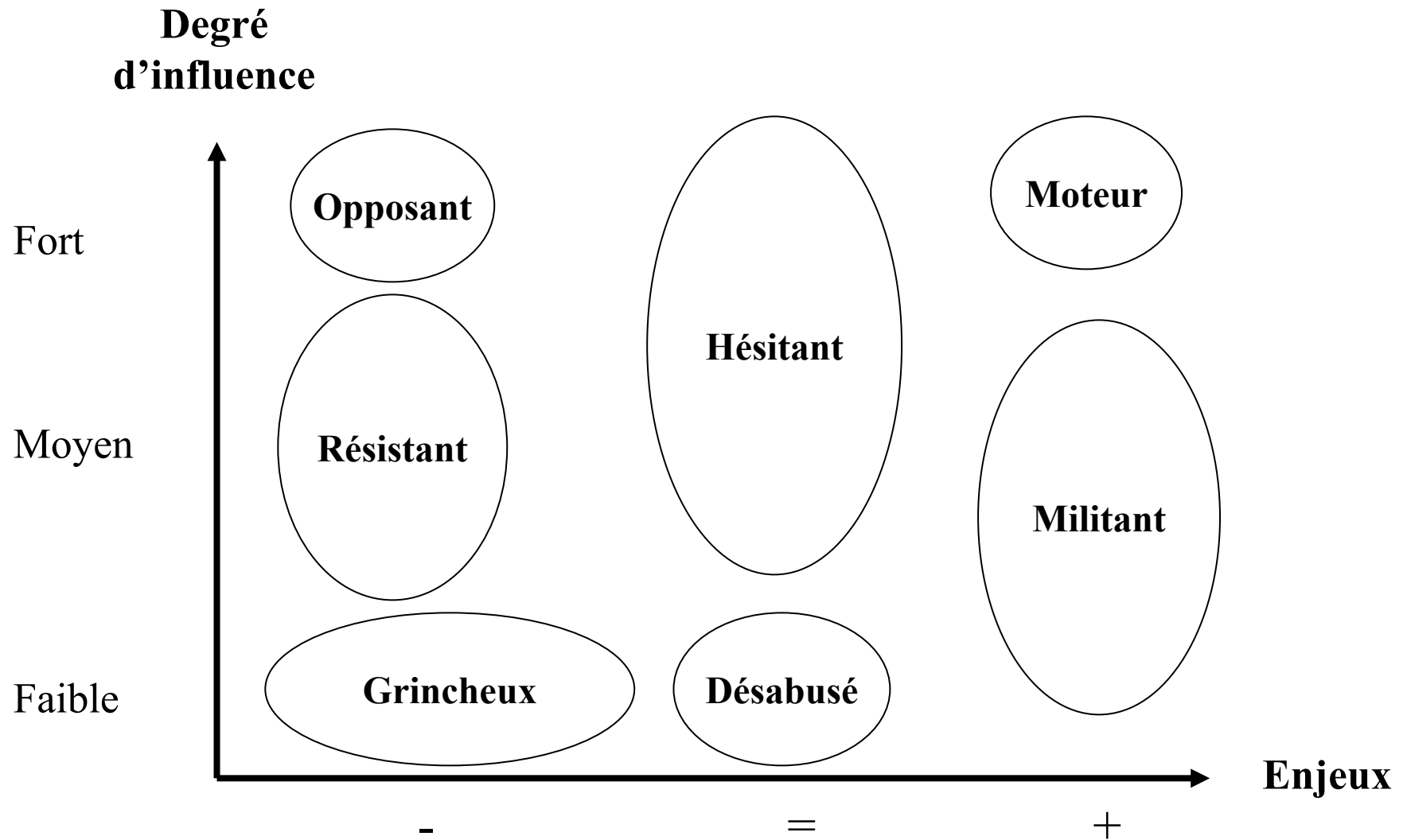
- Les enjeux associés au changement



■ Le degré d'influence sur le changement



- Degré Fort = capacité à agir sur la conception de la cible
- Degré moyen = capacité à agir sur la mise en œuvre, le déploiement
- Degré Faible = aucun pouvoir ni sur l'un, ni sur l'autre



■ Les moteurs

- Utiliser leur influence en les mettant dans les instances de décision et/ou de production
- Les mettre en avant comme promoteurs du projet et les prendre en exemple

■ Les militants

- Chercher à accroître leur degré d'influence en les mettant dans des instances de décision et/ou de production
- Les mettre au contact des hésitants pour les convaincre
- Leur donner des rôles d'ambassadeur et/ou d'avocat du projet

■ Les hésitants

- Cibler la communication sur leurs enjeux
- Ouvrir grand ses oreilles et les surveiller comme du lait sur le feu pour guetter les opportunités de basculement
- Les mettre dans des instances de production pour leur donner la possibilité de faire évoluer leur représentations
- Les tenir régulièrement informés de l'avancement du projet et engager un dialogue soutenu prenant en compte toutes leurs questions
- Dans un cadre collectif, les laisser exprimer leurs réserves, cela permet d'engager un débat et parfois d'utiliser positivement leurs remarques

■ Les grincheux

- Faire attention qu'ils ne déteignent pas sur les hésitants
- Être à leur écoute pour connaître leurs arguments et, éventuellement, contre-argumenter

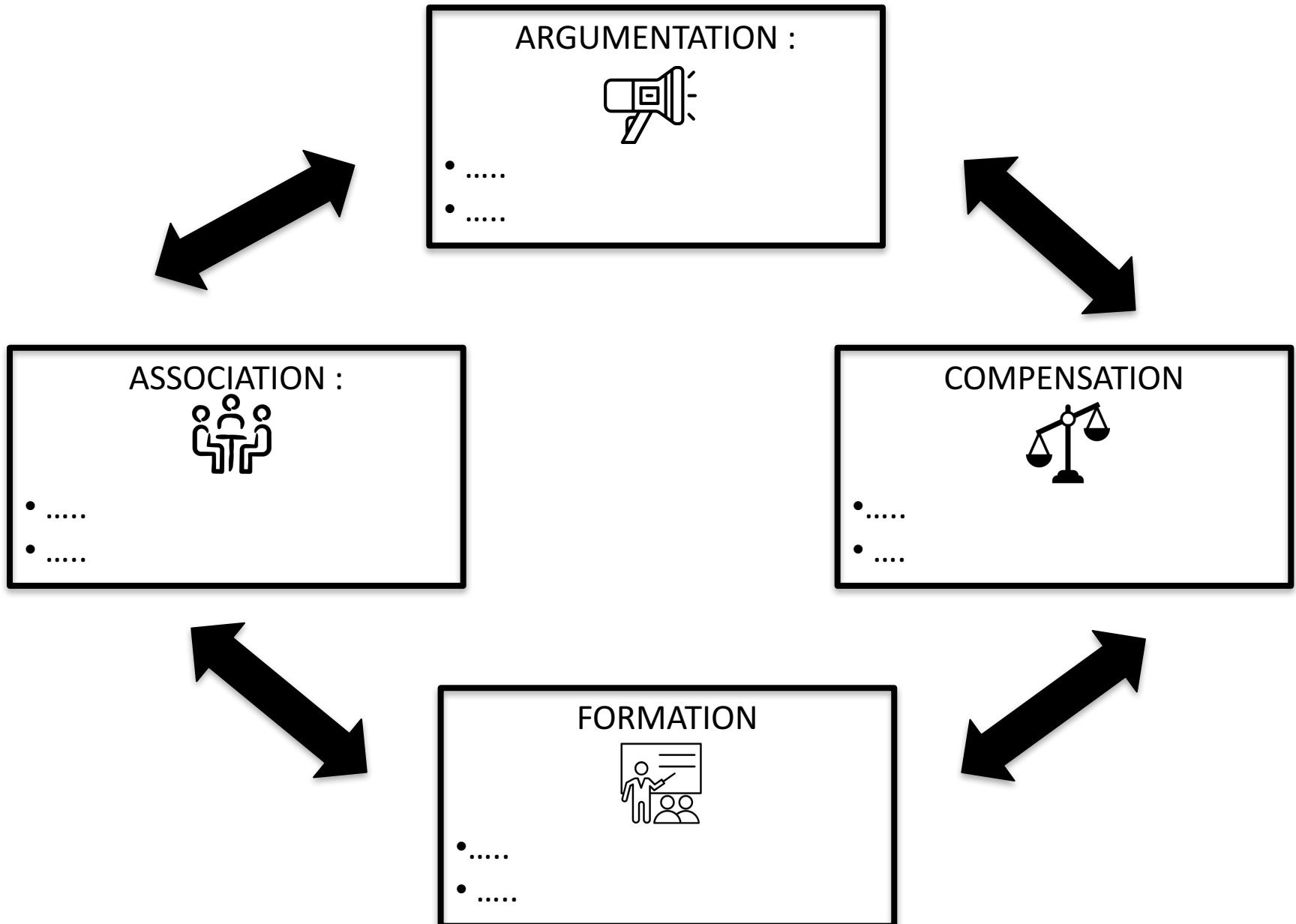
■ Les résistants

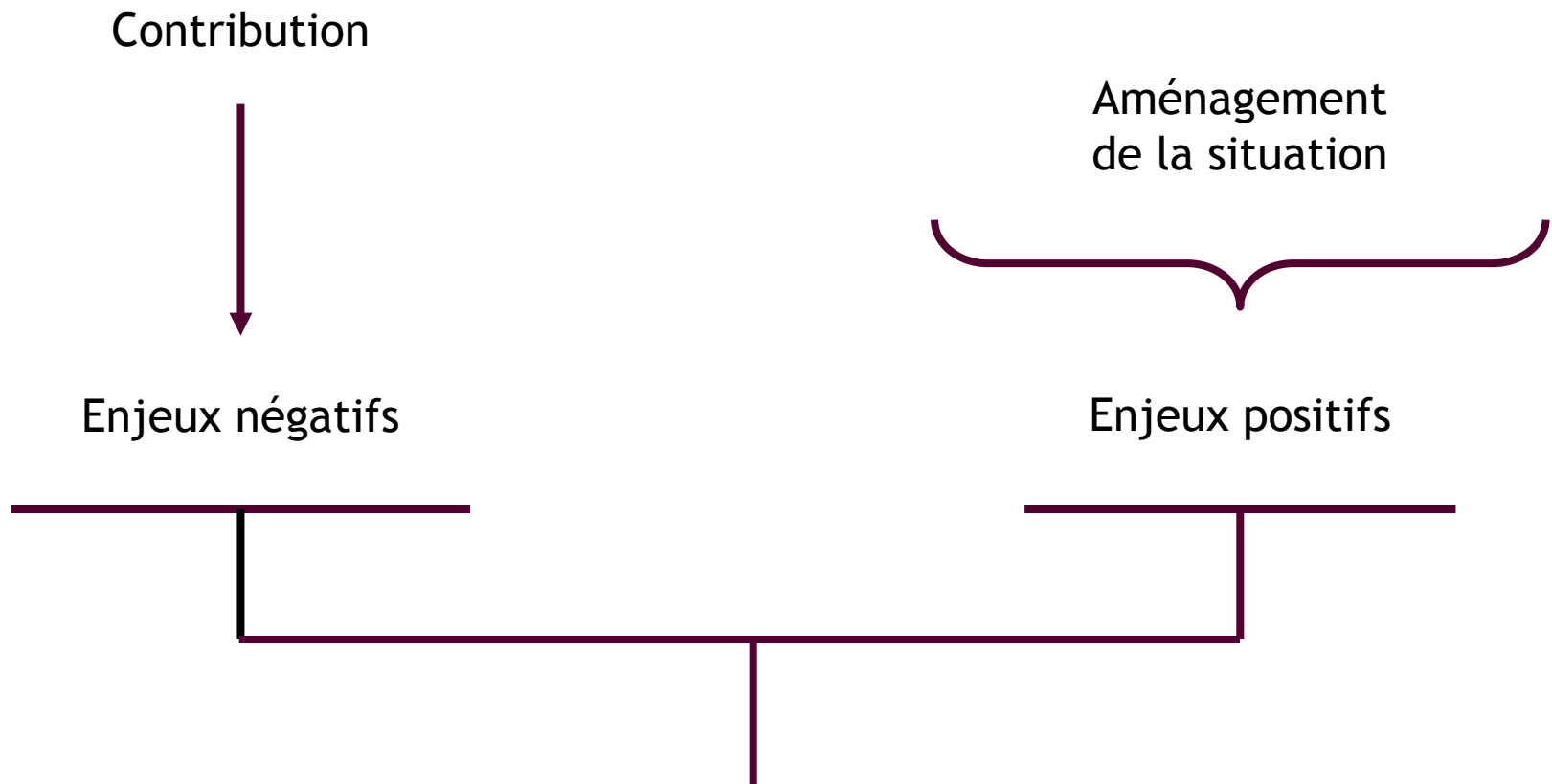
- Leur offrir la possibilité de trouver des contreparties à leurs enjeux négatifs
- Leur donner un rôle dans la mise en œuvre en explicitant bien le négociable et le non-négociable, c'est-à-dire en encadrant leur résistance tout en l'acceptant

■ Les opposants

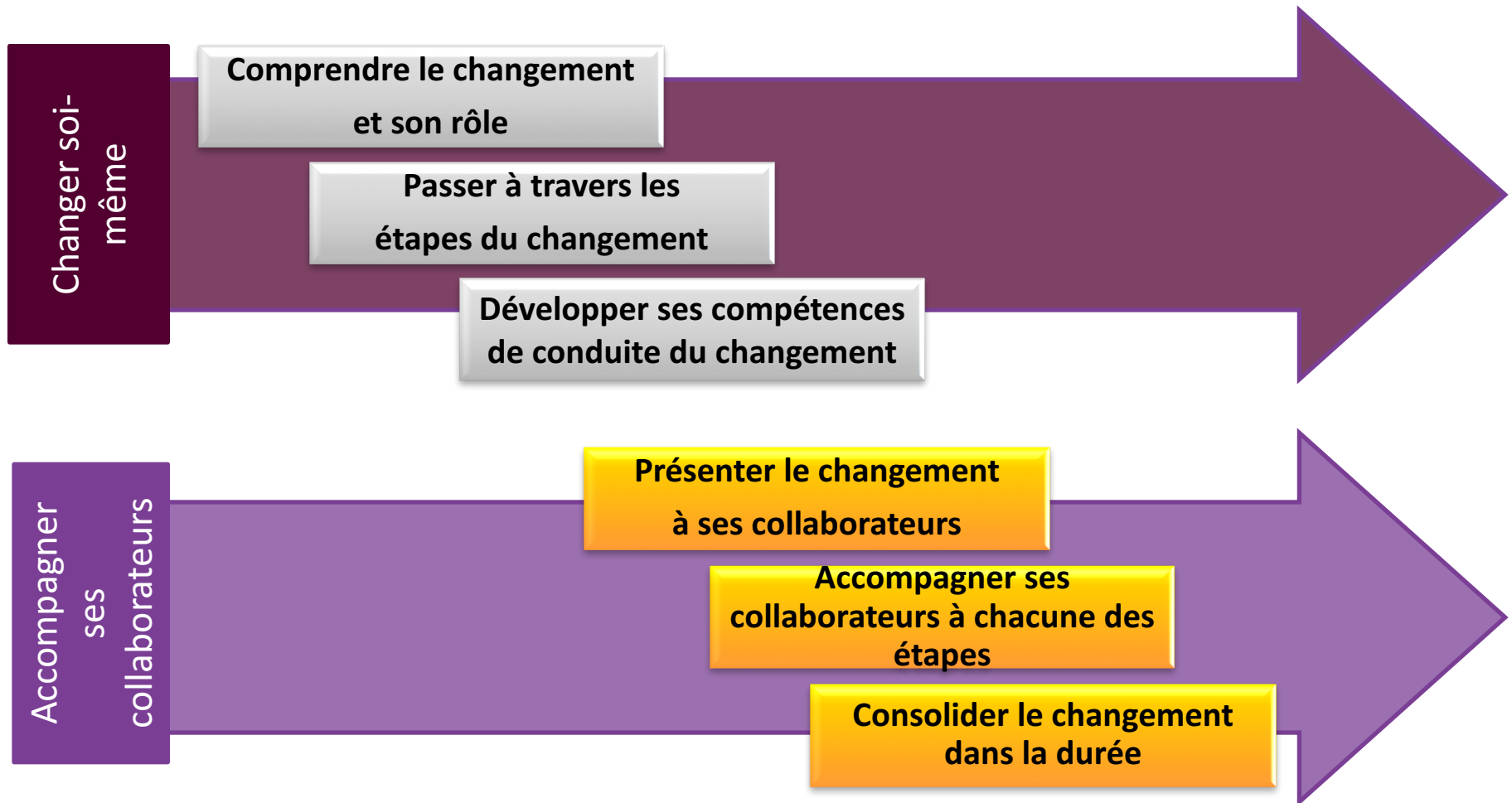
- Vérifier la nature de leur opposition, elle peut ne porter que sur des modalités précises ou des conflits d'intérêt ou de personnes qui masquent un certain accord avec le projet
- Être ferme, se montrer inébranlable tout en les respectant comme des acteurs à part entière
- Ne pas y attacher trop d'importance et les laisser se décrédibiliser en faisant avancer le changement

-









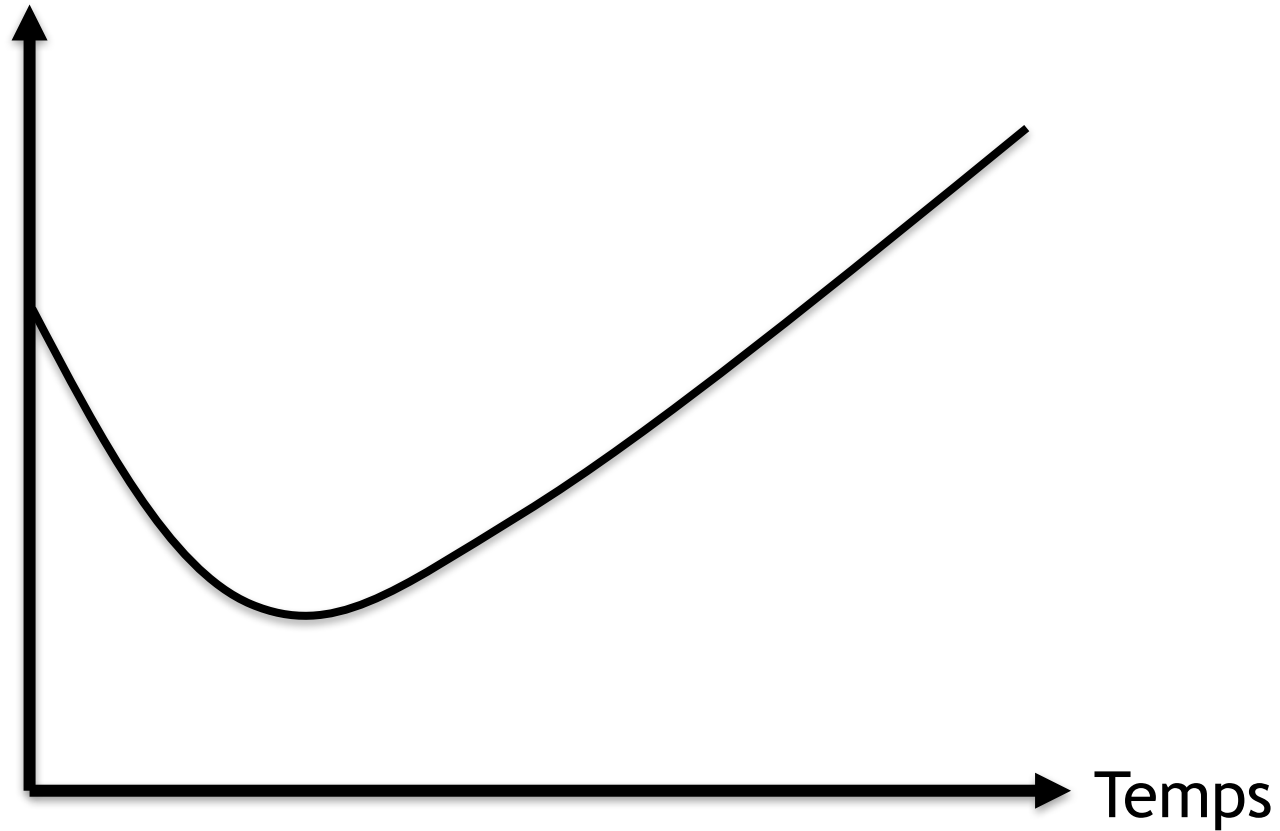


- Une nouvelle paire de chaussure commence par donner des ampoules. Il faut la faire à ses pieds avant de retrouver un niveau de confort équivalent à celui de l'ancienne.
- Pendant les deux premières semaines après l'arrêt du tabac, l'ancien fumeur est plus essoufflé et tousse davantage qu'au moment où il fumait



- Les exemples sont nombreux : après un changement, le niveau de performance, de confort,... de la nouvelle situation est, pendant un temps, moindre que celui de l'ancienne
- « *Je l'avais bien dit ; à quoi bon avoir changé ; si c'est pour en arriver là ; ...* » ne manqueront pas de préciser les détracteurs qui utiliseront ce moment pour déployer leurs stratégies de résistance, transformant ainsi le dicton en réalité : « chassez le naturel, il revient au galop ».

Performance



■ merci