

RESSOURCES HUMAINES

Accompagner les transformations



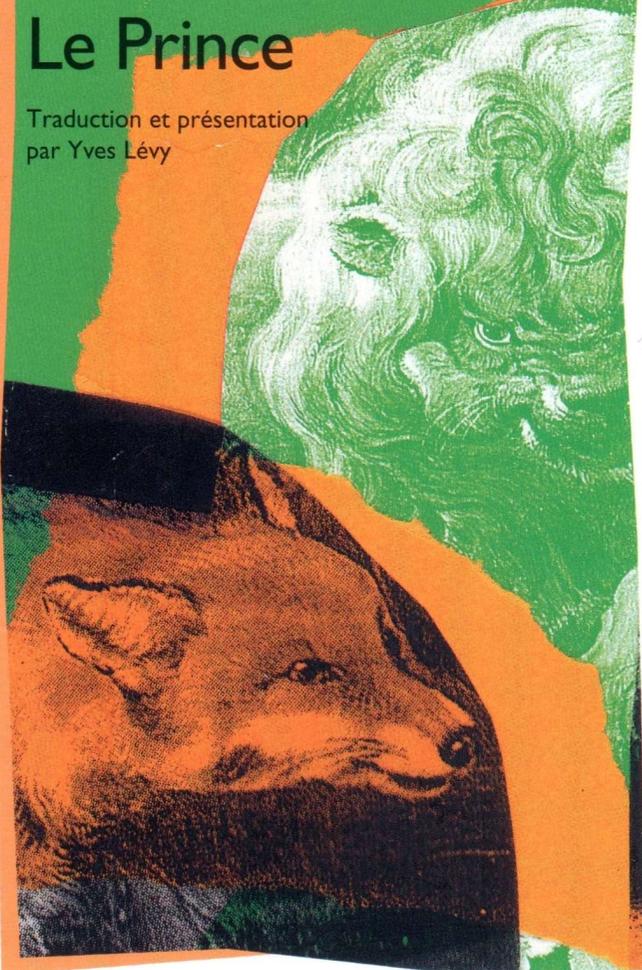
Henri - Philippe GODEAU

- *Ingénierie du Management Transformationnel*
- *Praticien en Psychologie Positive appliquée aux équipes de Travail*

Machiavel

Le Prince

Traduction et présentation
par Yves Lévy



GF Flammarion

« Et l'on doit remarquer qu'en effet, il n'y a point d'entreprise plus difficile à conduire, plus incertaine quant au succès, et plus dangereuse que celle d'introduire de nouvelles institutions.

Celui qui s'y engage a pour ennemis tous ceux qui profitent des institutions anciennes, et il ne trouve que de tièdes défenseurs parmi tous ceux pour qui les nouvelles seraient cependant très utiles».

Machiavel, *Le Prince*

Chapitres

- 1 - Parlons un peu du changement**
- 2 - Le changement social**
- 3 - Les enjeux liés au changement**
- 4 - Changement, transition, transformation**
- 5 - Les acteurs face au changement**
- 6 - Le Management transformationnel**
- 7 - L'ingénierie de la transformation**



- 1 -

Parlons un peu du changement

Tout est changement,
non pour ne plus être
mais pour devenir ce qui
n'est pas encore.

■ Epictète

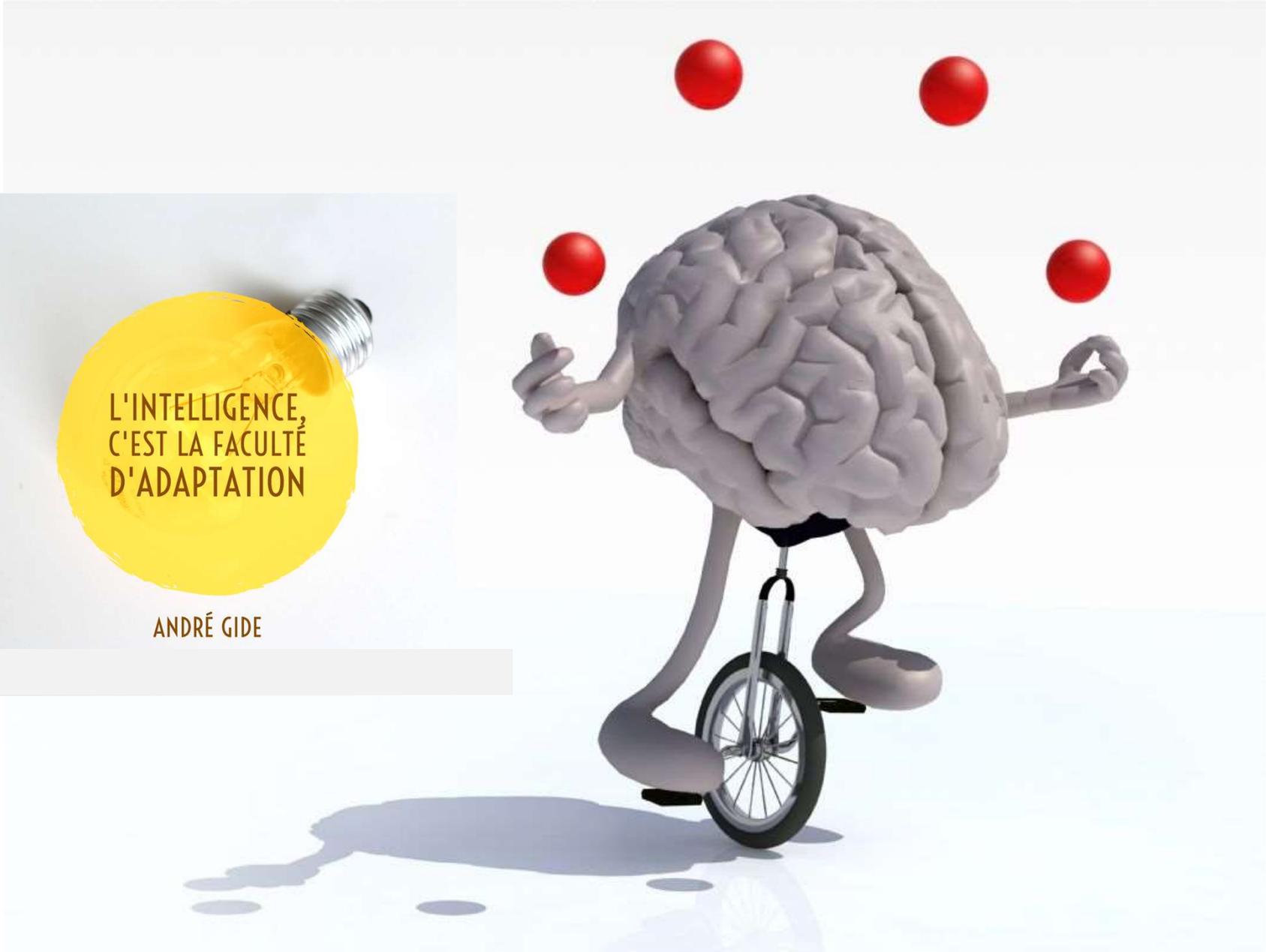
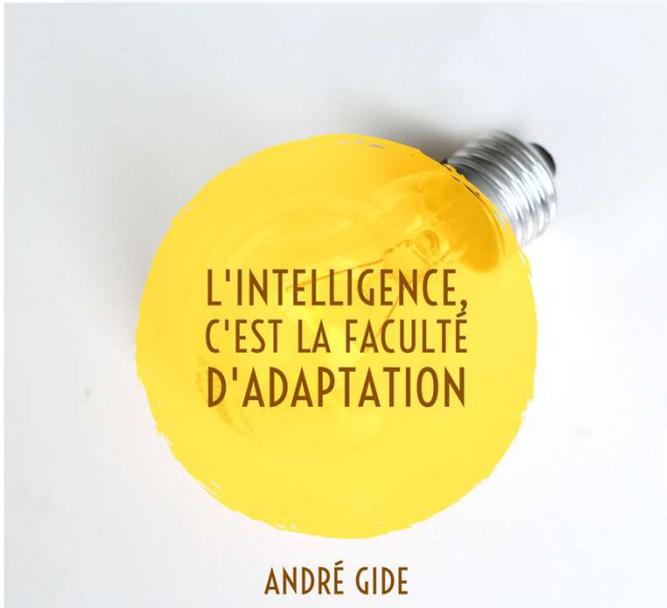


Quelque soit le mot qu'on emploie pour désigner le fait de changer, ce qui est à l'origine de ces mouvements vers un « autre chose », c'est la nécessité de **s'adapter**.

Car nous devons nous adapter, tous, et tous les jours, aux éléments extérieurs qu'ils soient réglementaires, relationnels, sanitaires, physiques, politiques, sociaux... ou climatiques.



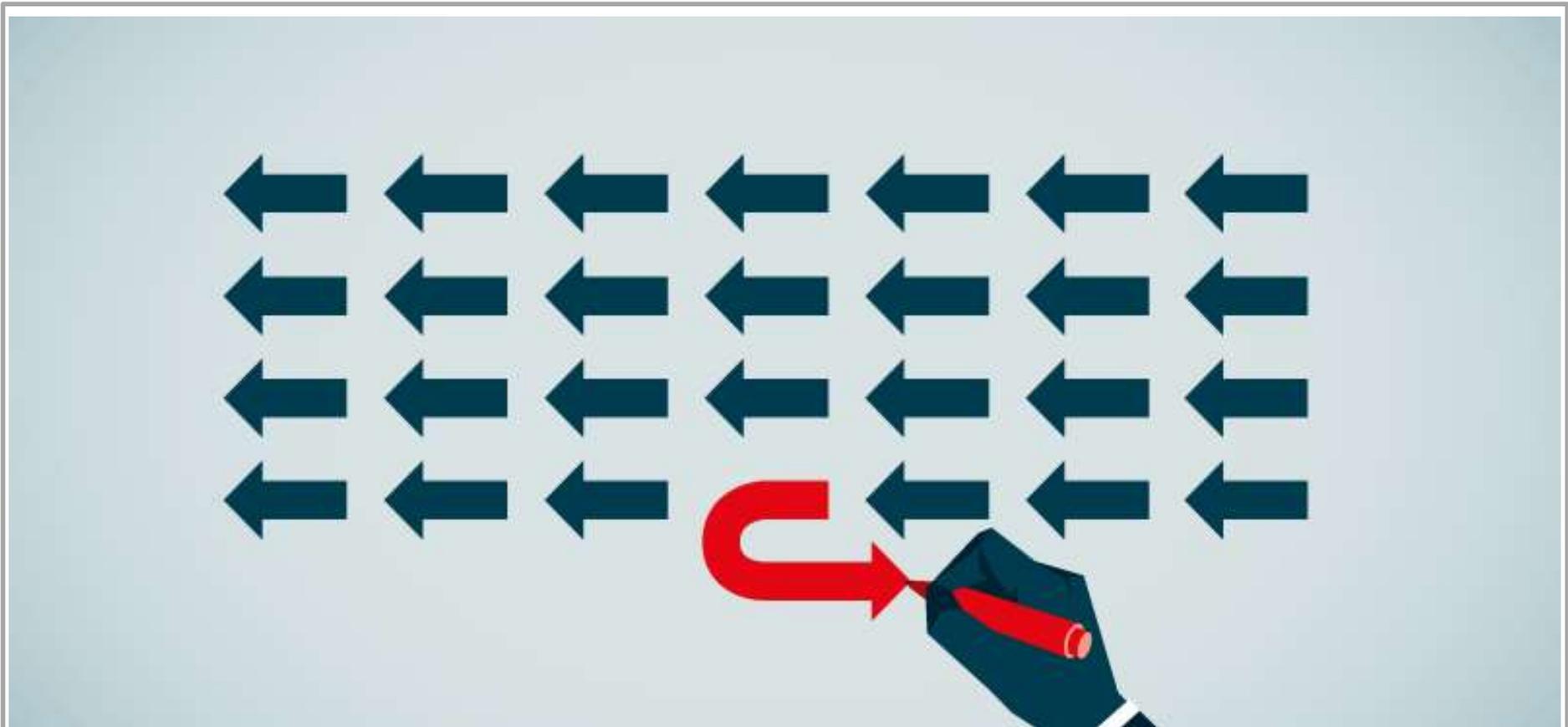
**SAVOIR
S'ADAPTER**



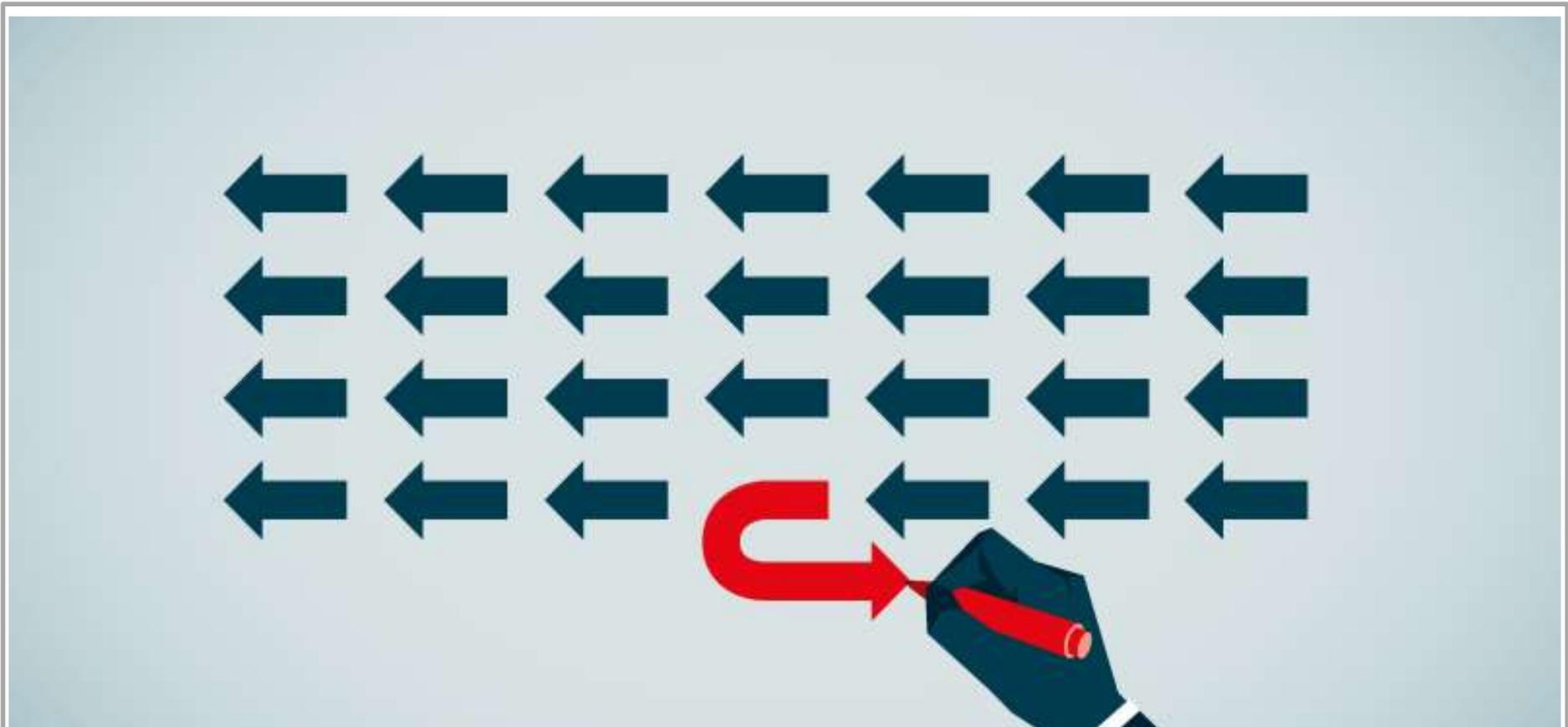
La notion de changement ne date pas de la révolution industrielle puisque Parménide et Héraclite en parlaient déjà dans la Grèce antique (- 600 avant JC).

“Une seule chose est constante, permanente, c’est le changement. Tout passe et rien ne demeure. Aussi, rien ne peut être pensé sans la conscience de son contraire et l’anticipation de sa fin.”

Héraclite – Philosophe de la nature.



Le «changement» est un processus **complexe**, **non linéaire** qu'implique le passage d'un **état observable** à un **autre** et qui a un caractère **durable**.



Selon la nature, la durée et l'intensité de ce passage, on parlera d'évolution, de modification, de transformation, de révolution, de métamorphose, ou de mutation.

AMPLEUR DU CHANGEMENT

Réalignement

Transformation

du paradigme

Incrémentale

Adaptation

Évolution

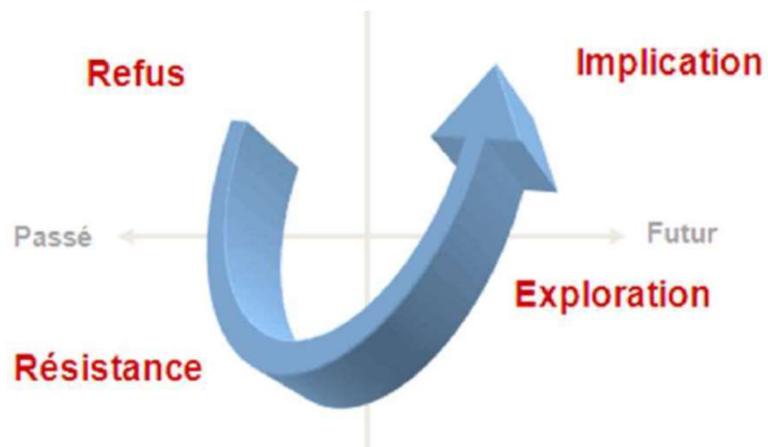
NATURE DU
CHANGEMENT

Radicale

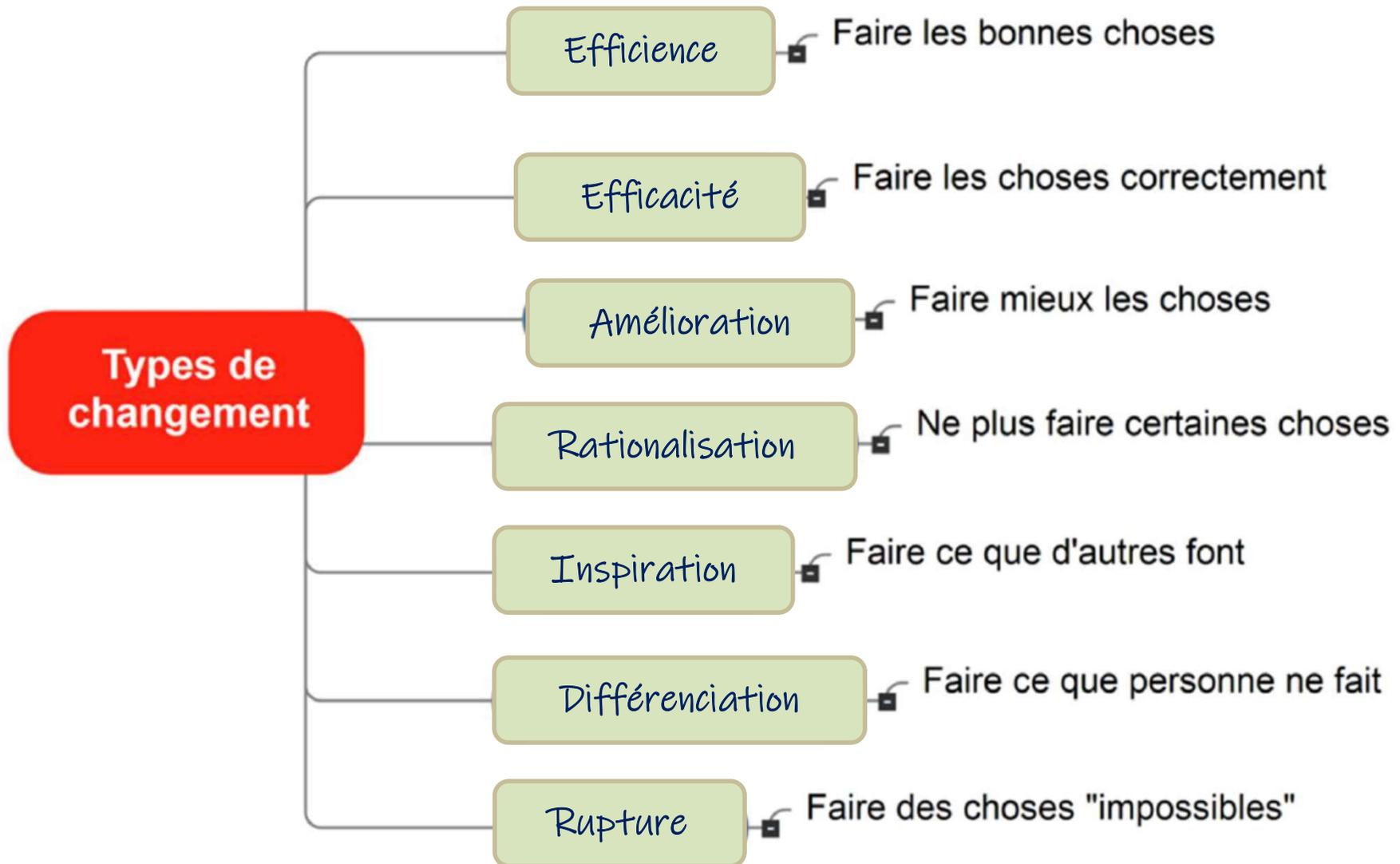
Reconstruction

Révolution

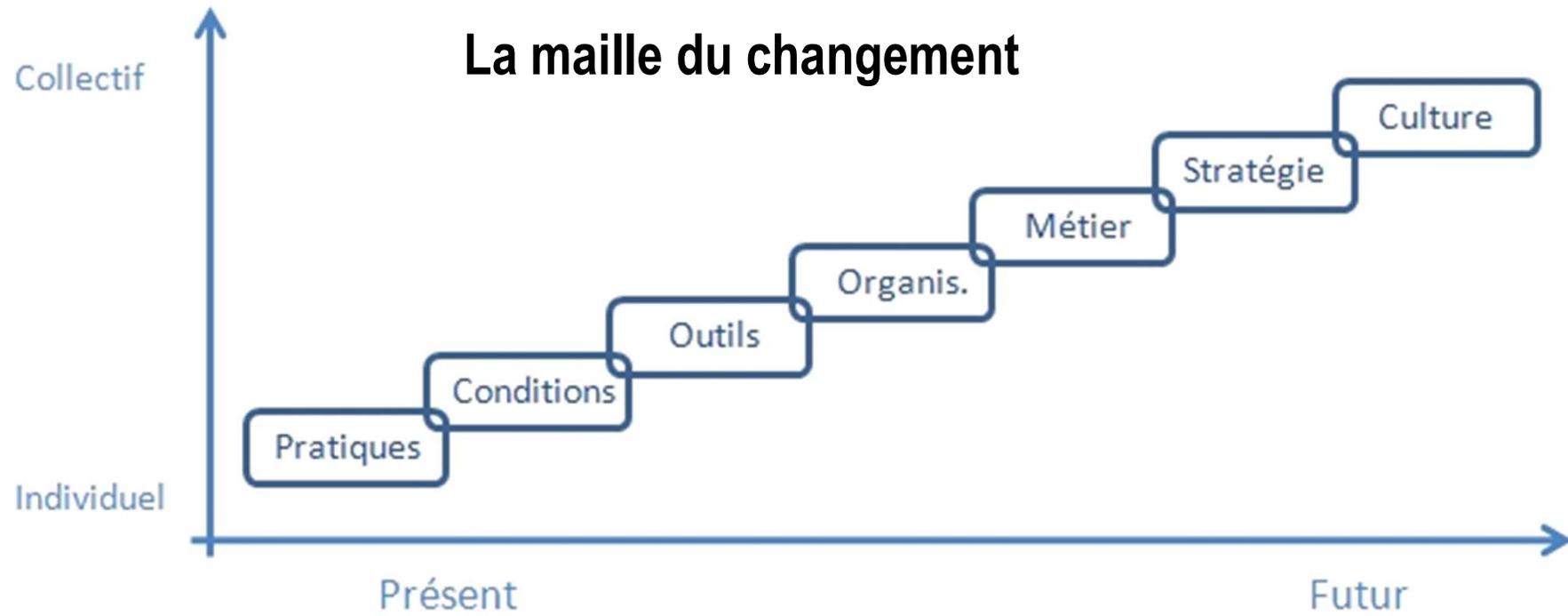
Le «changement» c'est affronter des situations qui nous obligent à faire **des choses nouvelles**, ou à les **faire différemment** ou à **arrêter de faire certaines des choses**



que nous avons **l'habitude** de faire, et que nous avons **envie** ou encore **intérêt** de faire.



La maille du changement





Changer c'est vivre des **situations professionnelles et personnelles** qui nous **déstabilisent**, qui vont nourrir et amplifier certaines de nos **peurs** et nous font **hésiter** ou **reculer** malgré les possibles nouvelles **opportunités** qui sont à saisir ou à créer dans le futur.



D'un point de vue systémique, on distingue 2 niveaux de changement :

- ***Les changements de niveau 1 qui interviennent à l'intérieur d'un système***
- ***Les changements de niveau 2 qui affectent le système lui-même.***

Cette approche vaut à la fois pour les changements organisationnels et pour les changements individuels.

Le changement de niveau 1

Le changement de niveau 1 est une modification de certains facteurs **à l'intérieur même d'un système** qui lui, demeure relativement stable.

Le changement de niveau 1

Lorsque les conditions du changement sont défavorables, le changement de niveau 1 peut générer des phénomènes d'autorégulation destinés à assurer la permanence du système et sa continuité dans un environnement fluctuant.

Mais il n'y a pas vraiment de remise en question profonde.

Le changement de niveau 2

Le changement de niveau 2 est une modification qui affecte le système lui-même et l'amène à se modifier.

Du moment où un changement de ce type percute l'organisation, il remet en question la culture de l'entreprise (c'est-à-dire les croyances, les valeurs, les codes, les repères, les représentations).

Le changement de niveau 2

Ce type de changement remet en question le fonctionnement inconscient de l'entreprise. On parle alors de **transformation**.

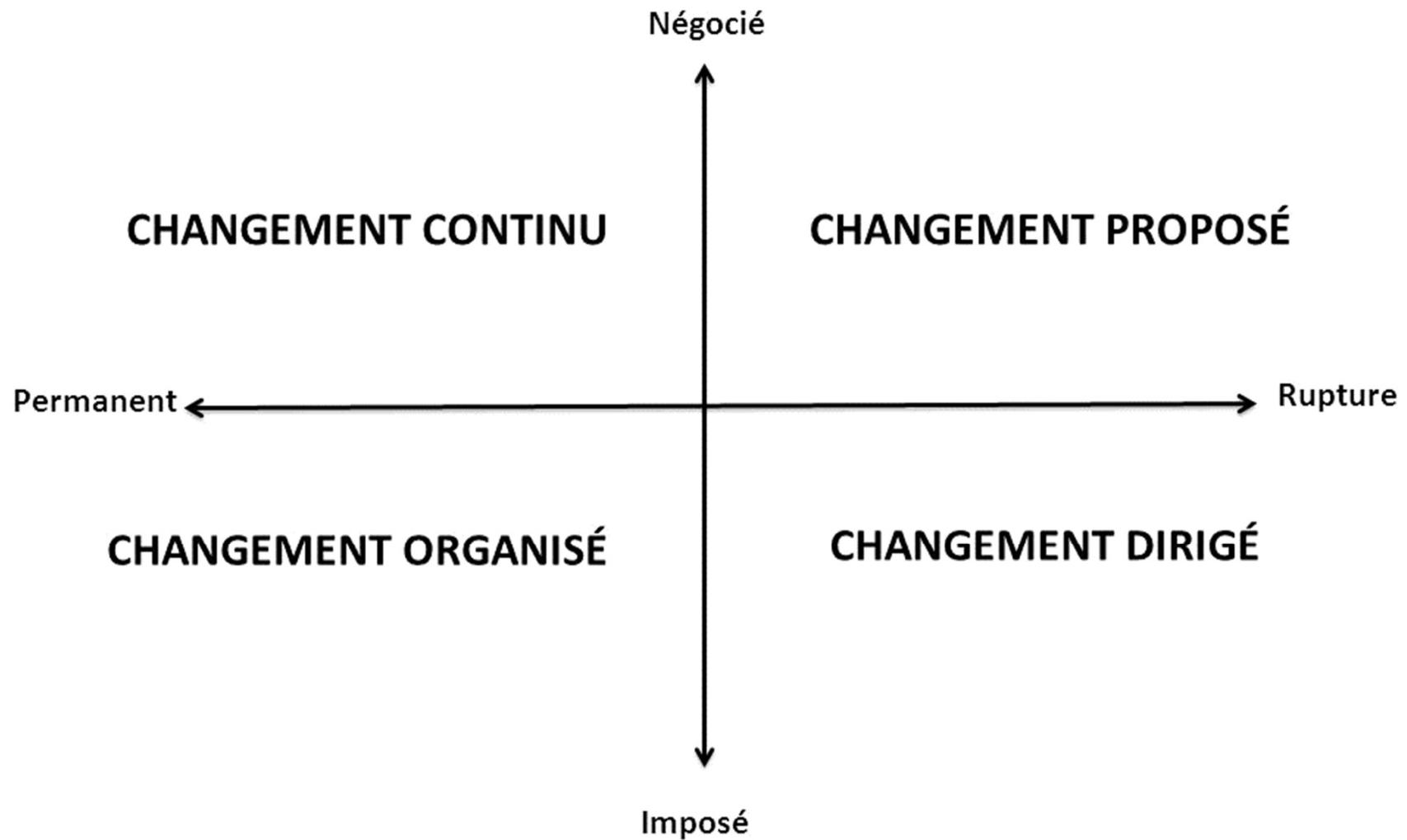
On envisage la direction, et ce vers quoi on tend mais le chemin pour l'atteindre reste inconnu et à construire en marchant !.

On le découvrira au fur et à mesure que l'on « lâche » les manières habituelles de faire, d'être, et les croyances limitantes.



Apprendre à s'habiller en courant !

La matrice des changements



Il faut prendre le changement
par la main avant qu'il ne vous
prenne par la gorge !

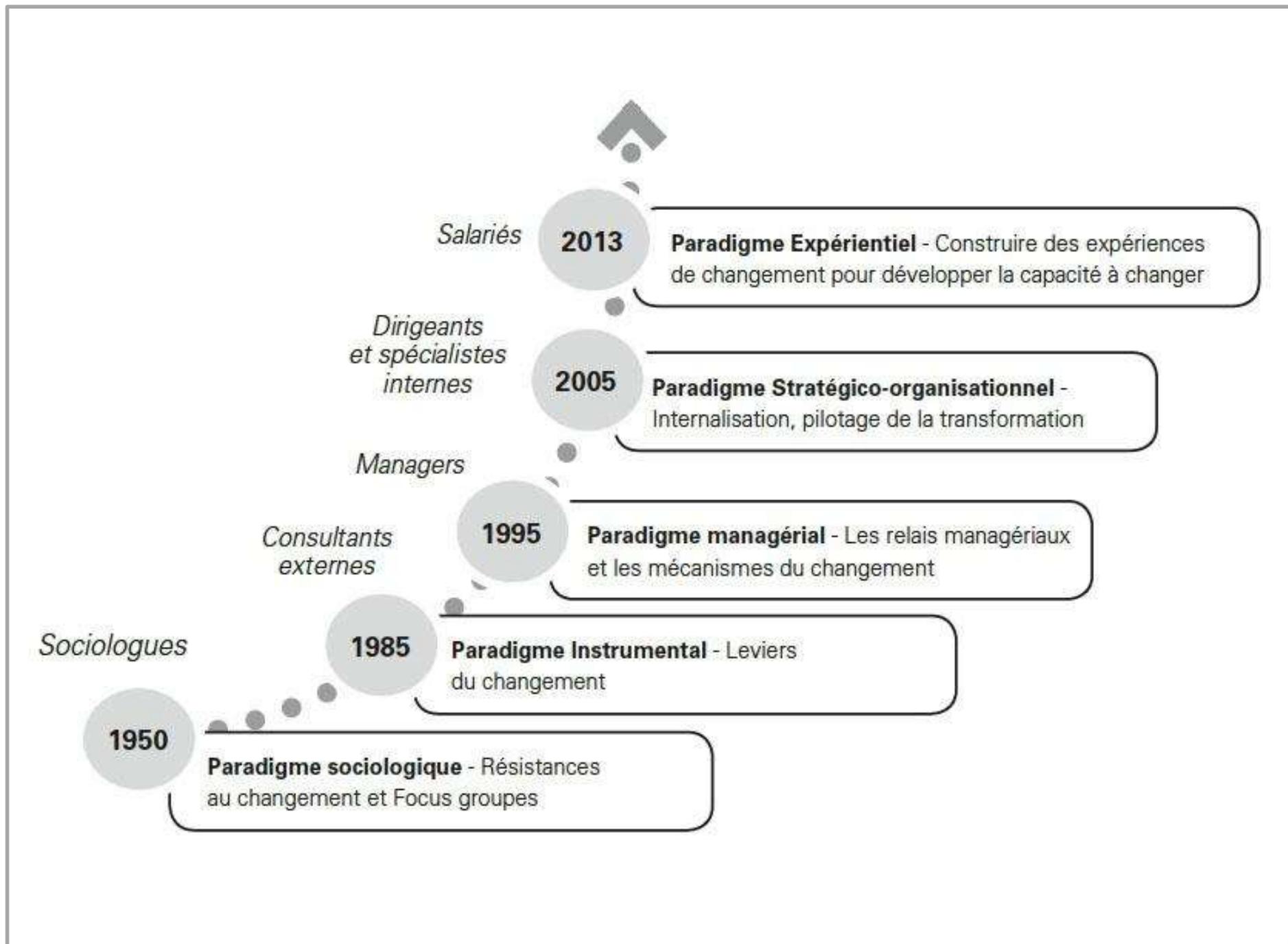


Winston Churchill.

Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements.

■ Charles Darwin





STRATÉGIE D'ENTREPRISE

DAVID AUTISSIER
KEVIN JOHNSON
EMILY METAIS-WIERSCH

DU CHANGEMENT À LA TRANSFORMATION

STRATÉGIE ET PILOTAGE
DE TRANSFORMATION



DUNOD

STRATÉGIE D'ENTREPRISE

OLIVIER LABORDE

INNOVER OU DISPARAÎTRE

LE LAB POUR REMETTRE
L'INNOVATION AU
CŒUR DE L'ENTREPRISE

PRÉFACES DE GÉRALD KARSENTI ET NICOLAS DUFOURQ



« LE LIVRE DIGITAL DE L'ANNÉE »



DUNOD

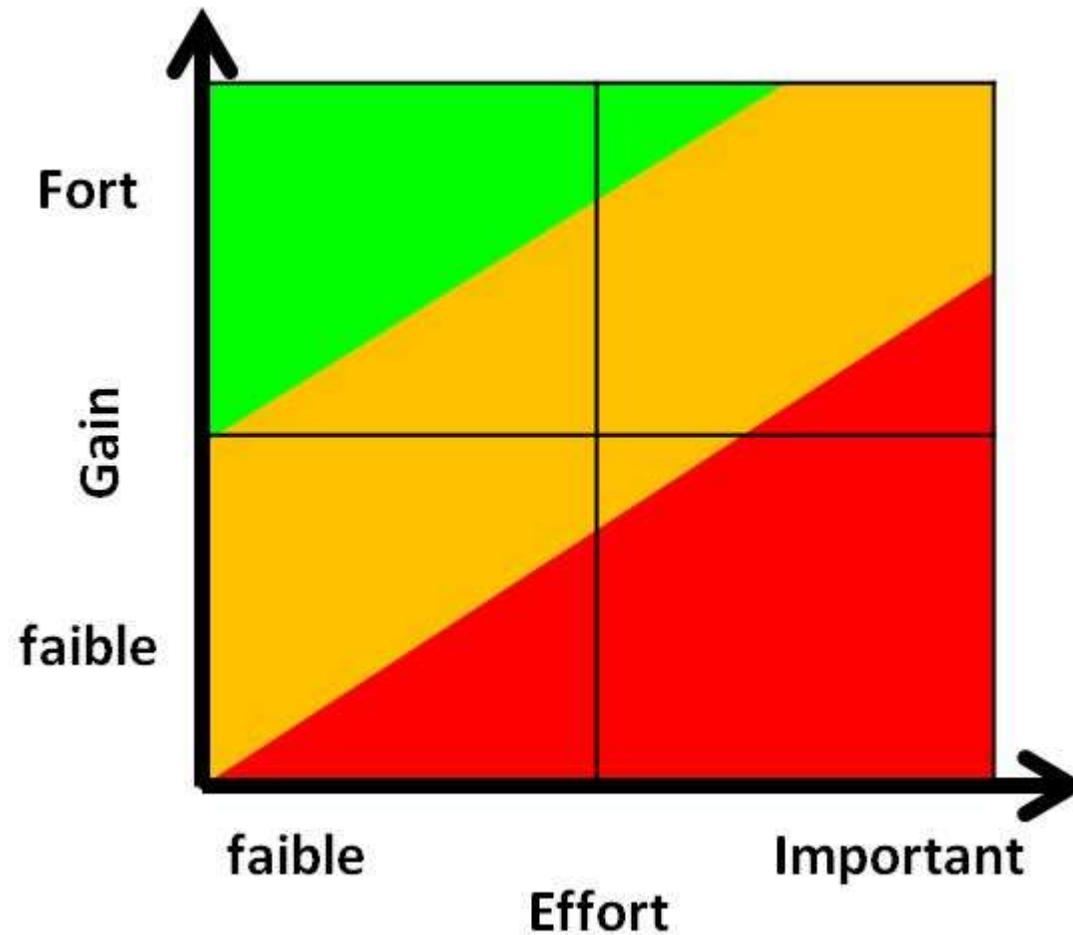


- 2 - Le changement social

Un **changement social** peut se définir comme :

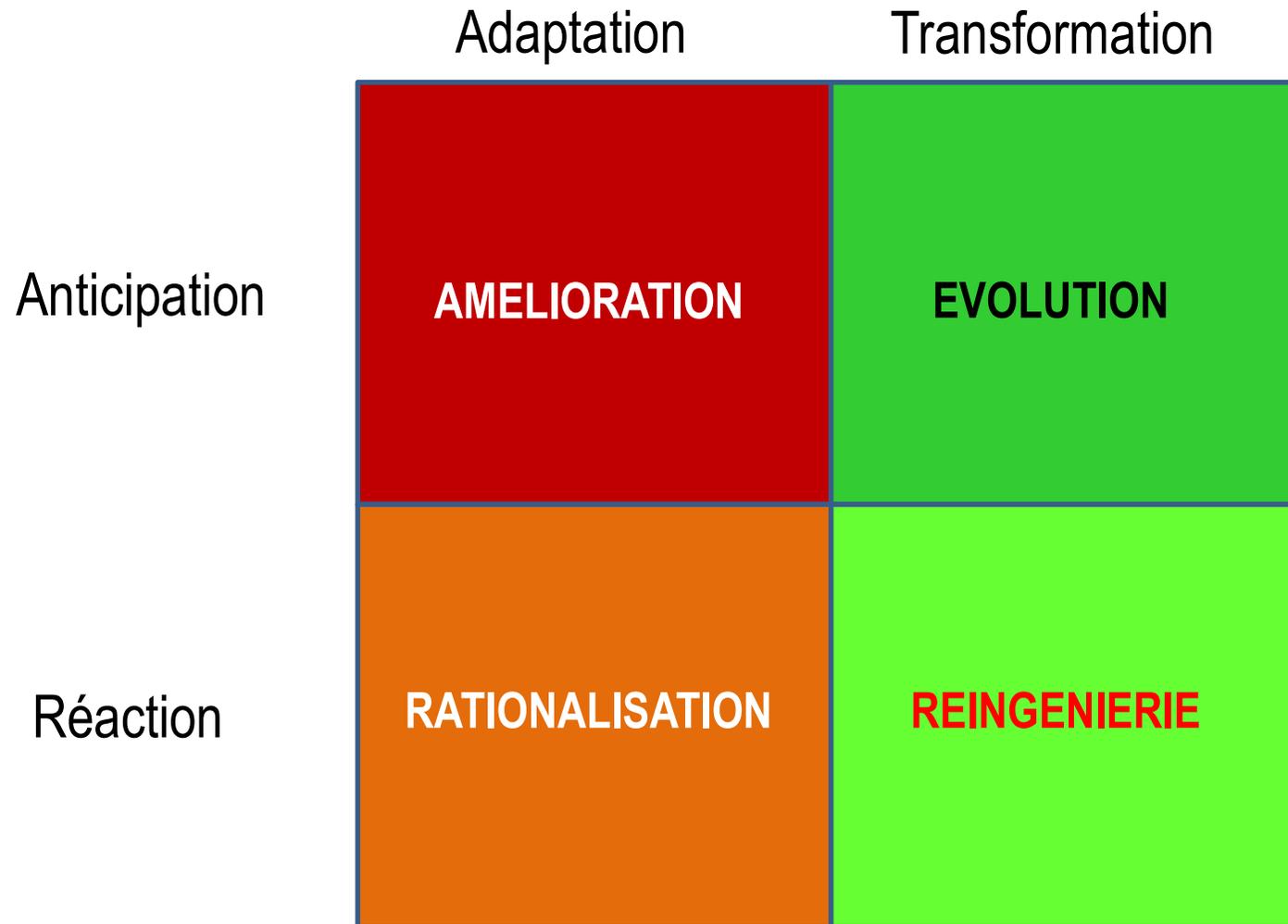
- *Une transformation observable dans le temps*
- *Qui ne soit ni provisoire ni éphémère*
- *Qui affecte la culture, la structure et le fonctionnement d'une société ou d'une organisation*
- *Qui modifie ses valeurs et ses pratiques relationnelles*
- *Et donc le cours de son histoire et de son identité*





- 3 -

Les enjeux liés au changement



- Changement imposé ou volontaire
- Changement progressif ou rupture

1

ENVIE
DE FAIRE

2

INTÉRÊT
À FAIRE

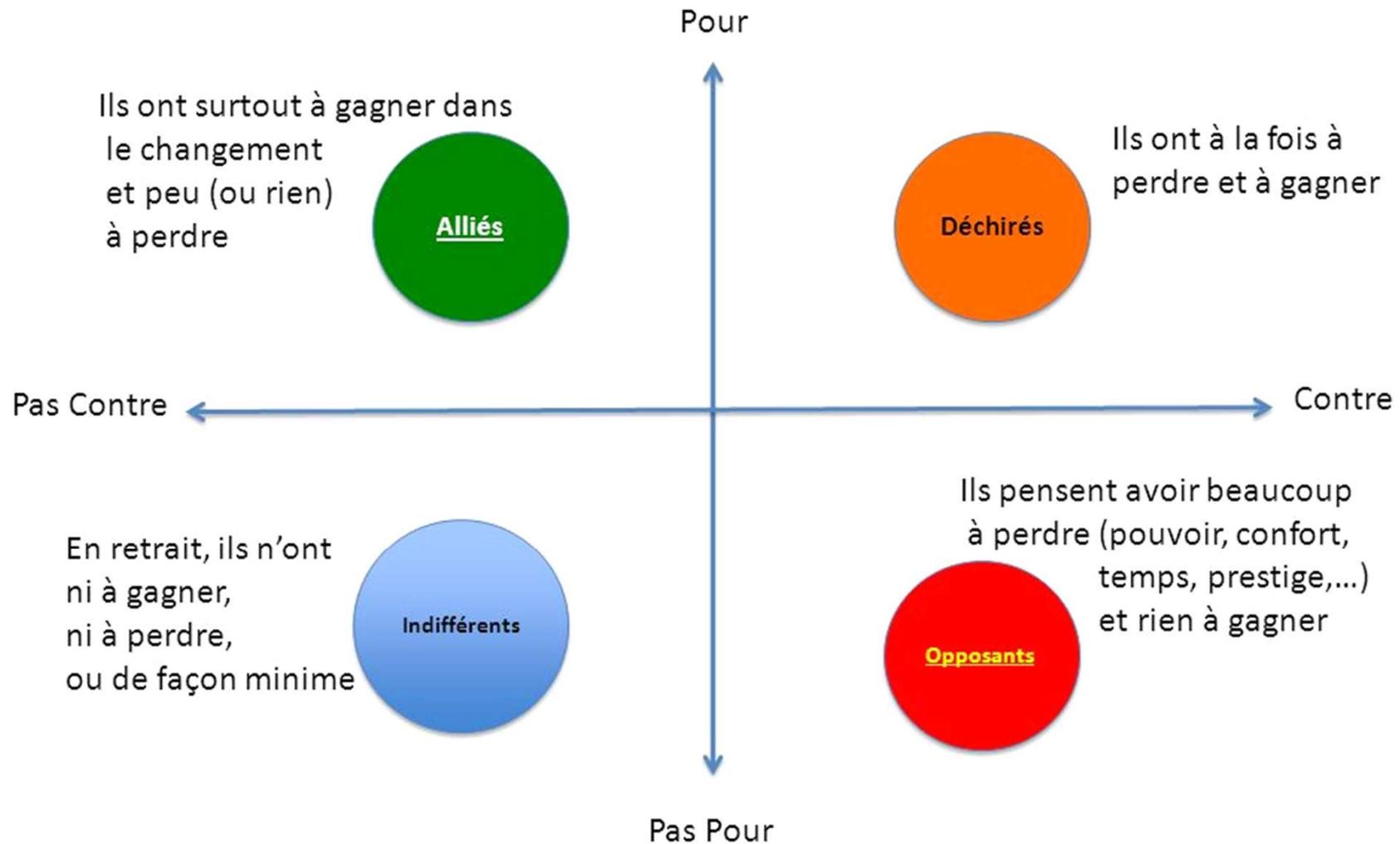
4

MOYEN
DE FAIRE

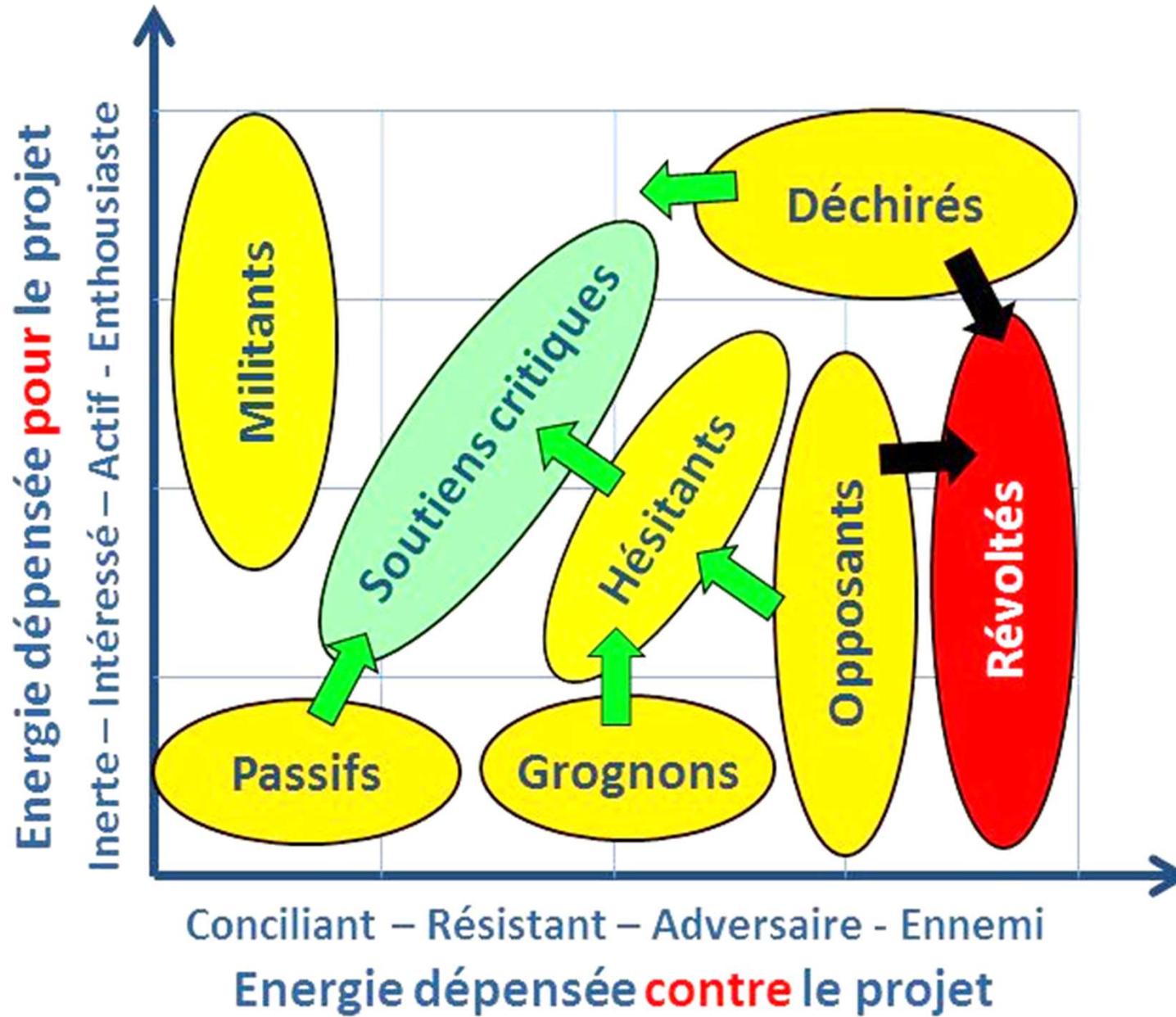
3

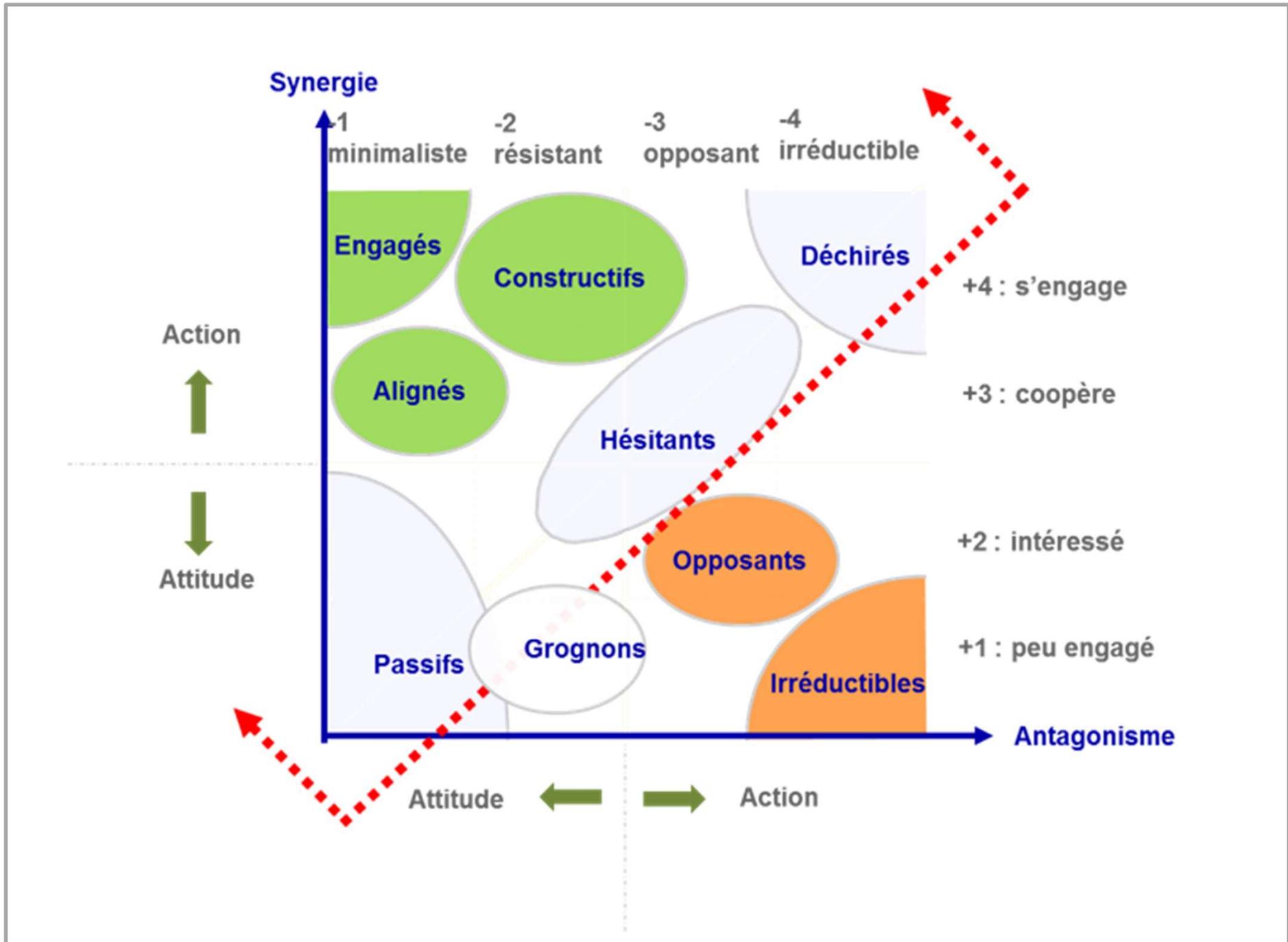
FACULTÉ
DE FAIRE

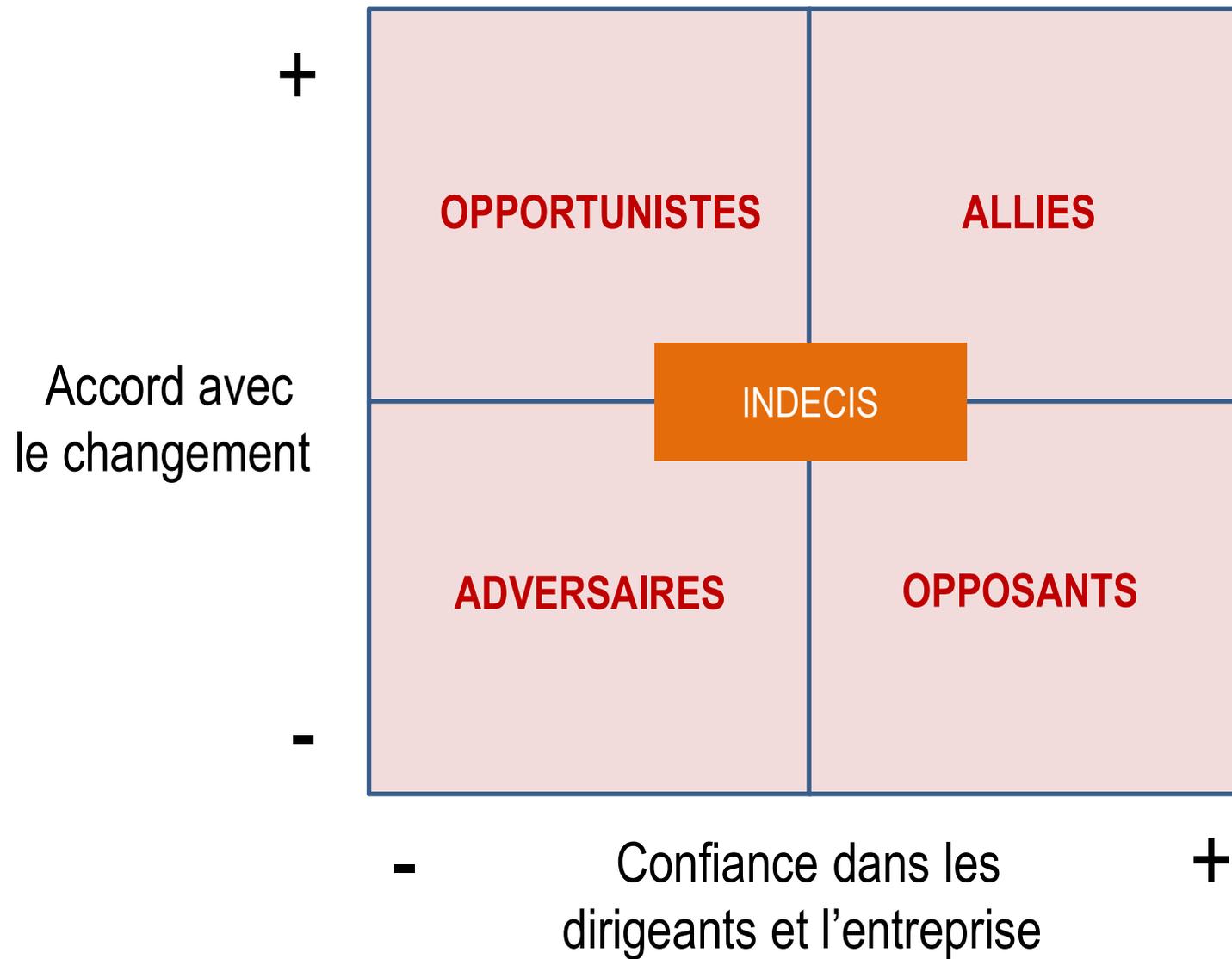
La Cartographie des acteurs: Approche socio-dynamique

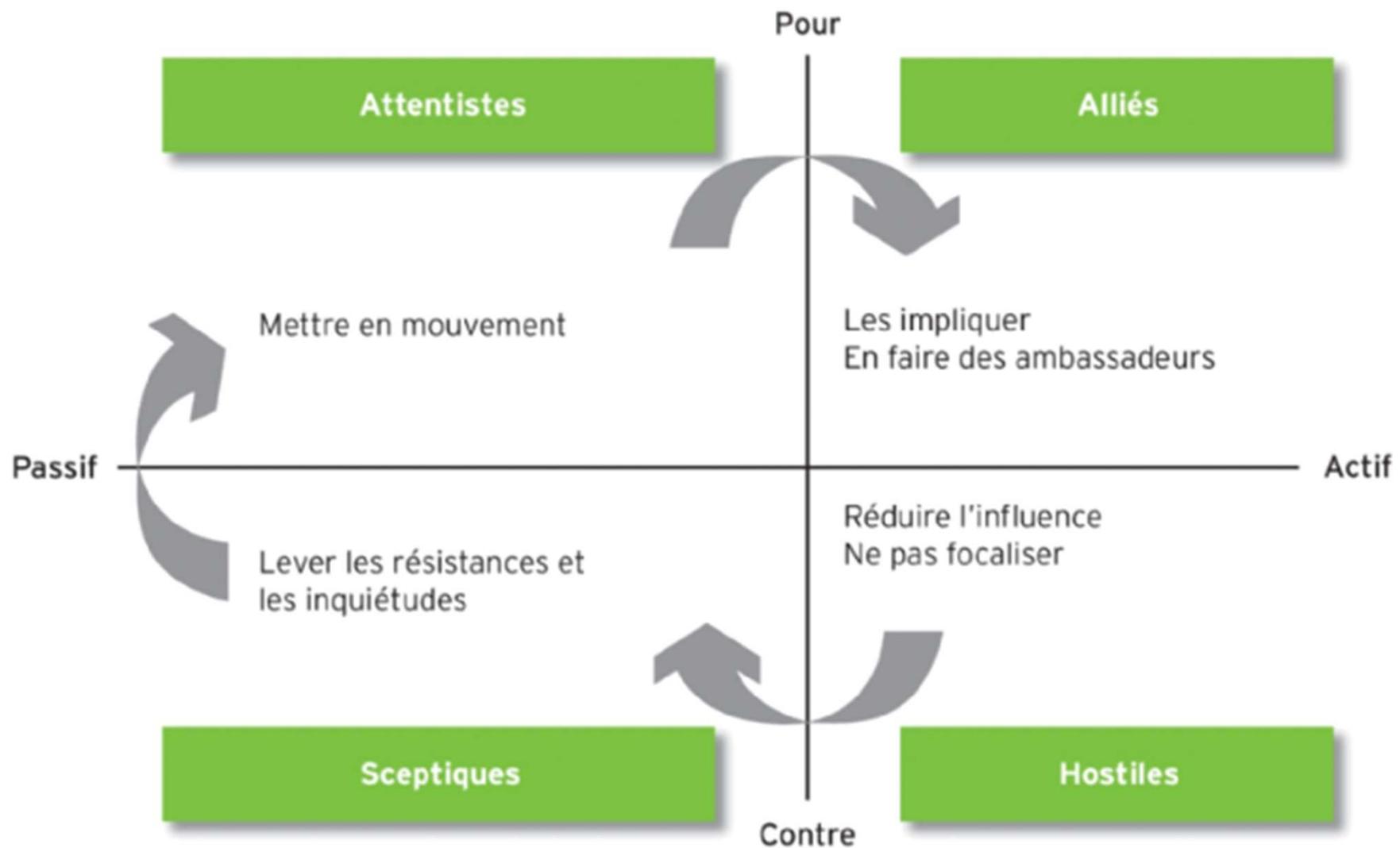


Cours G.ZARA

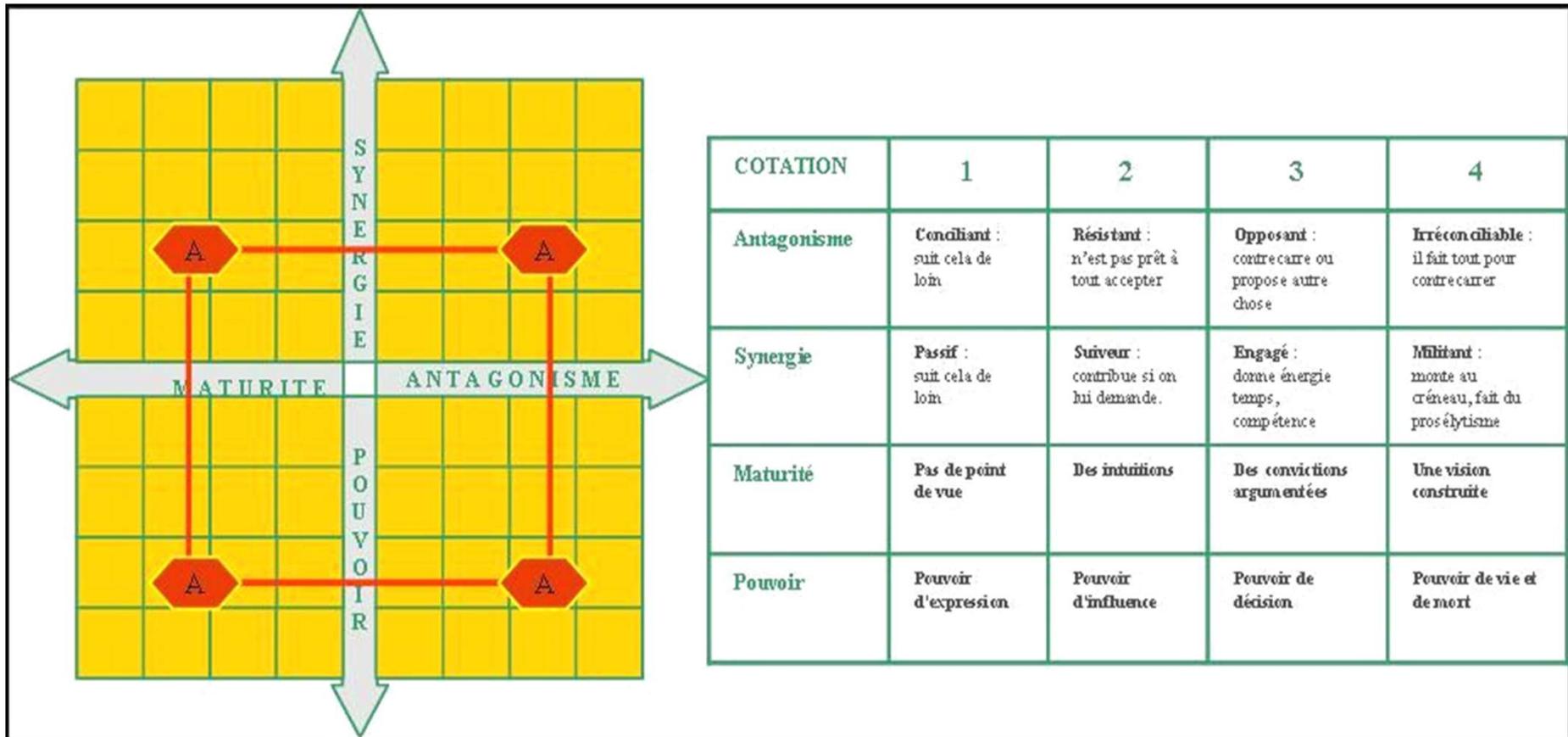




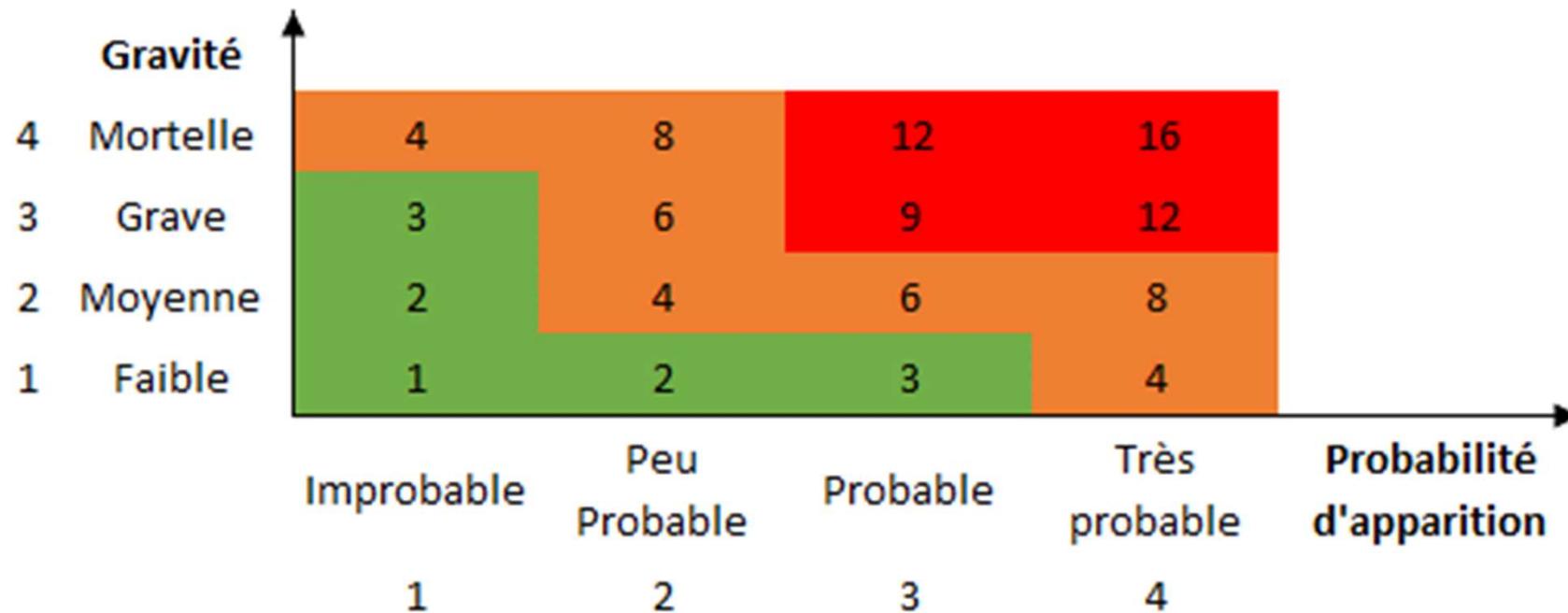


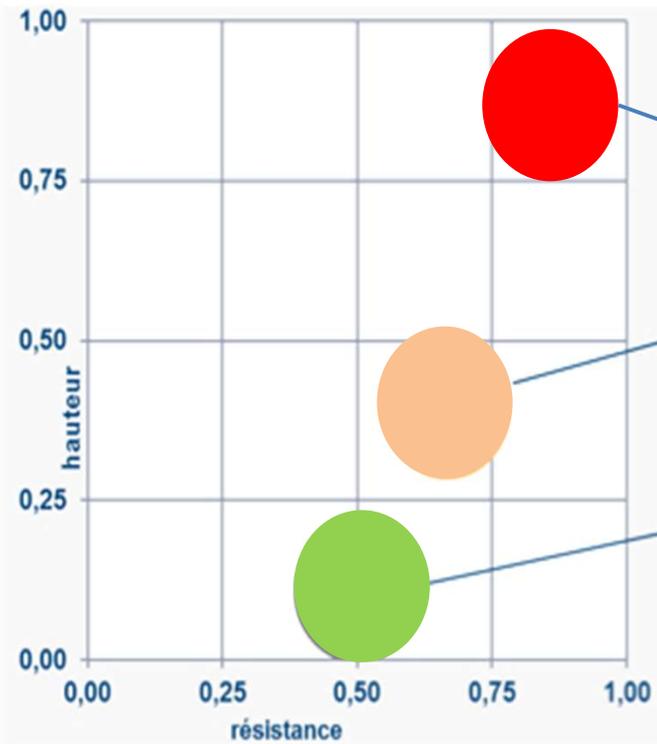


Pouvoir d'influence et pouvoir de nuisance



Estimation du niveau de risque social

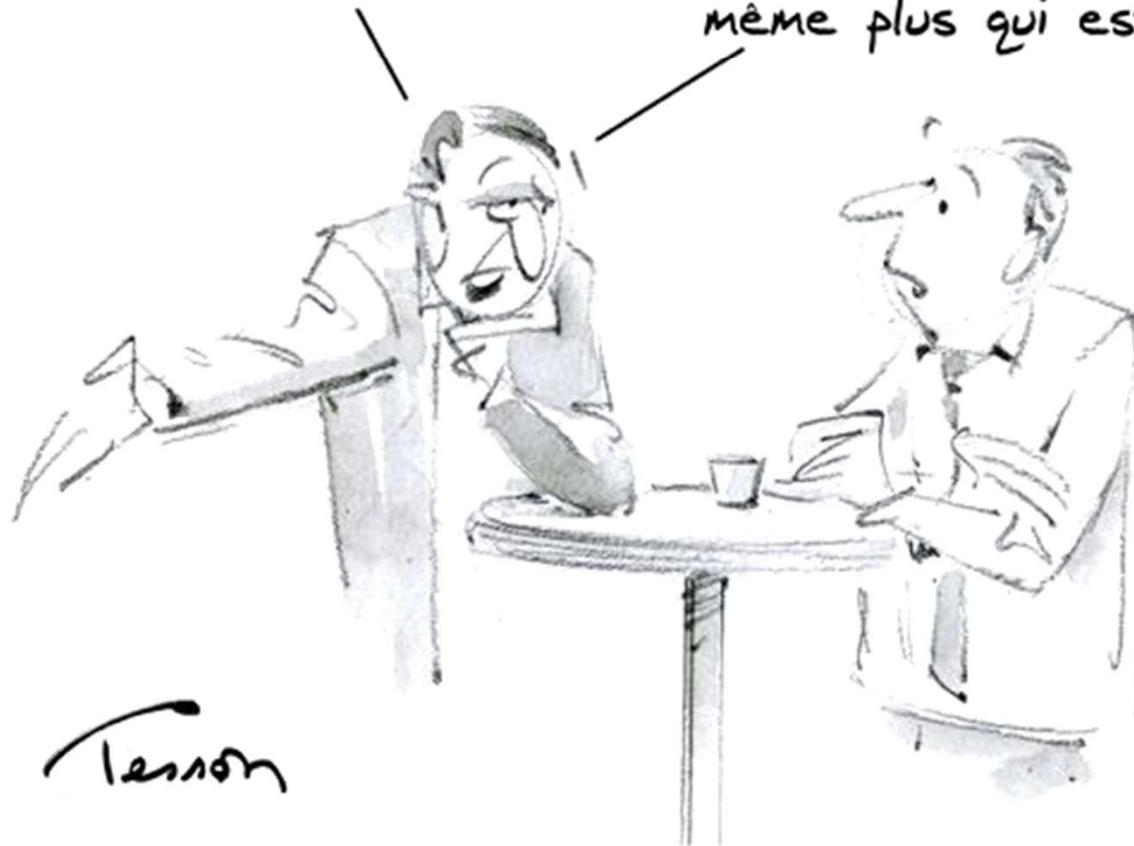




- il y a **saturation**, donc le changement prévu – en l'état et dans le délai souhaité - est impossible
- les changements restent absorbables sous réserve de **mobilisation** importante de la **ligne managériale**
- les **changements sont absorbables** sans difficulté particulière

AVANT ces changements
d'organisation... Je me posais
des vraies questions... Qui
suis-je... Il y a-t-il un Dieu ?

MAINTENANT, je ne sais
même plus qui est mon N+1...

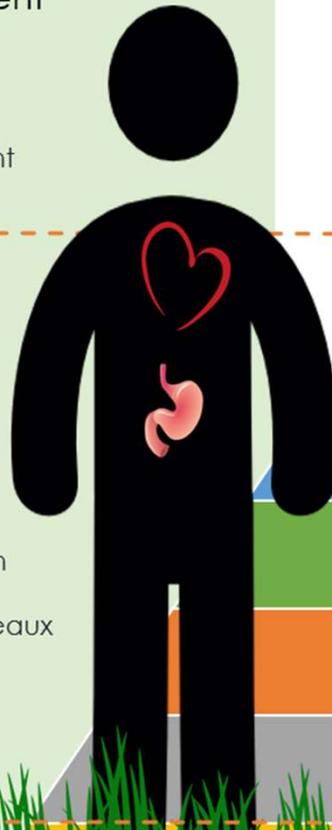


Tesson

Accompagnement au **changement**

- Donner le sens
- Accompagnement pédagogique

- Impulser la mise en mouvement
- Favoriser les nouveaux fonctionnements



Vision



Mission



Valeurs



Croyances – Code –
Représentations



Comportements –
Management



Capacités – Stratégies



Actions – Mouvements



Contexte – Environnement



Accompagnement de la **transformation**

- Donner le sens
- Accompagnement pédagogique

- Faire prendre conscience
- Puis faire accepter

- Impulser la mise en mouvement
- Favoriser les nouveaux fonctionnements

- 4 -

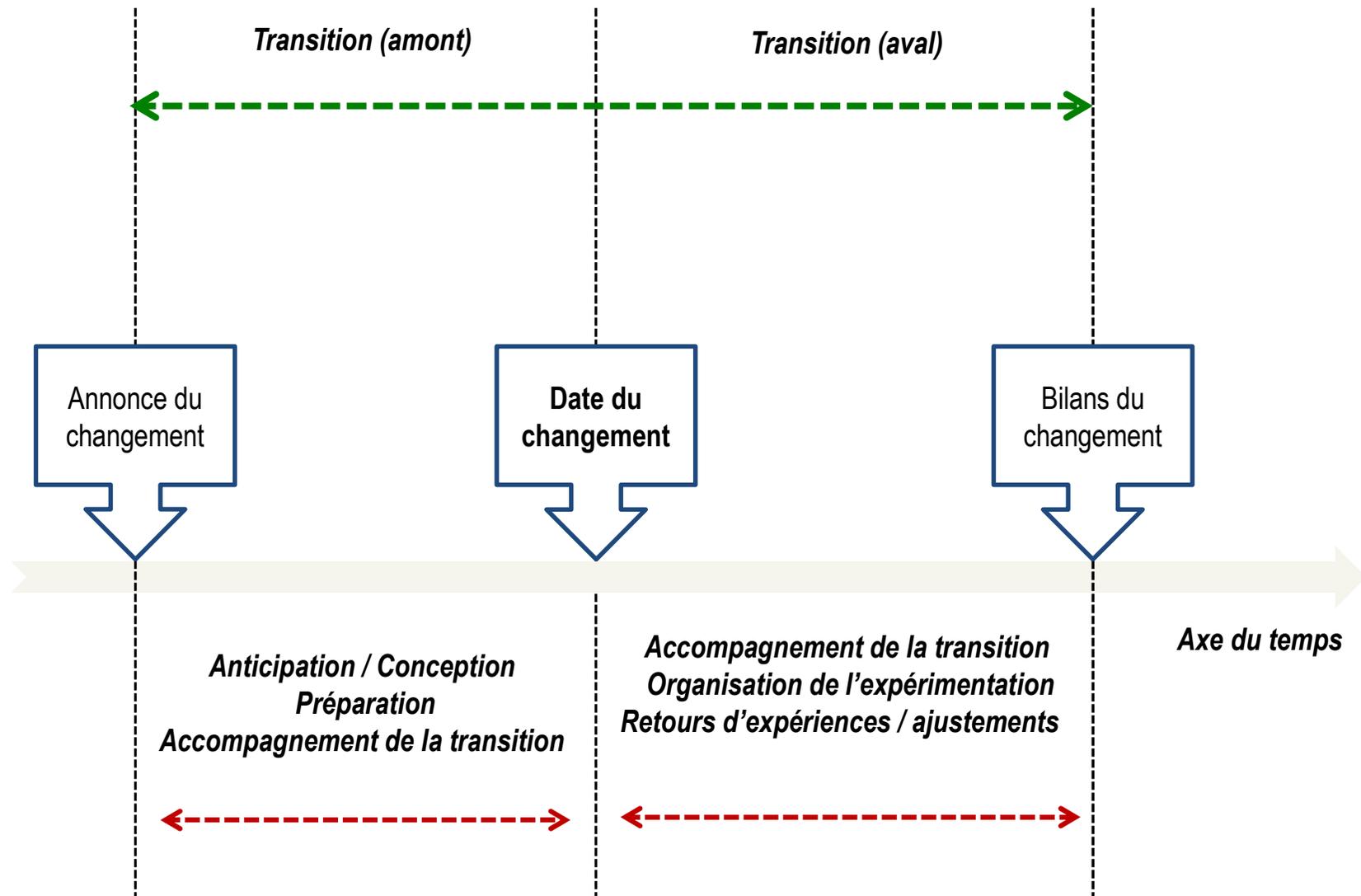
Changement, transition, transformation

Changement et transition deux notions essentielles

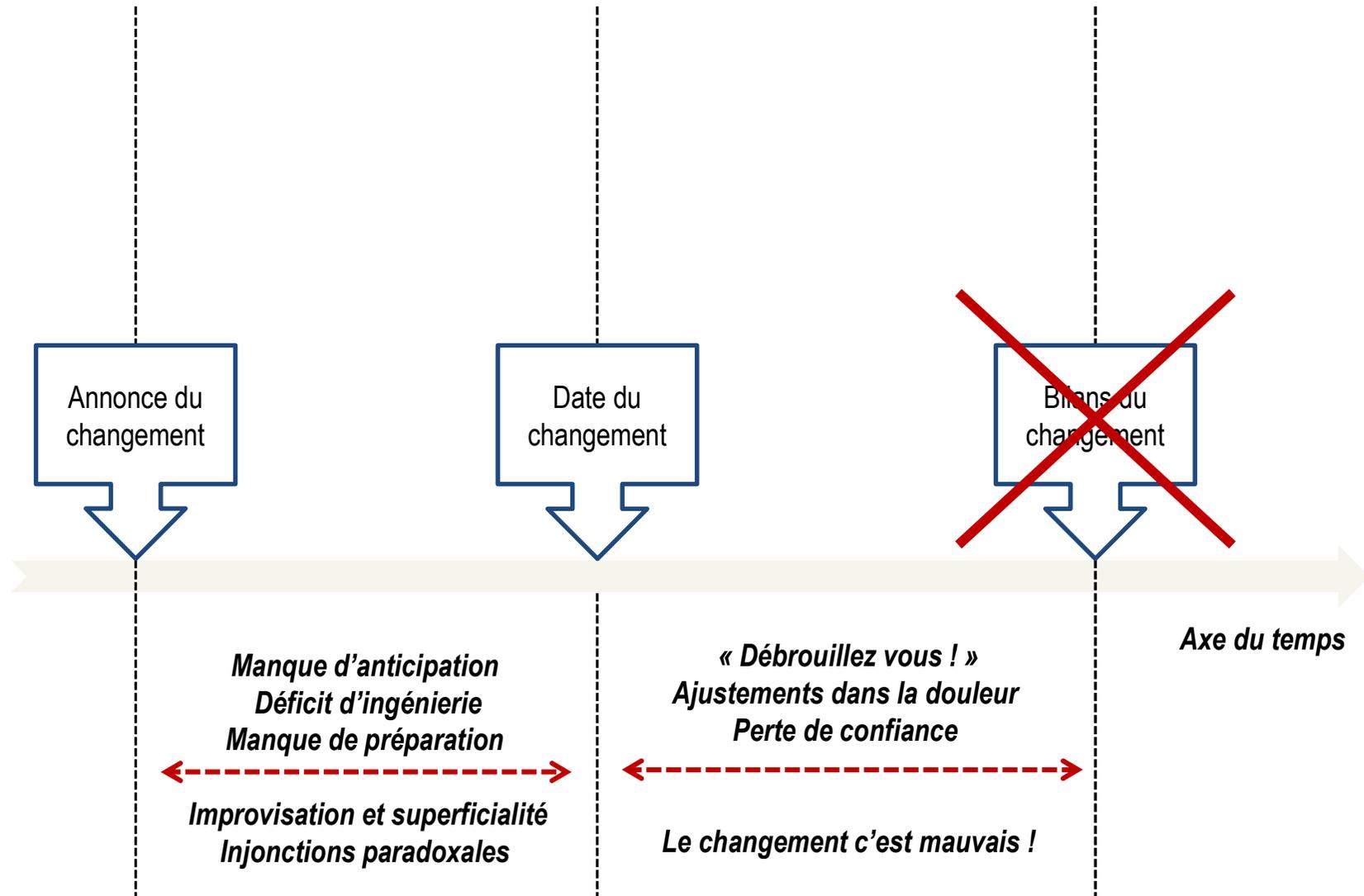
Les démarches de transformation des organisations s'articulent autour de deux dimensions différentes et complémentaires :

1. Le **changement** qui se décrète et qui consiste à décider de passer – à *une date souvent déterminée* - d'un état organisationnel à un autre ;
2. La **transition** qui consiste à créer, nourrir et accompagner dans la durée une dynamique sociale pour mettre l'organisation en mouvement et la transformer durablement.

La dynamique de la transformation :



La dynamique de la transformation :





La transformation organisationnelle

La transformation organisationnelle

Au cours des deux dernières décennies nombre d'organisations ont mis en place des **innovations de rupture**, c'est-à-dire des systèmes nouveaux pour elles qui ont entraîné des changements radicaux.

Source : Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle / Patrick BESSON & Frantz ROWE (2011)

La transformation organisationnelle

Pour comprendre l'enjeu de la transformation il faut garder à l'esprit **le paradoxe central de l'acte d'organisation.**

Organiser c'est routiniser, c'est-à-dire rendre régulier et prédictible l'action collective à l'aide de règles et de procédures pour en réduire les coûts de coordination et de fonctionnement.

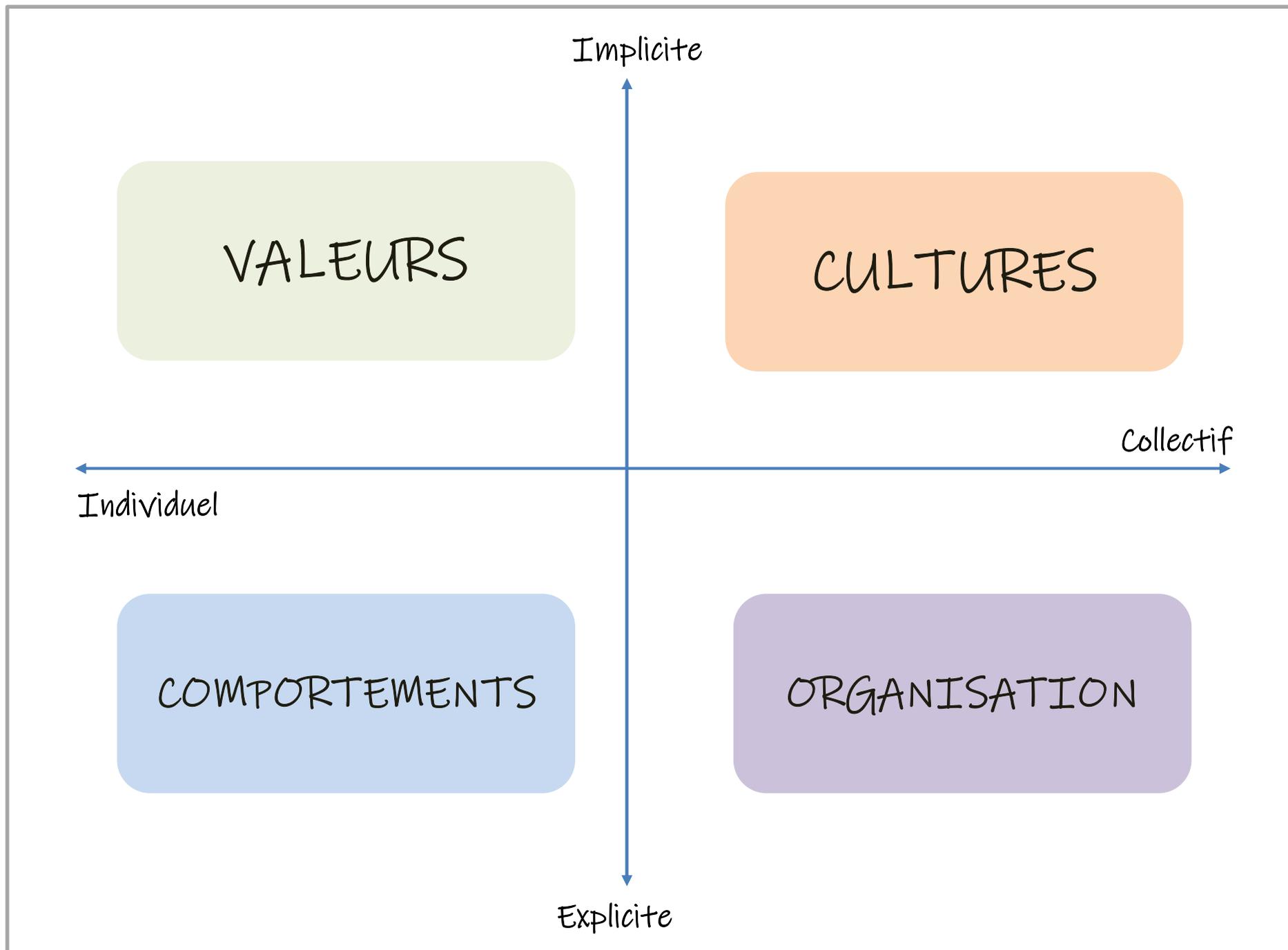
Source : Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle / Patrick BESSON & Frantz ROWE (2011)

La transformation organisationnelle

Mais cette action de **routinisation** crée en retour de **l'inertie**, elle **enracine** l'organisation, **rigidifie** des pratiques et des habitudes dont les acteurs peuvent ne plus être conscients.

Transformer dans cette perspective c'est **vaincre l'inertie organisationnelle** pour **réaligner l'organisation** avec son environnement et avec sa cible de positionnement !

Source : Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle / Patrick BESSON & Frantz ROWE (2011)



La transformation organisationnelle

- Qui est à l'initiative de transformation ?
- L'écologie de la transformation,
- Quel est le processus de transformation ?
- Quels sont les résultats de la transformation ?

Source : Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle / Patrick BESSON & Frantz ROWE (2011)

Qui est à l'initiative de la transformation ?

Si on considère que la transformation est un phénomène social qui caractérise une organisation qui passe d'un état initial à un état complètement différent du premier ce passage suppose une initiative de transformation.

C'est la raison pour laquelle les questions de **l'acteur initiateur** et de **l'intentionnalité** doivent être posées d'emblée pour caractériser ce phénomène particulier.

Source : Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle / Patrick BESSON & Frantz ROWE (2011)

L'écologie de la transformation

Toute initiative de transformation organisationnelle possède deux caractéristiques essentielles :

- L'incertitude de son processus et de son résultat
- L'émergence de son contenu chemin faisant.

Car en se confrontant aux acteurs sociaux et aux réalités organisationnelles l'intention transformatrice se transforme elle-même.

Source : Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle / Patrick BESSON & Frantz ROWE (2011)

L'écologie de la transformation

Si l'initiative de transformation initie et cadre le processus de transformation, elle se déploie et se concrétise dans un milieu organisationnel et social qu'elle cherche à transformer.

La compréhension de l'écologie de ce milieu organisationnel est donc essentielle pour comprendre et caractériser le processus de la transformation organisationnelle envisagée

Source : Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle / Patrick BESSON & Frantz ROWE (2011)

L'écologie de la transformation

Toute organisation se caractérise par un **degré de fluidité et de plasticité**. Si l'organisation était parfaitement fluide et plastique, les changements d'état organisationnel se réaliseraient naturellement sans frictions, et la question de la transformation se poserait autrement.

Mais en raison de cette **inertie organisationnelle fruit de l'histoire** de l'organisation toute transformation ne peut que s'envisager en fonction de son **contexte historique et social** !

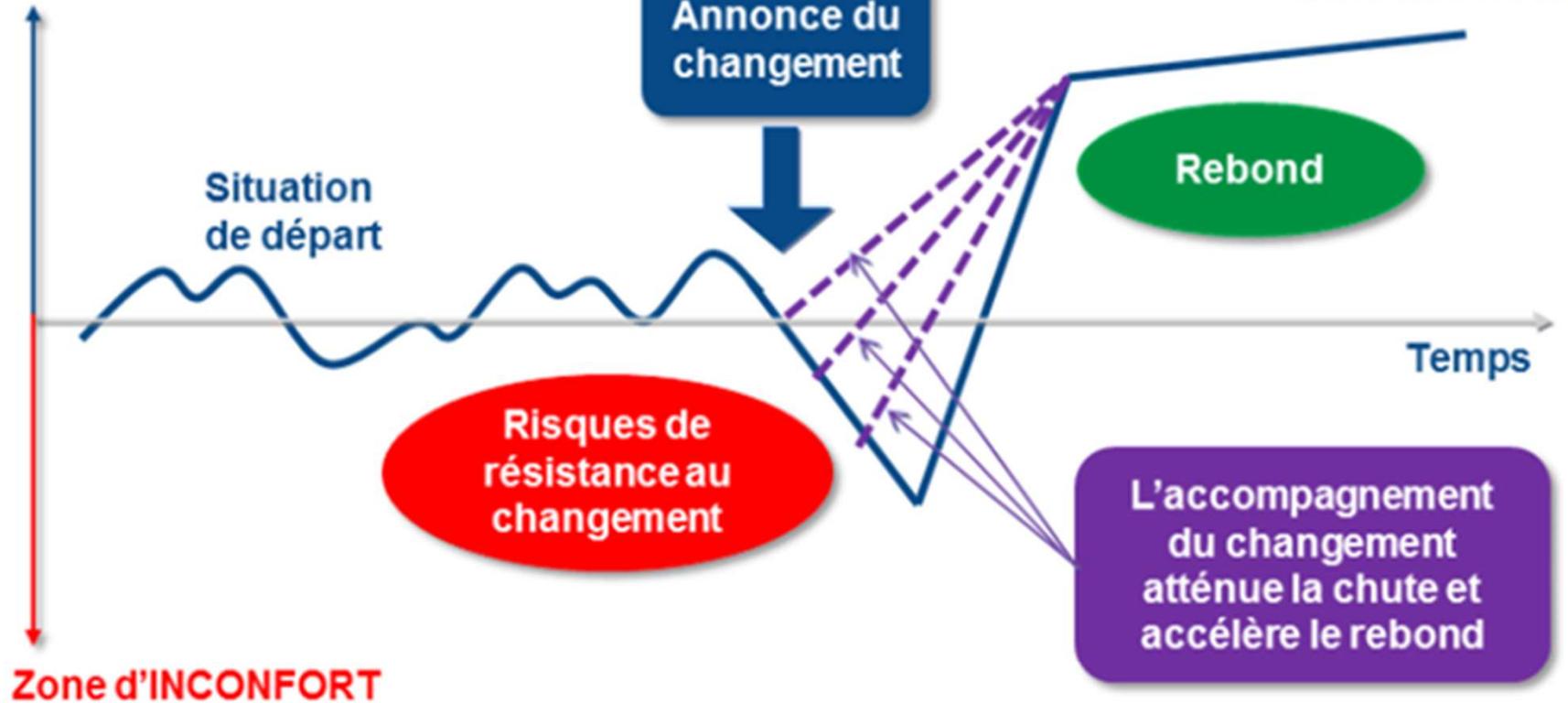
Source : Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle / Patrick BESSON & Frantz ROWE (2011)

Les différentes sources d'inerties organisationnelles

- **L'inertie psychologique** liée à la préférence pour le statu quo et à la peur d'apprendre,
- **L'inertie cognitive** liée aux schémas d'interprétation des acteurs produit de leur expérience passée.
- **L'inertie sociotechnique** liée à la cohérence et à l'interdépendance des systèmes technique entre eux d'une part, et les compétences requises pour les faire fonctionner d'autre part,
- **L'inertie politique** liée à la distribution du pouvoir, aux formes de gouvernance et aux alliances,
- **L'inertie économique** liée aux investissements nécessaires et à l'existence de coûts irrécupérables ou *sunk costs*.

Source : Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle / Patrick BESSON & Frantz ROWE (2011)

Zone de CONFORT



Le processus de la transformation

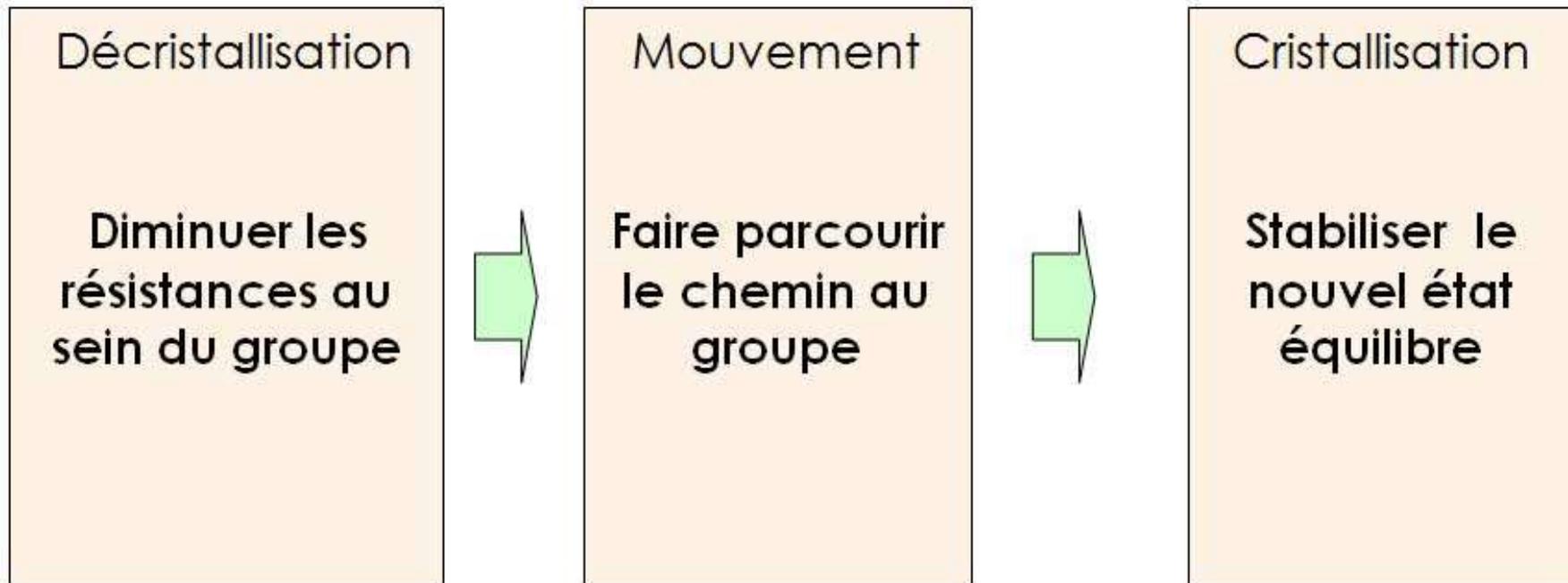
L'inertie explique pourquoi toute transformation organisationnelle est difficile du fait du poids du passé et de son enracinement psychologique, cognitive, politique, sociotechnique et économique.

La pertinence du processus de transformation (***l'ingénierie transformationnelle***) va alors être un enjeu essentiel et un facteur de succès (ou d'échec) majeur en fonction du degré d'innovation de rupture.

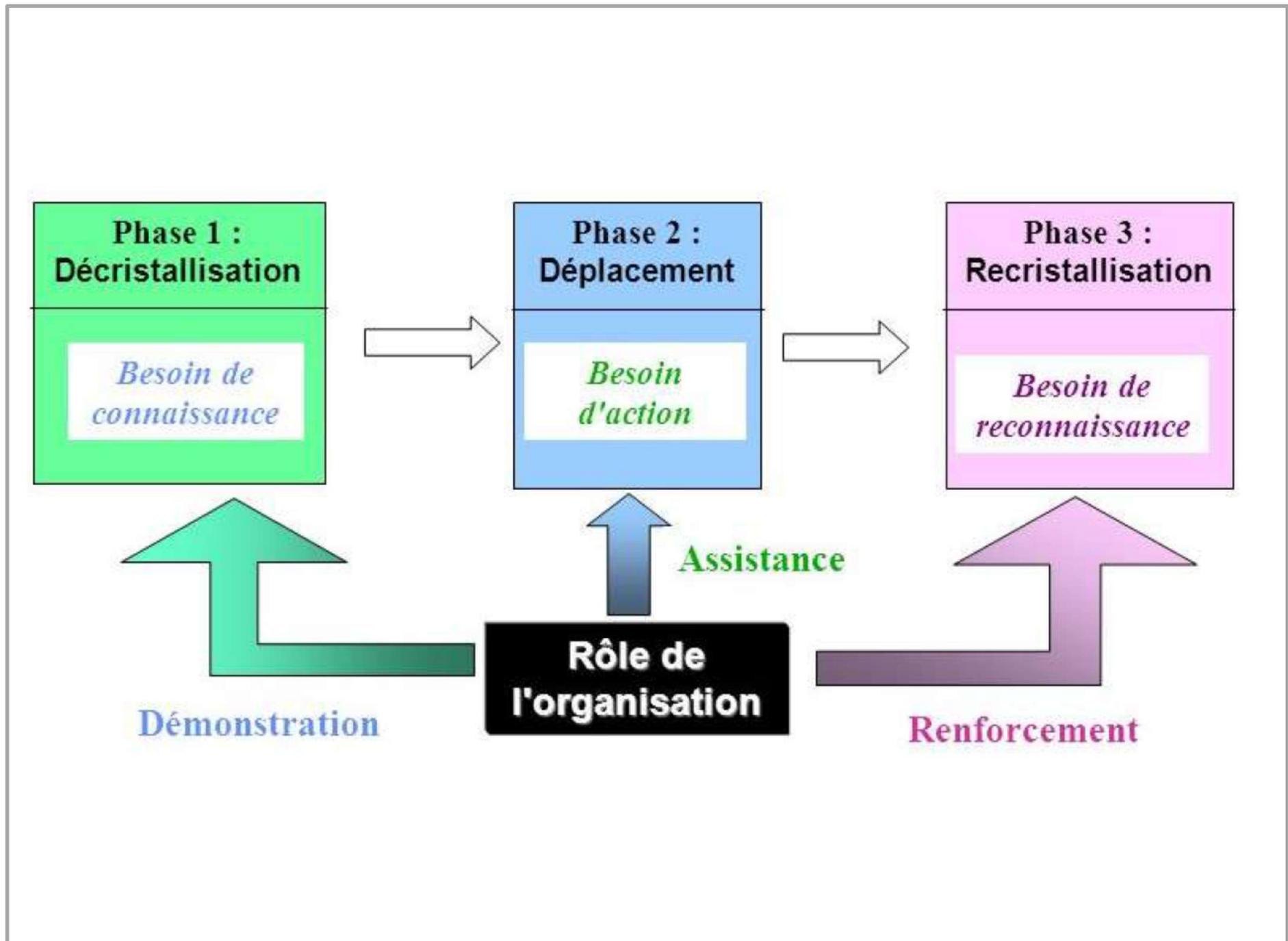
Source : Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle / Patrick BESSON & Frantz ROWE (2011)

Le processus de la transformation

A partir du modèle de Lewin en trois phases - *Unfreeze* – *Move* – *Refreeze*



Il est possible de dégager **quatre phases** du processus de transformation



Les 4 phases du processus de la transformation

- La phase du **déracinement** qui permet de « sortir » de l'organisation ancienne, de s'en déprendre.
- La phase de **l'exploration/construction** de l'organisation nouvelle.
- La phase de la **stabilisation/institutionnalisation** de l'organisation nouvelle.
- La phase de son **optimisation/routinisation**.

Source : Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle / Patrick BESSON & Frantz ROWE (2011)

Les 4 phases du processus de la transformation

Si les trois premières phases du processus de transformation font l'unanimité dans la littérature managériale, la quatrième phase, qui correspond à la phase de convergence de l'équilibre ponctué, est souvent oubliée.

Cette phase est pourtant essentielle pour comprendre le processus de transformation car c'est durant cette phase que se (re)développe l'inertie de l'organisation

Source : Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle / Patrick BESSON & Frantz ROWE (2011)

Les résultats de la transformation

Comment apprécier les résultats d'une transformation organisationnelle ?

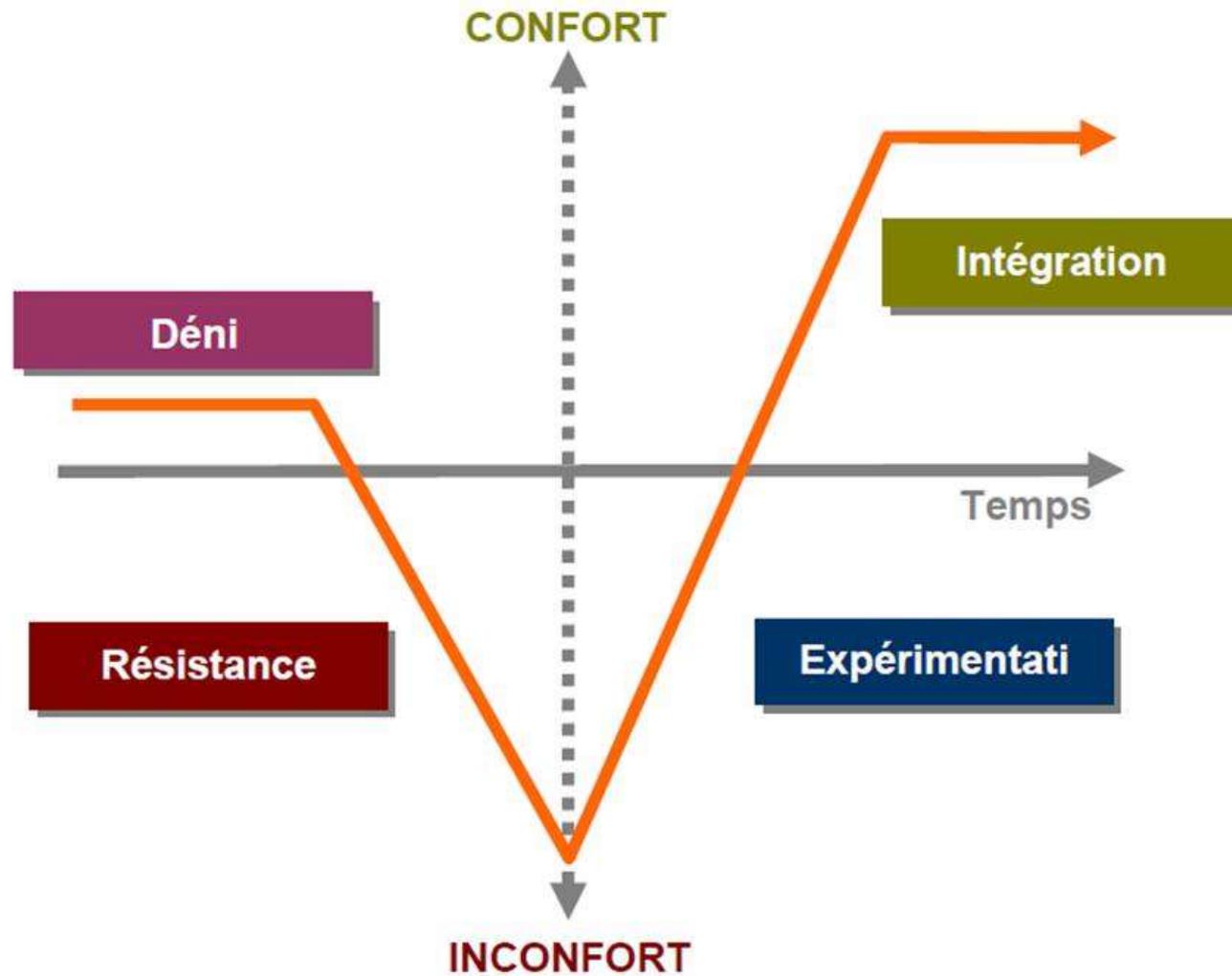
- ***Le risque d'échec compte tenu de l'incertitude***
- ***La valeur créée en interne et en externe***
- ***La capacité d'adaptation de l'organisation***
- ***Le temps et le coût de la transition***

Source : Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle / Patrick BESSON & Frantz ROWE (2011)

Pour conclure sur la transformation ...

La question peut-être la plus importante posée par la transformation organisationnelle est plutôt, à partir de la rupture de l'équilibre du système d'organisation (Marciniak, Rowe, 2009), comment orienter et accompagner les interactions pour que le bricolage inévitable soit progressivement canalisé, porte ses fruits et conduise à de nouvelles routines plus performantes dans toutes les dimensions y compris sociales !

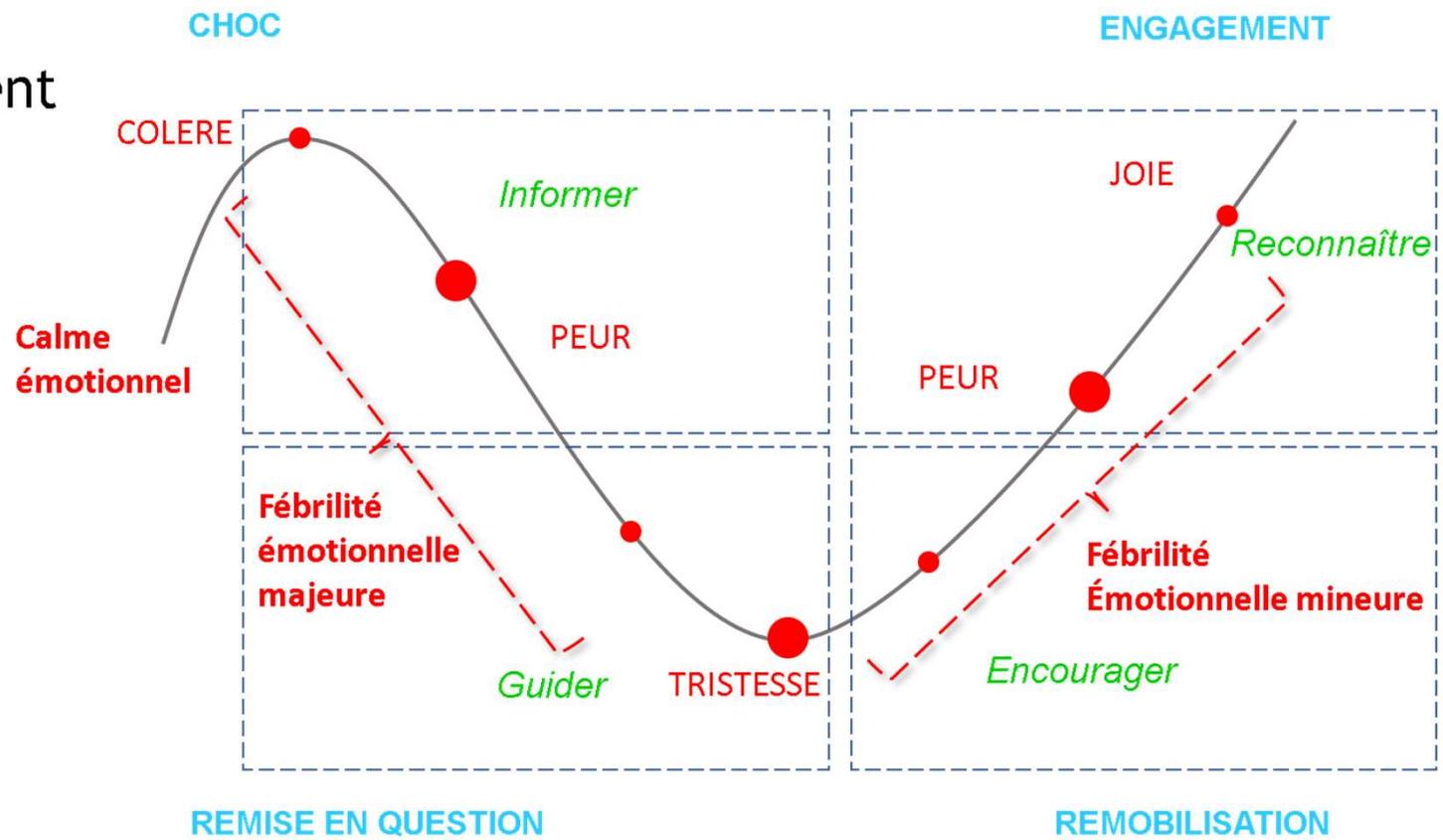
Source : Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle / Patrick BESSON & Frantz ROWE (2011)



- 5 -

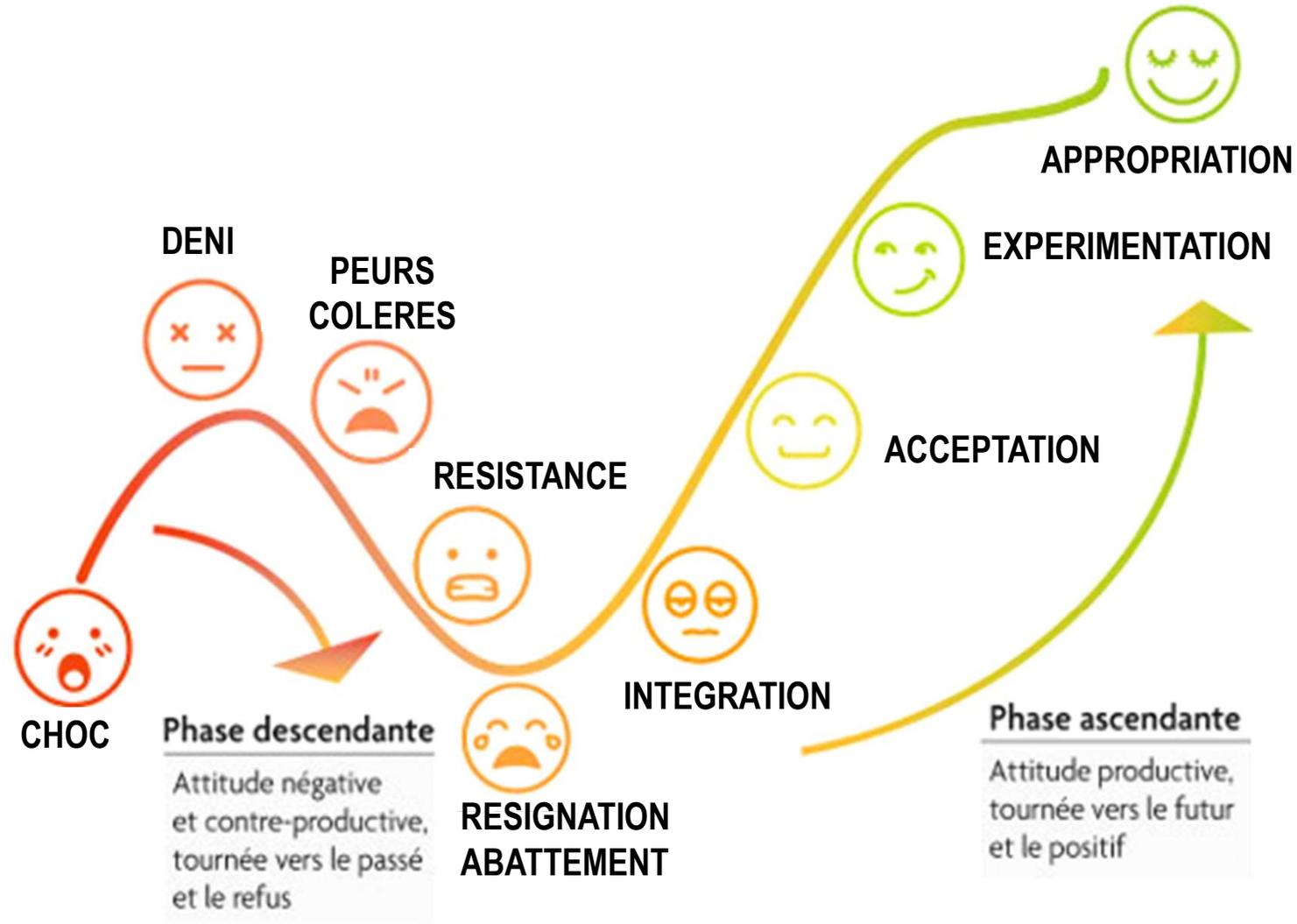
Les acteurs face au changement

La courbe du changement



Elisabeth
KÜBLER ROSS

Les étapes du changement - La courbe en J



**TOUT CHANGEMENT S'INSCRIT
DANS DEUX DIMENSIONS ...**



LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

C'est le processus par lequel une organisation s'adapte, en continu ou par rupture, sous la contrainte ou par anticipation, aux évolutions et aux exigences de son environnement.



LE CHANGEMENT INDIVIDUEL

Il est d'une nature radicalement différente : il s'agit d'un processus psychologique d'adaptation personnelle à base d'adaptations, de deuils, de reconstruction de repères et d'apprentissages.

Réalité, le monde, les autres

Filtres

Croyances, valeurs, tempérament,
expériences, savoirs, génétique, culture,

Sens

**Ma représentation de la
réalité (ma carte)**

Émotions

Comportement



LE RATIONNEL

Sur quoi porte la transformation ?
Quels gains (et quelles pertes)
en attendons-nous ?



LES MODALITES

Quels seront les jalons ?
Comment cela va-t-il se passer ?
Qu'est-ce qui continue comme avant ?



LE SENS

Pourquoi se transformer ?
Pour quoi faire ?
Pour aller où ?



LES FEMMES ET LES HOMMES

En quoi suis-je concerné ?
Avec qui ?
Quelles valeurs seront à l'œuvre ?



Pour tout changement clarifier ...

- Les objectifs
- La méthode
- Les moyens
- Les délais et la transition
- L'accompagnement



Au minimum
2 aspects
doivent être
négociables

Voici le scénario
du changement...

On peut en
discuter d'abord?

Ça fait partie
du scénario.





***Pourquoi certains changements
ne se passent pas bien ?***

Pourquoi des changements posent-ils souvent des problèmes ?

Un contenu souvent réduit

Une vision taylorienne

Une vision mécaniste

Un contenu souvent réduit



- ❑ Une approche uniquement pensée selon une logique mécaniste et gestionnaire
- ❑ Beaucoup de responsables pensent principalement **moyens** et pas **but** et **objectifs**
- ❑ Beaucoup sont dans une logique dominante **d'injonction** et **d'exécution** du changement
- ❑ La **posture d'exécution** prime alors sur la **posture d'architecte et de jardinier**
- ❑ Ce qui doit se **transformer au travers du changement** n'est pas suffisamment identifié
- ❑ Les nombreuses **pertes de repères** sont trop souvent sous-estimées ou ignorées
- ❑ Les logiques de « **développement** » et de « **grain à moudre** » sont souvent absentes
- ❑ Le changement n'améliore pas l'existant, il le rend plus **compliqué** et souvent plus **pénible** !

Une vision mécaniste



- Le changement se réduit souvent à la **redistribution** des responsabilités et des tâches
- Les compétences sont principalement travaillées et privilégiées sous l'angle « **métier** »
- Seule l'**organisation formelle** fait l'objet d'un travail d'analyse (elle est « *excellisée* »)
- L'encadrement est **peu outillé et peu formé** à l'accompagnement des transformations
- Les **injonctions paradoxales** sont monnaie courante
- Le changement se « surajoute » mais les logiques des acteurs ne changent pas vraiment
- Précipitation et l'improvisation** remplacent l'anticipation, la préparation et l'accompagnement

Une vision taylorienne



- ❑ La vision de l'homme portée est bien souvent négative (Théorie des X Mc Gregor)
- ❑ Les acteurs ne sont **pas suffisamment associés** dans les processus de changement
- ❑ On leur demande d'être « **acteurs du changement** » mais seulement en tant **qu'exécutants**
- ❑ Les acteurs ne sont presque jamais formés aux **dynamiques des processus de changements**
- ❑ Ceux qui sont censés « **penser le changement** » ne font généralement que le **décréter**
- ❑ Il y a peu de véritables « **architectes** » et de « **jardiniers** » du changement
- ❑ Le **management transformationnel** est embryonnaire ou bien totalement absent
- ❑ Presque tout repose sur les cadres de proximité qui n'ont pas le temps (tête dans le guidon)
- ❑ Ce qui n'est pas sans arranger par certains cotés l'ensemble des acteurs, cadres et Direction !

ON VA COMMUNIQUER
AVEC DES MESSAGES
RASSURANTS SUR L'IDÉE
QUE LE CHANGEMENT
NE CHANGERA RIEN.



Bertrand Pignol



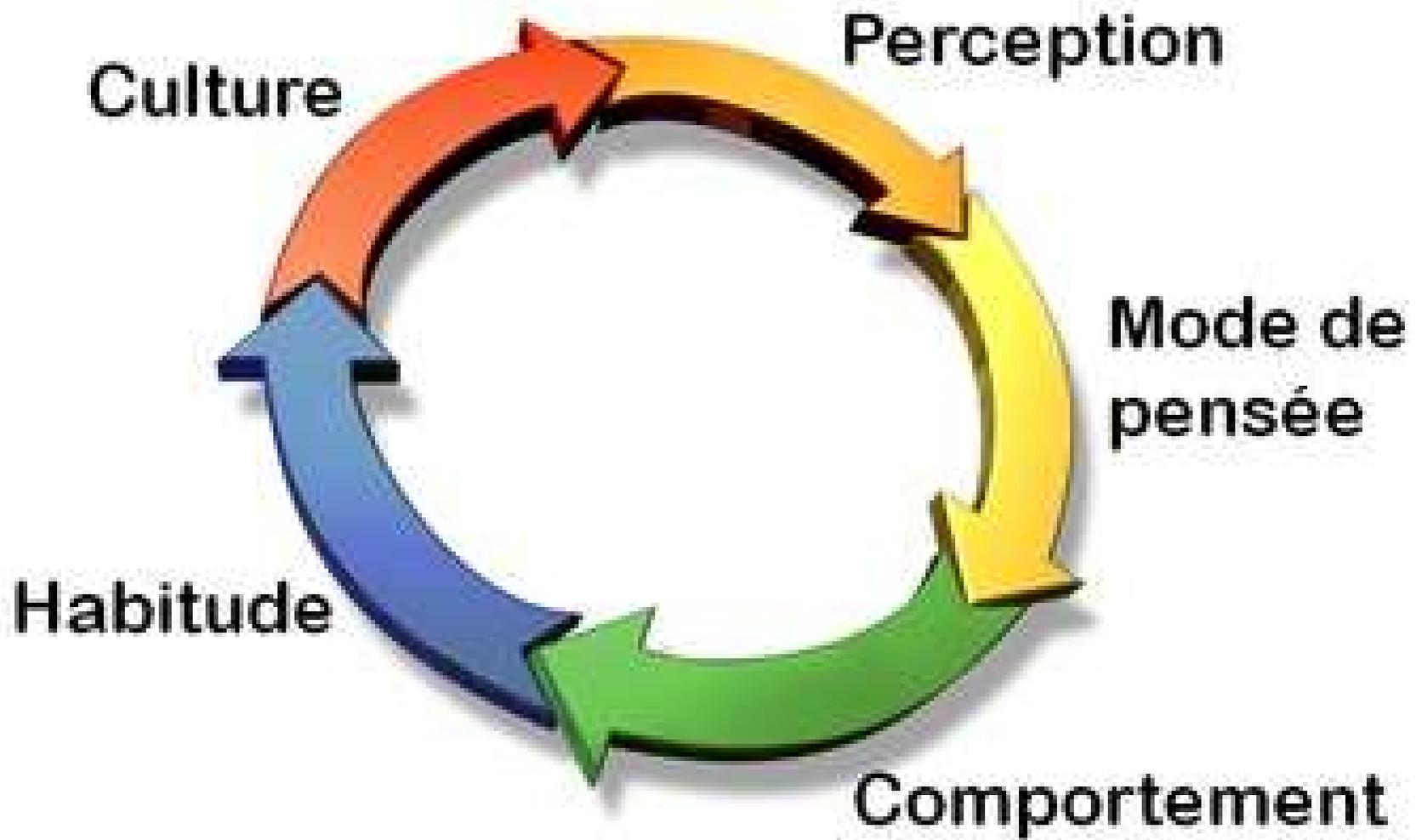
AVANT LA FUSION



APRÈS LA FUSION

Tesson

Les résistances face aux changements



La matrice de résistance au changement d'Eliyahu Goldratt

	+	-
Changement	 Bénéfices potentiels	 Efforts et risques
Pas de changement	 Zone de confort	 Problèmes et frustrations actuels

LES « FORMES ET NATURES » DE RESISTANCES AU CHANGEMENT

<i>LES FORMES DE RESISTANCES AU CHANGEMENT</i>	IMPLICITE	EXPLICITE
INDIVIDUELLE		
COLLECTIVE		

Les résistances au changement ont plusieurs origines

(1) Les causes politiques

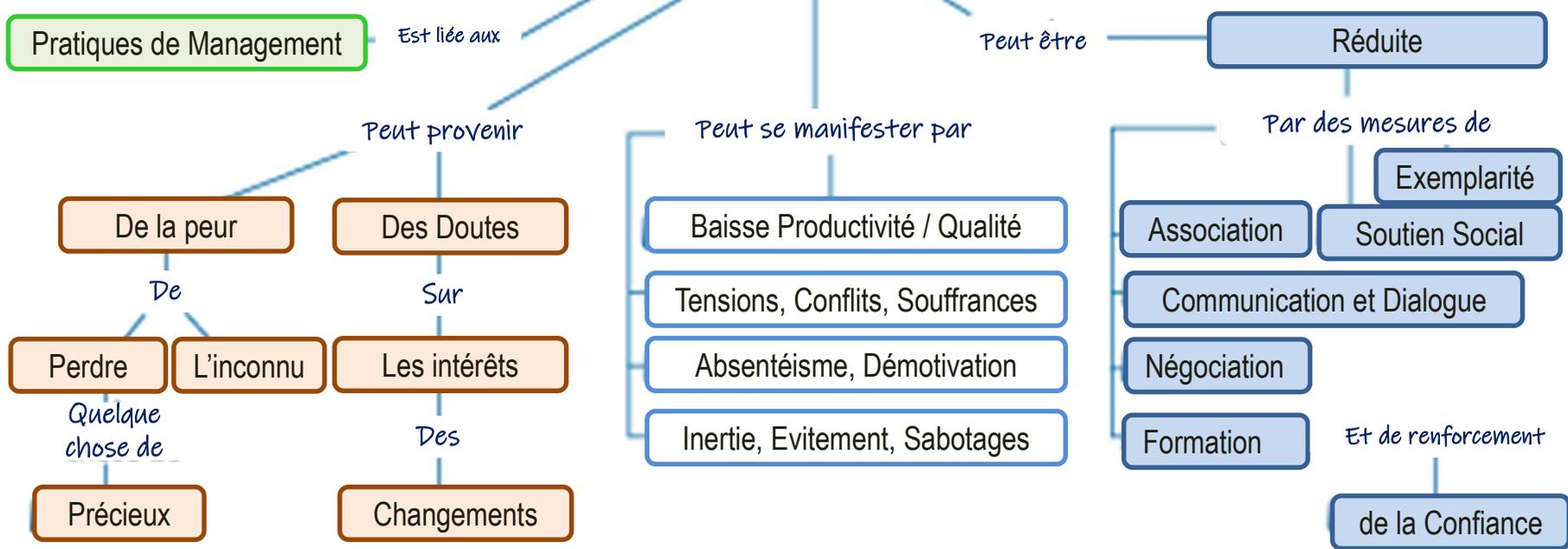
(2) Les causes organisationnelles

(3) Les causes culturelles et sociales

(4) Les causes liées au changement lui-même

(5) Les causes individuelles

La résistance au changement



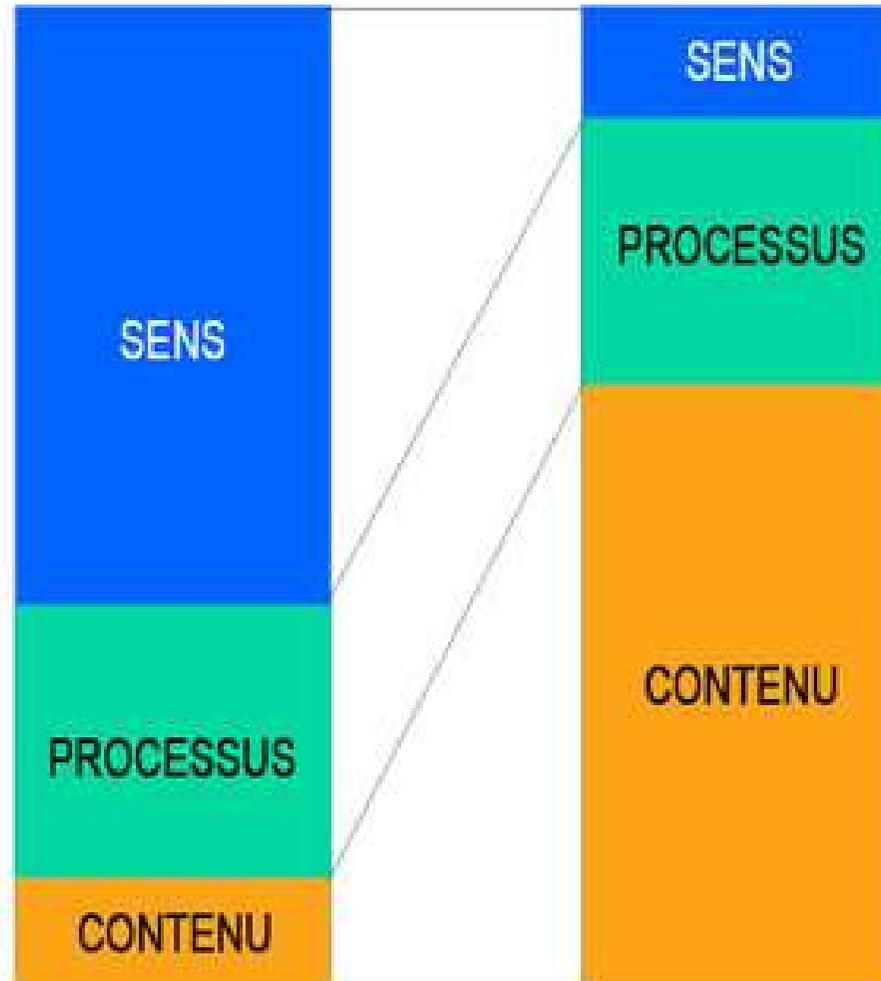
Négociation, anxiété, suspicion, méfiance



Les résistances au changement sont à la fois le produit des **systemes** (pour environ 80%) et des **individus** (environ 20%)

Importance
pour le changement

Ce que
l'on observe



Source : Vincent Lenhardt

POURQUOI LES ACTEURS S'ENGAGENT DANS UN CHANGEMENT

Il savent se situer
positivement et sereinement
dans l'avenir

Ils sont rassurés sur leur
capacité à faire et à faire face

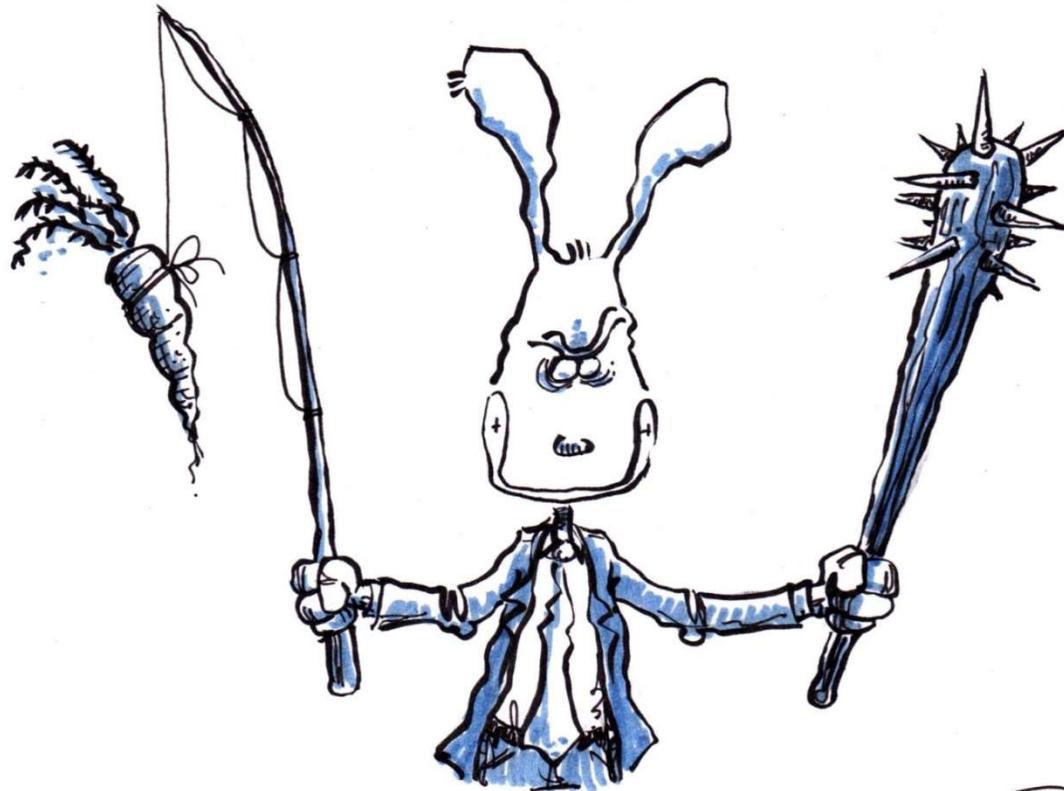
CHANGEMENT EN COURS ...



Ils sont acteurs de ce qui
se fait et ils y participent

Ils se sentent reconnus
et leurs efforts sont valorisés

INQUIÉTUDES, MOTIVATIONS, ... PFF...
LA CONDUITE DU CHANGEMENT,
C'EST JUSTE UNE QUESTION D'OUTILS !



F:K

Cadrer

- Ce qui change / ce qui ne change pas
- Qui est impacté
- Quoi faire et quand

Manager

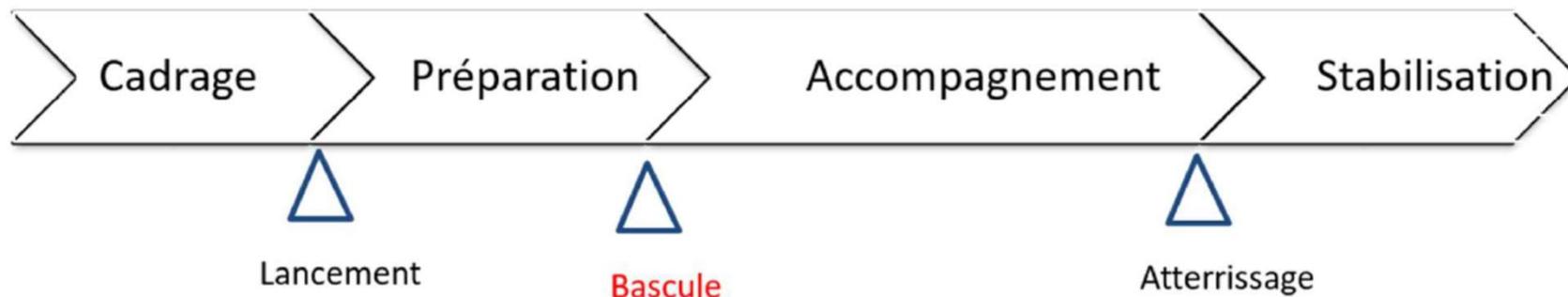
- Communiquer
- Accompagner
- Former

Stabiliser

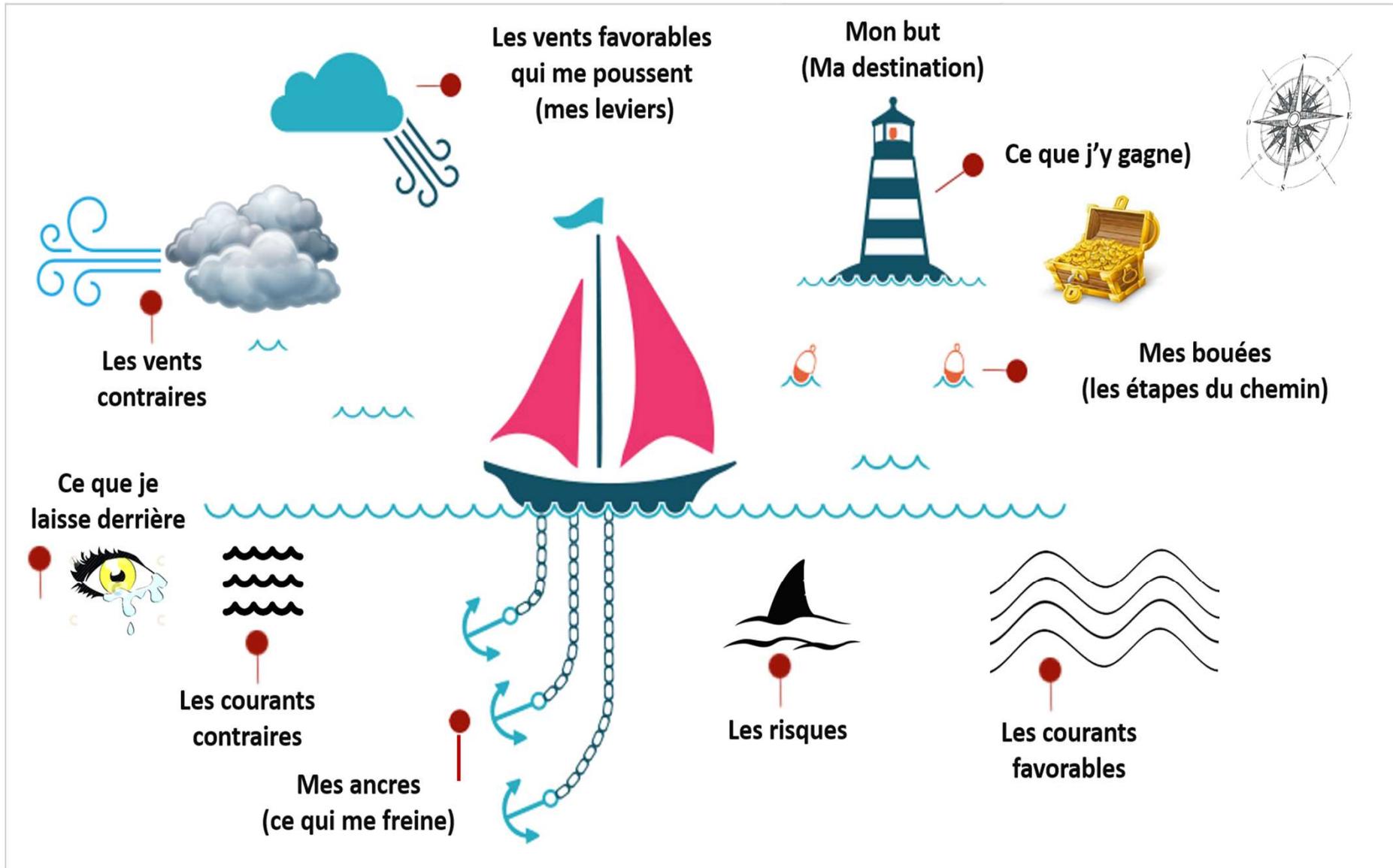
- Capitaliser
- Evoluer

Se préparer et préparer

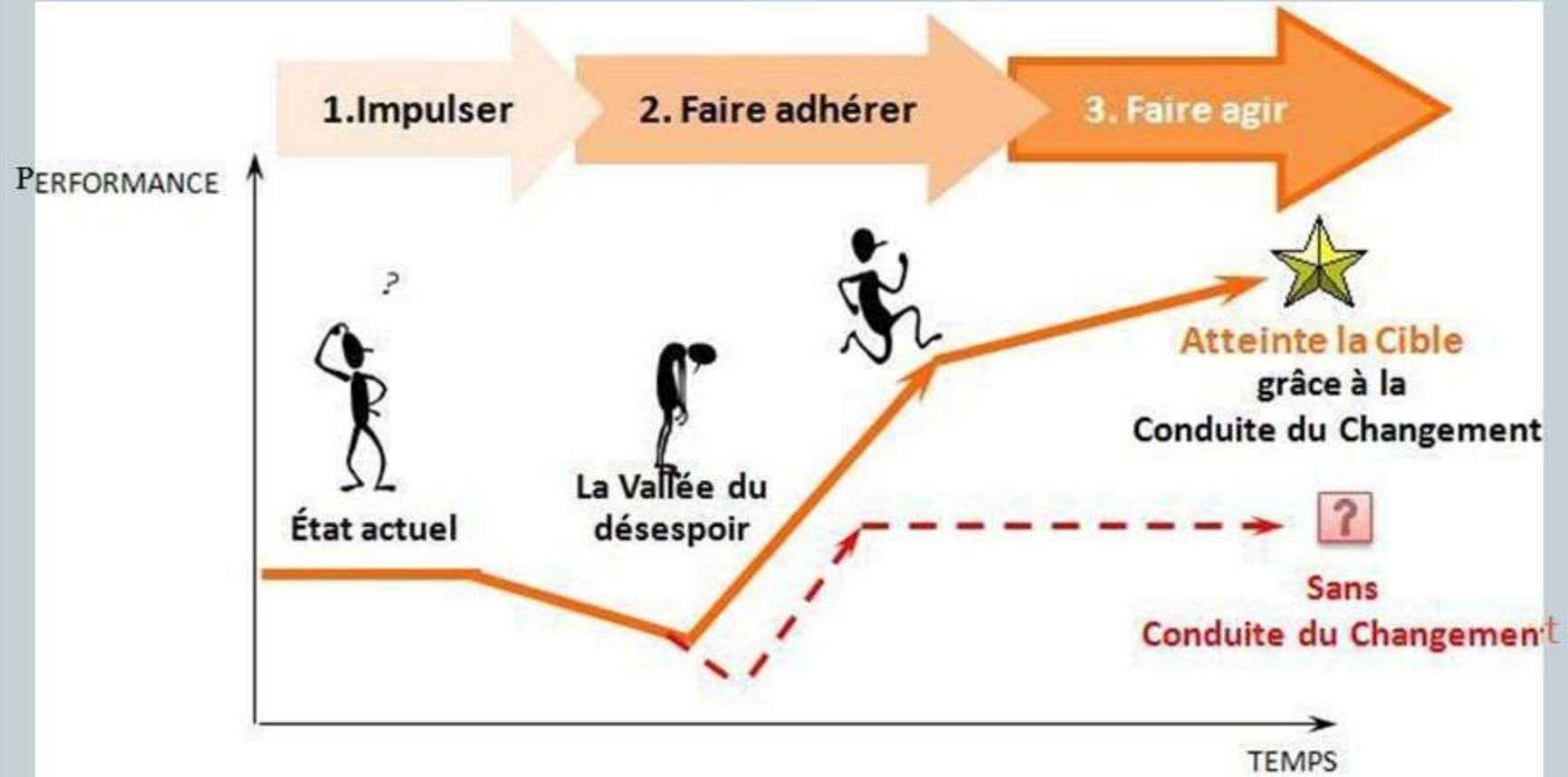
- Communiquer
- Co-construire
- Former
- Ecouter
- Organiser



- 6 - Le Management transformationnel



Changement et vallée du désespoir



La démarche de transformation

Les acteurs ne font pas que se conformer aux injonctions et aux orientations qu'on leur donne, mais ils les réinterprètent et se les approprient chacun à sa manière selon son champ de conscience, ses enjeux, ses perspectives, sa mémoire émotionnelle (traumatique) et ses cadres de référence pour les appliquer (ou pas) au quotidien.

Conduire une transformation c'est obligatoirement tenir compte des interprétations, des représentations et des enjeux des acteurs !

Source : Alain Rondeau / Transformer l'organisation vers un modèle de mise en œuvre

Le management transformationnel

- **On ne gère pas le changement, on gère la continuité**
- Pour changer il ne suffit pas d'aligner l'organisation derrière un message simple, optimiste et proactif proposé par un visionnaire ou imposé par une autorité réformatrice
- Un changement réussi tient à la maîtrise partagée par le tissu organisationnel de la complexité, de l'ambiguïté et de l'imprévisibilité dans lesquelles évoluent l'organisation à tous les niveaux de l'organisation et où chaque acteur va s'approprier le changement pour le décliner et l'articuler dans les limites de sa réalité.

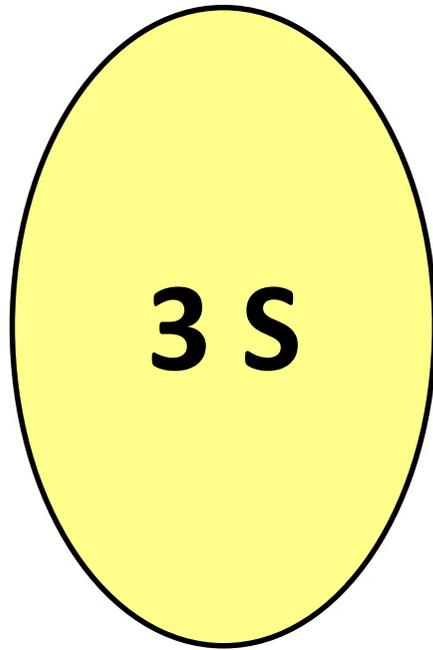
Source : Alain Rondeau / Transformer l'organisation vers un modèle de mise en œuvre

Le management transformationnel

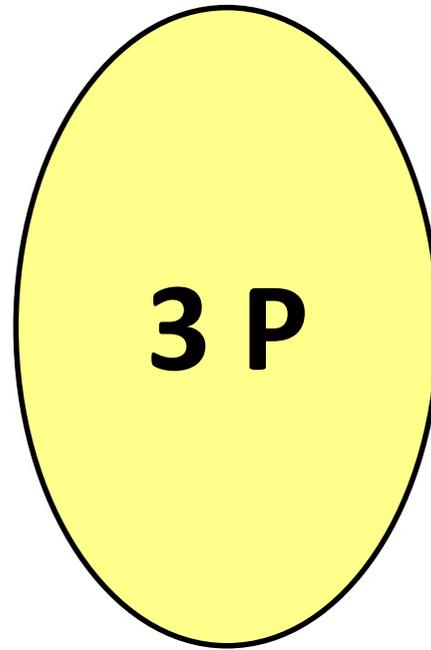
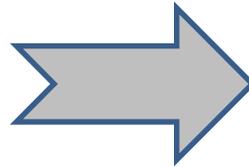
- **La transformation passe par la turbulence !**
- La transformation organisationnelle est le passage des « **3 S** » au « **3 P** »
- L'organisation traditionnelle s'articule autour des 3S : **S**tratégie, **S**tructure, **S**ystèmes. Cependant la transformation de l'organisation ne peut se faire au travers de la seule modification des ces trois paramètres

Source : Alain Rondeau / Transformer l'organisation vers un modèle de mise en œuvre

Le management transformationnel



- ✓ **Stratégie**
- ✓ **Structures**
- ✓ **Systemes**

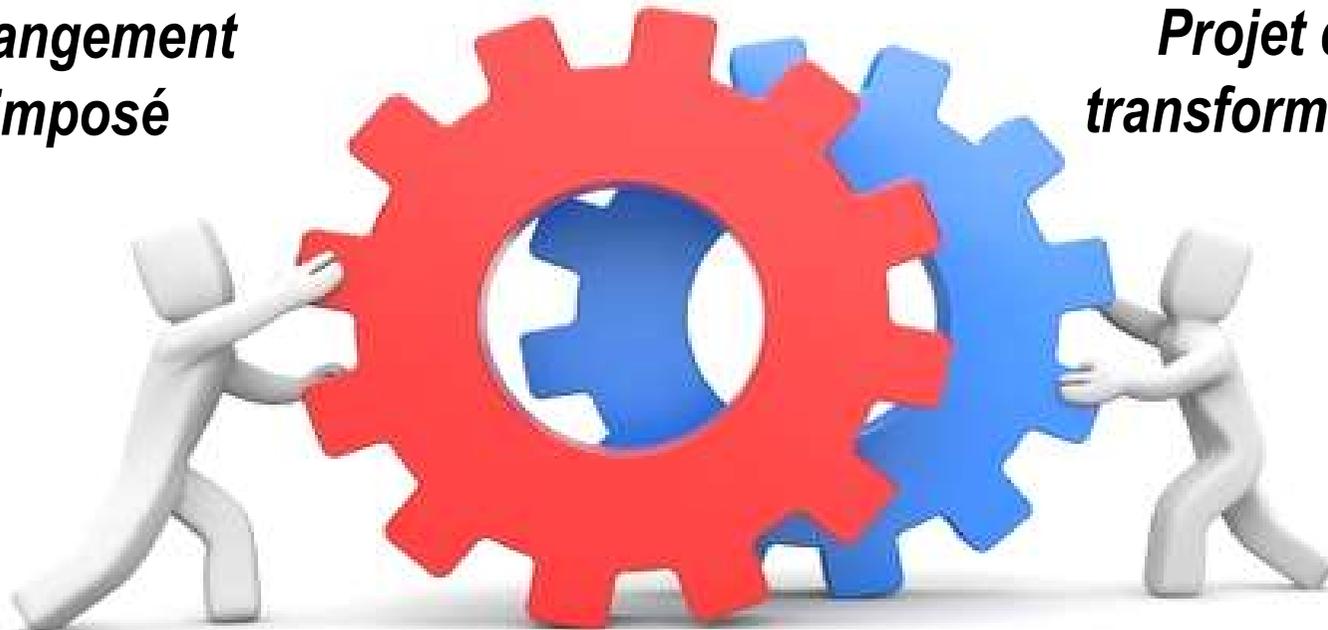


- ✓ **Projet**
- ✓ **Personnes**
- ✓ **Pratiques**

Associer les « 3S » et les « 3P »

« 3S »
***Changement
imposé***

« 3P »
***Projet de
transformation***



J'ai rien contre le changement,
MAIS FAUT PAS QUE ÇA PERTURBE LA ROUTINE.



PASSER
DU « 3 S »
AU « 3 P »

Le management transformationnel

- **Le passage des « 3S » aux « 3P » !**
- La transformation de l'organisation doit apparaître aux yeux des acteurs comme un Projet dont le but est légitime, qui suscite un engagement des Personnes et qui touche les Pratiques centrales aux activités de l'organisation.
- Définir une nouvelle stratégie, modifier les structures, faire évoluer les système s'avère insuffisant pour amener l'organisation à réellement se transformer. Il faut personnaliser le projet de changement, l'ancrer solidement dans ce qui constitue l'activité fondamentale de l'organisation et dans les enjeux des acteurs pour qu'il ait des chances de prendre racine (enracinement)

Source : Alain Rondeau / Transformer l'organisation vers un modèle de mise en œuvre

Le management transformationnel

- **Le changement se fait par superposition non par substitution !**
- La transformation s'opère plus par une lente superposition des nouvelles pratiques sur les anciennes (et non par une substitution). C'est valable aussi bien pour des routines individuelles ou pour des scénarios de croyances ou une culture collectives !
- Le changement ne pénètre donc pas l'organisation de manière hiérarchique et linéaire, mais il va favoriser l'apparition de nouvelles capacités par un processus émergent et incertain qui s'apparente au modèle de la contamination

Source : Alain Rondeau / Transformer l'organisation vers un modèle de mise en œuvre



***Quels sont les grands principes
du management transformationnel***

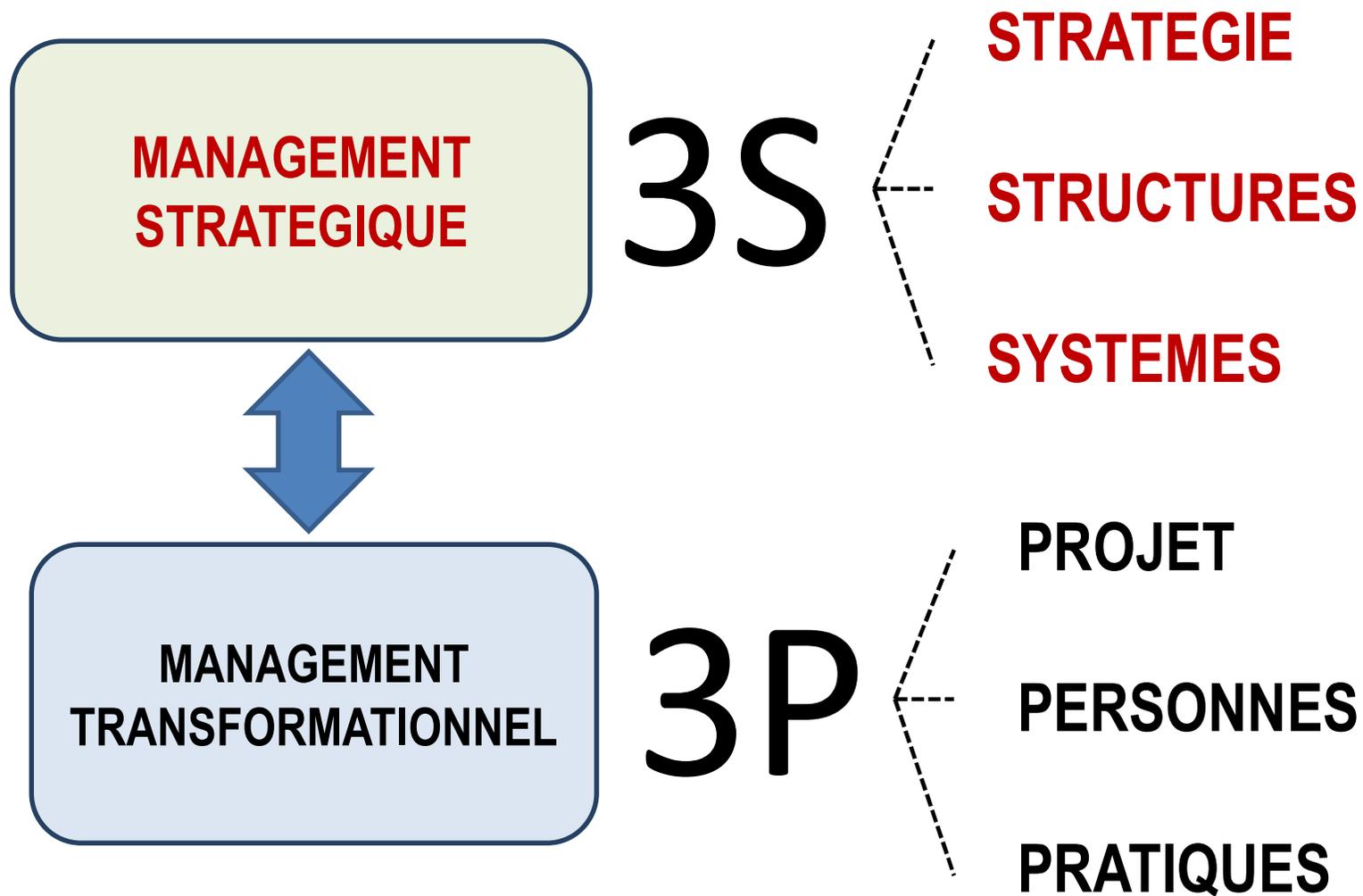
Les grands principes du management transformationnel :

- Passer du « 3S » au « 3P »
- Ne pas négliger les processus de traduction
- Le changement progresse par superposition et non par substitution
- On ne gère pas la transformation comme un projet
- On ne gère pas le changement, on gère la continuité !
- Faire émerger le projet de transformation avec une énergie positive
- C'est le projet de transformation qui donne du sens au changement
- Animer la démarche avec un mode de management appréciatif
- C'est la transition qui nourrit la transformation
- Anticiper les blocages et les résistances

Principe n° 1

PASSER DU « 3S » au « 3P »

Tout changement nécessite de combiner les « 3S » et les « 3P »



Co-construire une vision, qui s'incarne dans un projet

Toute transformation doit avoir un sens (une direction et une signification) pour l'ensemble de ses parties prenantes. On ne peut pas changer sans savoir où l'on va et pourquoi (et pour ...quoi) on y va.

L'objet du changement doit se reconstruire dans un PROJET censé « créer et nourrir du sens » pour susciter l'expérimentation.

En effet, les acteurs ne font pas que se conformer aux injonctions et aux orientations qu'on leur donne, mais ils les réinterprètent et se les approprient chacun à sa manière selon son champ de conscience, ses enjeux, ses perspectives, sa mémoire émotionnelle (traumatique) et ses cadres de référence pour les appliquer (ou pas) au quotidien. (Van de Ven & Poole 1995)

Source : Alain Rondeau / Transformer l'organisation vers un modèle de mise en œuvre

Si le rôle des stratèges est de définir les paramètres du changement selon les « 3S », les architectes de la transformation doivent prendre le relai pour faire émerger dans la co-construction un projet qui sera le **catalyseur** et le **laboratoire** de la transformation.

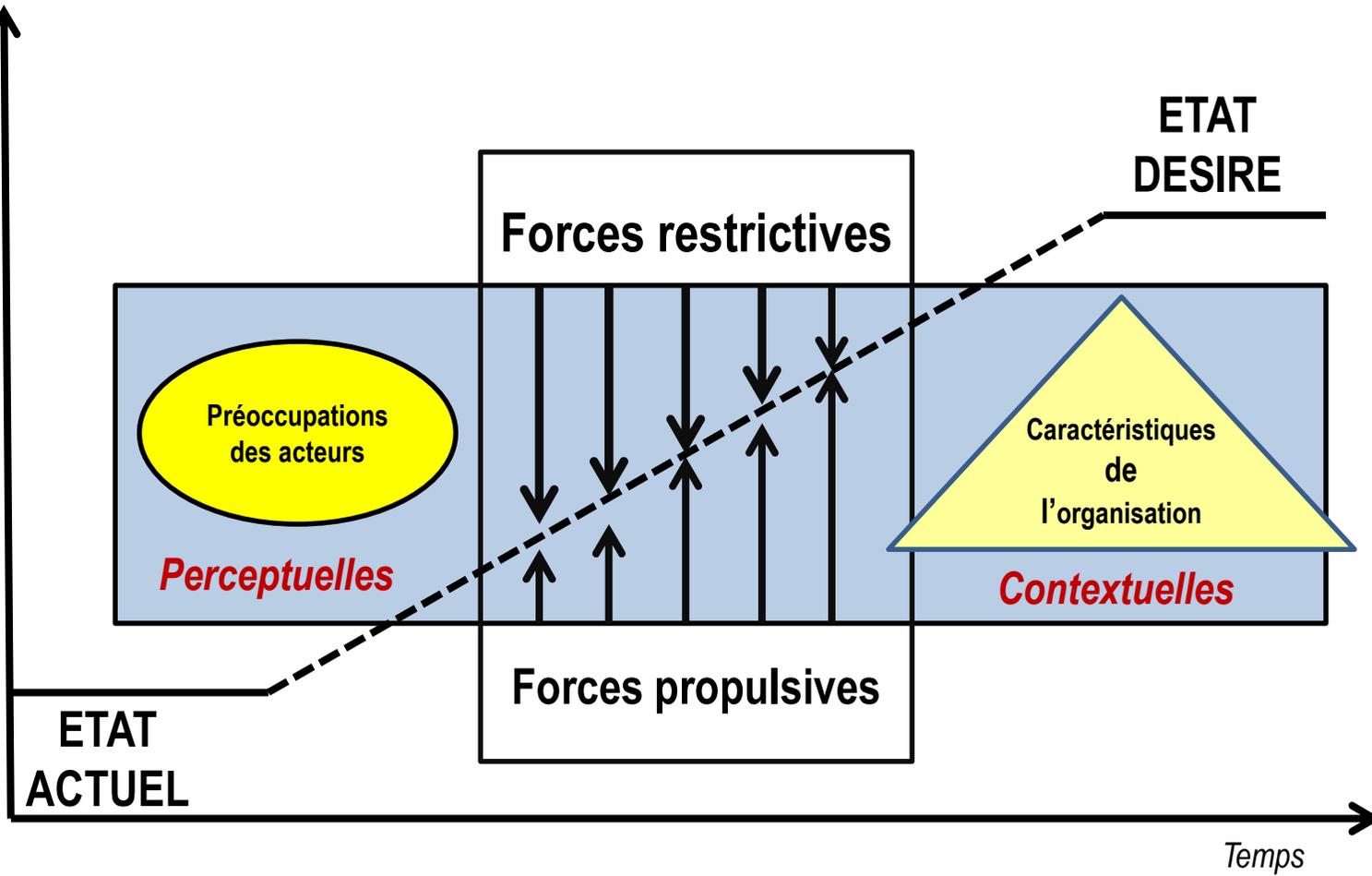
Source : Alain Rondeau / Transformer l'organisation vers un modèle de mise en œuvre

Principe n° 2

***NE PAS NEGLIGER LES
PROCESSUS DE TRADUCTION***

Congruence de la transformation

Source Alain RONDEAU, HEC, 2003



Source Alain RONDEAU, HEC, 2003

Le sens social retenu par les acteurs se reconstruit à partir de leurs représentations des impacts des changements sur leurs « *marqueurs sociaux* »

Ensemble des « *marqueurs sociaux* » majeurs

SENS INSTITUTIONNEL

Généralement porté
par la Direction ...

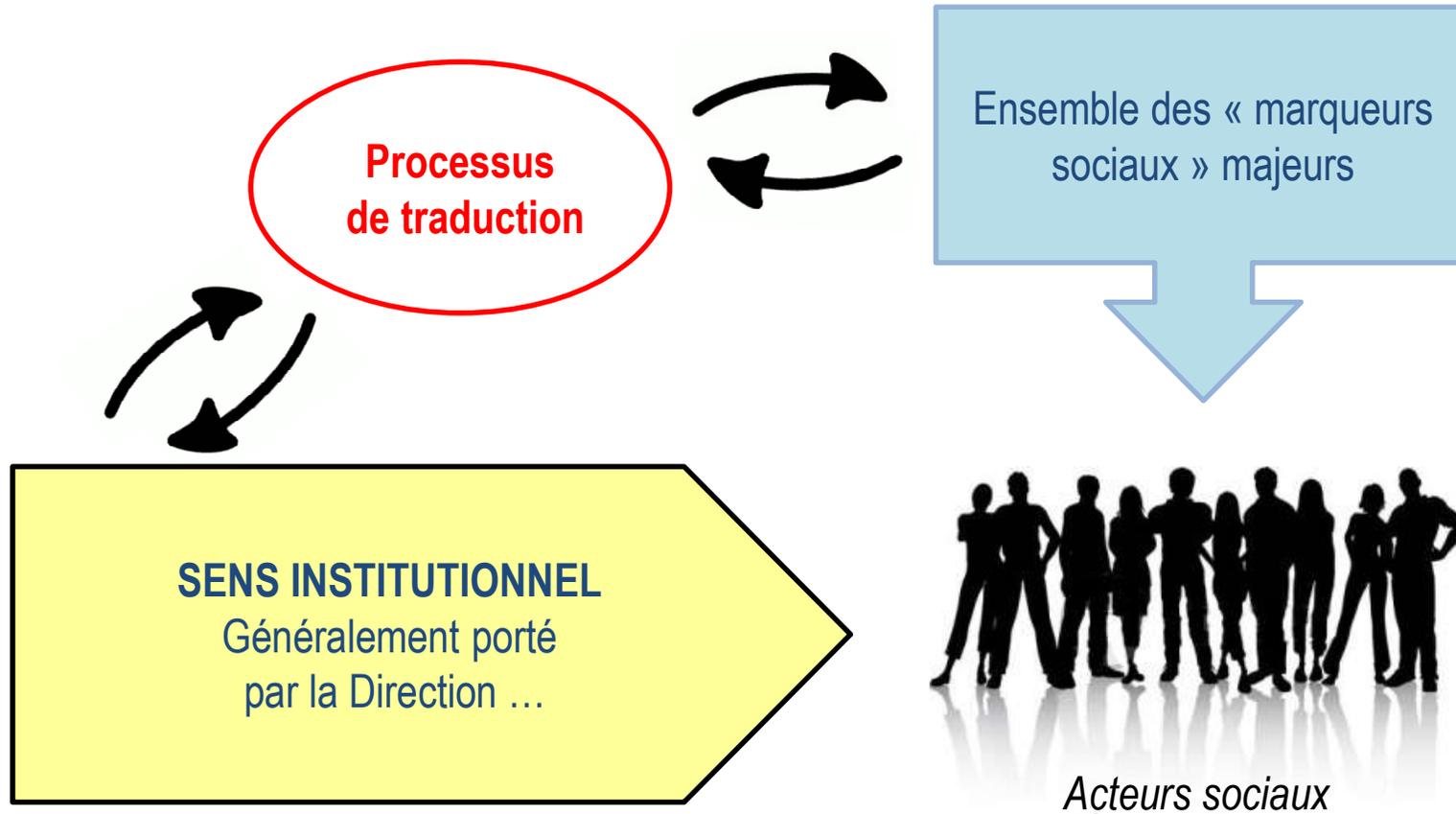


Acteurs sociaux

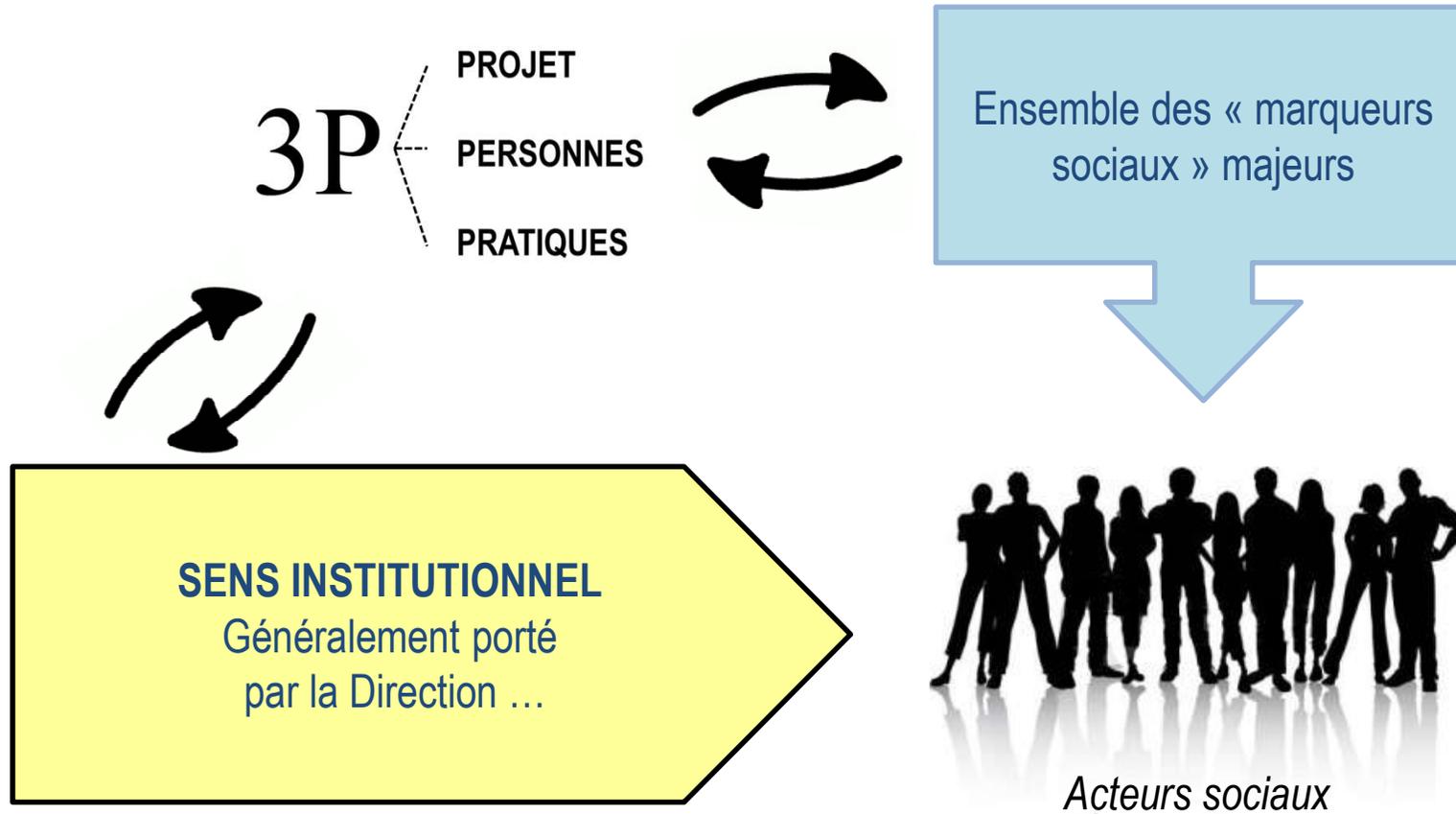
Sans cette conscience de l'absolue nécessité **de mettre en œuvre des processus de traduction par rapports aux orientations stratégiques du changement**, les discours des Directions qui se veulent convaincants et positifs ne font souvent qu'amplifier les résistances.

Pour peu que ces mêmes discours se nourrissent de l'illusion de l'adhésion à priori et du positivisme agressif dans le cadre du « saut de Tarzan », la dynamique sociale réagit alors à ce qu'on appelle une «***négation émotionnelle offensante***» !

Source Alain RONDEAU, HEC, 2003



Source Alain RONDEAU, HEC, 2003



Principe n° 3

***LE CHANGEMENT SE DEPLOIE ET
PROGRESSE PAR SUPERPOSITION
ET NON PAR SUBSTITUTION***

- La transformation s'opère beaucoup plus par une lente superposition des nouvelles pratiques sur les anciennes (et non par une substitution).
- C'est valable aussi bien pour des routines individuelles ou pour des scénarios de croyances ou une culture collective !

Source : Alain Rondeau / Transformer l'organisation vers un modèle de mise en œuvre

- Le changement ne pénètre donc pas l'organisation de manière hiérarchique et linéaire, mais il va favoriser l'apparition de nouvelles capacités par des processus émergents et incertains d'expérimentations et d'apprentissages qui s'apparentent plus au modèle de la contamination (*Julien & Jacob*)

Source : Alain Rondeau / *Transformer l'organisation vers un modèle de mise en œuvre*

Principe n° 4

***ON NE GERE PAS LA TRANSFORMATION
COMME UNE OPERATION COURANTE
NI MEME COMME UN PROJET***

- **On ne gère pas le changement, comme une opération courante ni même comme un projet ! (Besson)**
- Ce sont les activités quotidiennes qui vont servir de matériau de base à la démarche de changement car il faut produire les mêmes résultats en modifiant les systèmes mis en place pour y parvenir (ce qui revient à s'habiller en courant !)

Source : Alain Rondeau / Transformer l'organisation vers un modèle de mise en œuvre

- La gestion du changement passe par un va et vient constant entre l'intention stratégique et l'opérationnalisation où s'exécutent pèle mêle activités, tâches, routines nombreuses et diversifiées résultantes d'initiatives, de logiques de compétences, d'apprentissages et d'enjeux de tous les acteurs concernés

Source : Alain Rondeau / Transformer l'organisation vers un modèle de mise en œuvre

Les entreprises initient des « décrets de changement » qui initient des processus de transformations politiques, économiques et socio-techniques dont les impacts et les effets ne peuvent être complètement identifiés et évalués au moment de la décision stratégique et politique du changement.

Certes l'intention stratégique a planifié et organisé le déploiement des changements, mais les processus de transformation qui les accompagnent restent pour partie non contrôlables à court terme et sont porteurs de fortes incertitudes **car leur contenu réel n'apparaît que progressivement chemin faisant DANS et PAR l'action !**

La définition d'une vision est une condition nécessaire, mais il faut faire émerger la cible organisationnelle qui va la matérialiser en termes de structure et le système de management.

Cette cible ne peut pas être déterminée de manière précise car elle se définira et se co-construira pour partie DANS et PAR l'action.

Un subtil équilibre est donc à trouver entre d'une part, un cadre suffisamment précis pour permettre la projection dans le futur (*qu'est-ce que cela voudra dire et signifier pour moi ?*) et, d'autre part, un contenu qui reste suffisamment flou ...

Principe n° 5

***ON NE GERE PAS LE CHANGEMENT
ON GERE LA CONTINUITE !***

- **On ne gère pas le changement, on gère la continuité** (Miller)
- Pour changer il ne suffit pas d'aligner l'organisation derrière un message simple, optimiste et proactif proposé par un visionnaire ou imposé par une autorité réformatrice (Mintzberg et alii, Julien & Jacob)

Source : Alain Rondeau / Transformer l'organisation vers un modèle de mise en œuvre

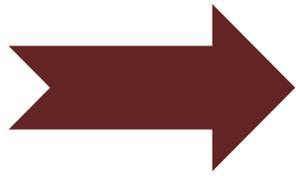
- Un changement réussi tient à la maîtrise partagée par le tissu organisationnel de la complexité, de l'ambiguïté et de l'imprévisibilité dans lesquelles évoluent l'organisation à tous les niveaux de l'organisation ou chaque acteur va s'approprier le changement pour le décliner et l'articuler dans les limites et les enjeux de sa réalité cognitive, émotionnelle et sociale. (Julien & Jacob, Cornet ou Demers)

Source : Alain Rondeau / Transformer l'organisation vers un modèle de mise en œuvre

- Soit on mobilise l'intelligence collective pour favoriser en priorité les conditions **de la continuité des succès et des réussites**, et ce malgré les contraintes induites par la reconfiguration de l'organisation.
- Soit les acteurs ne décèlent dans les changements qui leur sont imposés qu'une « **continuité aggravée** » de tout ce qui les tire vers le bas, de tout ce qui les insupporte et de toutes leurs insatisfactions et frustrations passées et actuelles.

Principe n° 6

***FAIRE EMERGER LE PROJET DE
TRANSFORMATION AUTOUR D'UNE
DYNAMIQUE D'ENERGIES POSITIVES***



CHANGEMENT IMPOSE

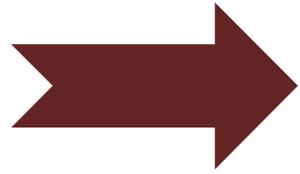
**Nouvel
Objectif**

*Attitude
positive*

*Comportements
constructifs*



Changement = opportunité



CHANGEMENT IMPOSE

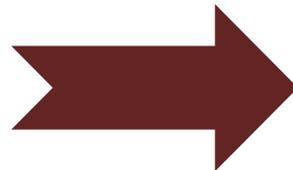
Nouvel
Objectif

*Attitude
positive*

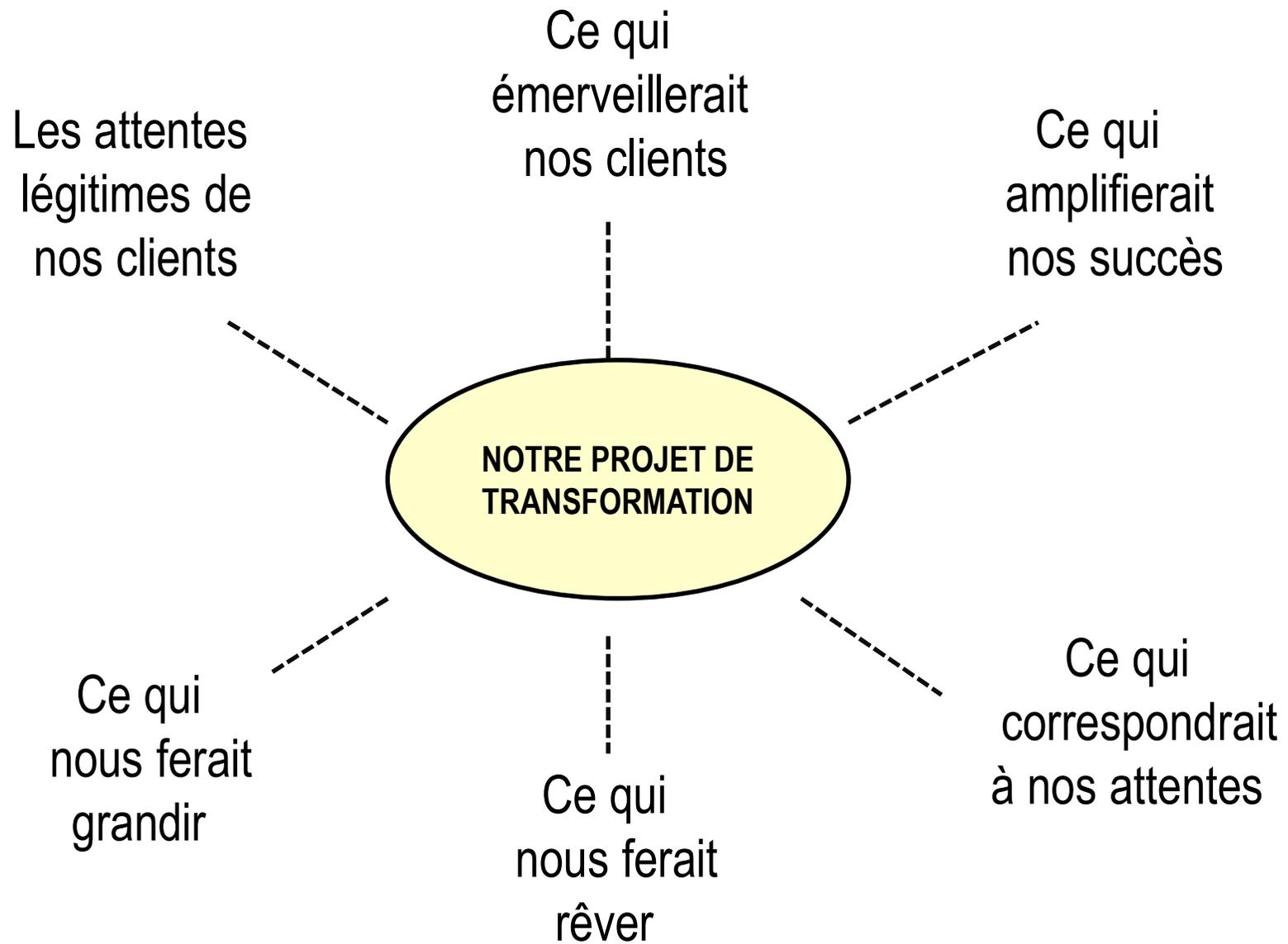
*Comportements
constructifs*



Changement = **opportunité**



TRANSFORMATION CO-CONSTRUITE





Le pouvoir de l'intention :

- Si on questionne le (+) on provoque du plus
- Si on questionne le (-) on provoque du moins
- Les systèmes et les gens vont dans le sens des questions qu'on leur pose

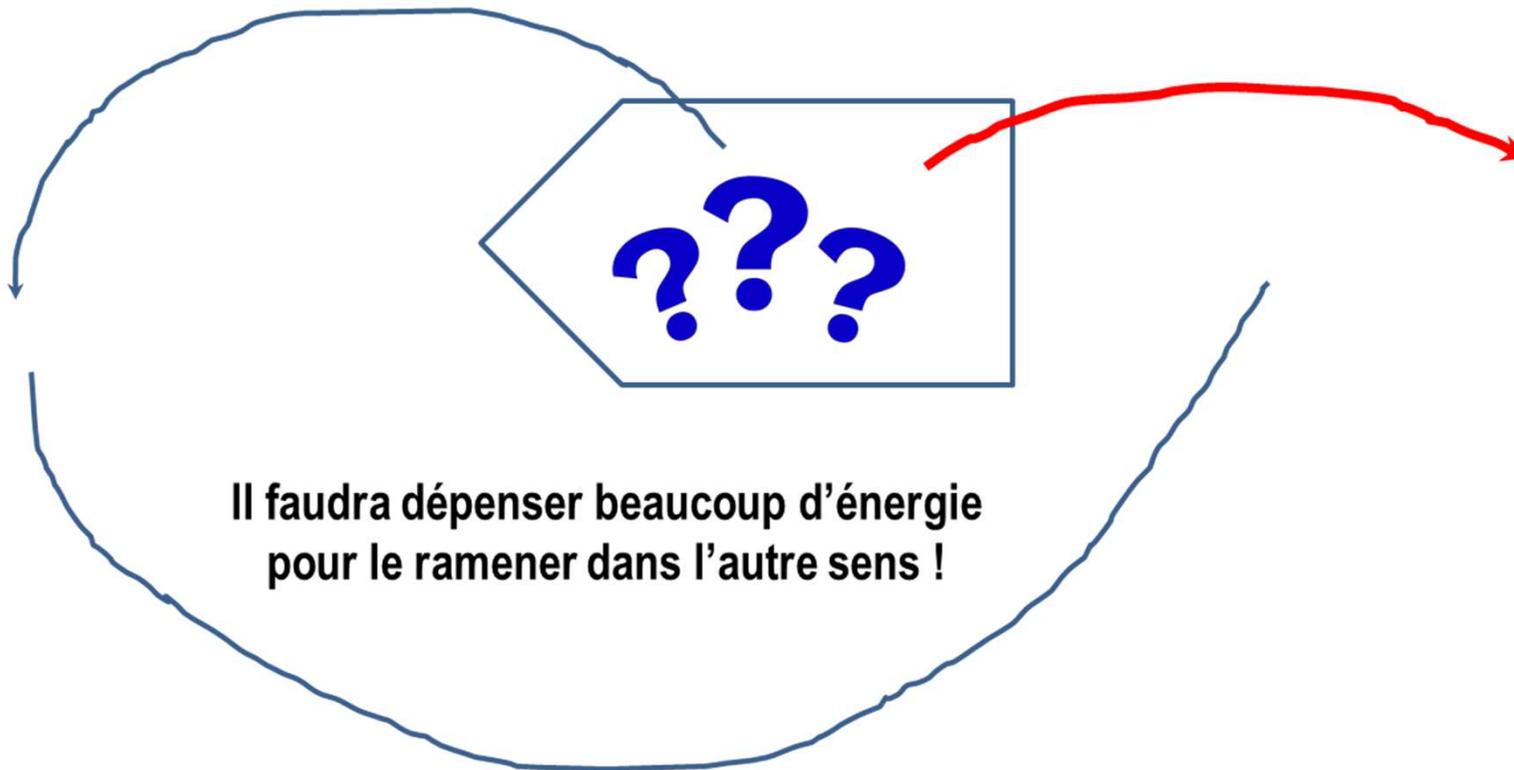
Si on veut faire progresser une organisation on a le choix soit :

- De travailler sur ce qui pose problème et sur ce qui est frustrant
- De travailler sur ce qui a de la valeur et donne de l'énergie

 **La décision est d'importance !**

**Si les questions amènent
le système à aller dans ce sens**

**Autant questionner directement
le système dans le sens
où on veut le faire aller**



**Il faudra dépenser beaucoup d'énergie
pour le ramener dans l'autre sens !**



N'oublions pas qu'une des finalités d'un système de management c'est de créer, de générer, de (faire) partager et de faire circuler au sein de l'organisation de l'énergie positive et des émotions agréables !

Principe n° 7

***C'EST SOUVENT LE PROJET DE
TRANSFORMATION QUI CONTRIBUERA
A DONNER DU SENS DU CHANGEMENT***

- **Nourrir le sens du changement !**

Nourrir le sens du changement pose également le principe de sa diffusion par la recherche d'une interprétation commune, une vision partagée, un sentiment commun rendant légitime toute volonté d'agir sur l'organisation (Pettigrew, 1987 ; Pascale, 1990).

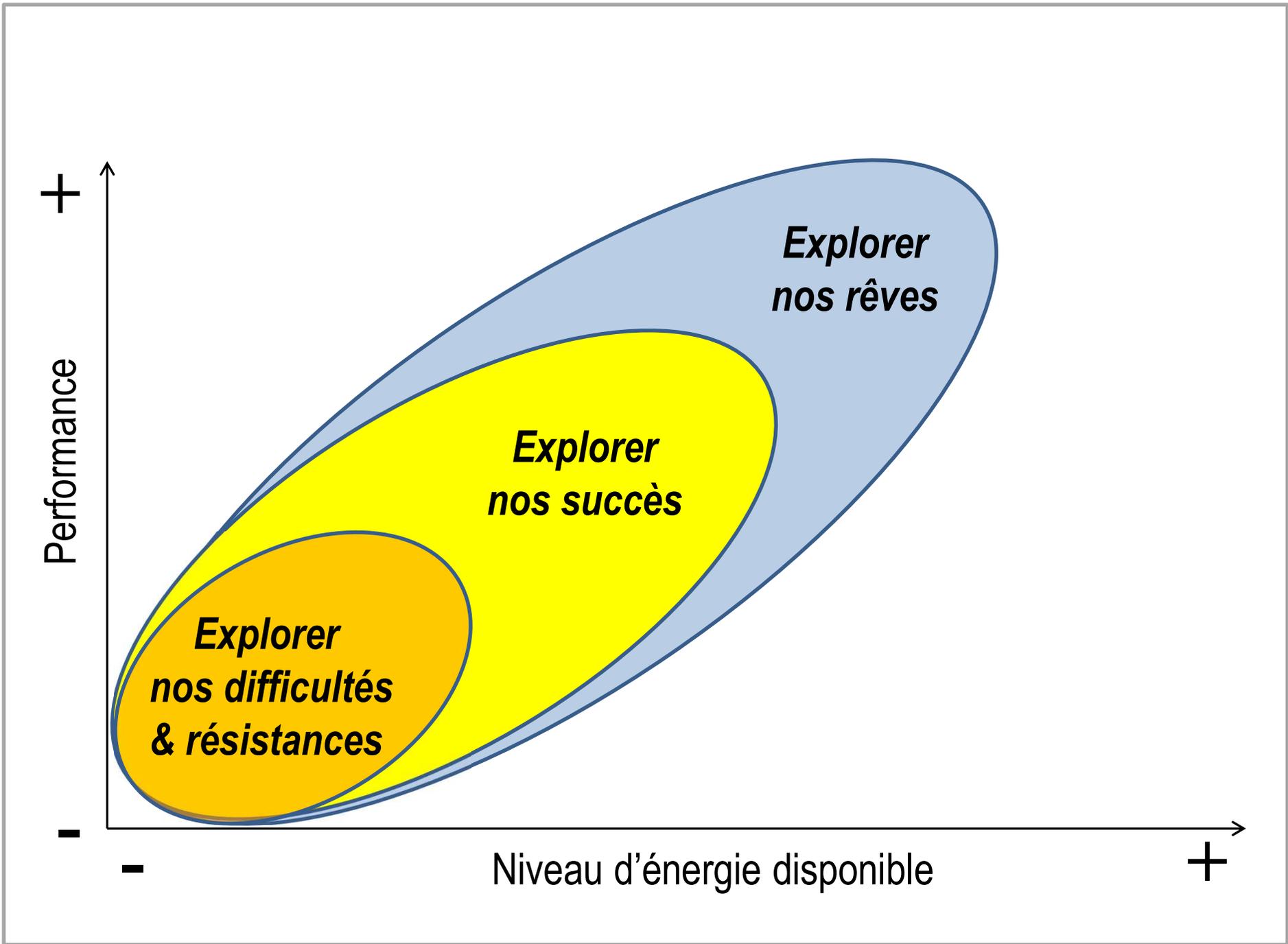
- **Nourrir le sens du changement !**

Le processus de diffusion est un processus d'interprétation, c'est-à-dire un processus interactif de création de sens (Demers, 1991). En effet, les individus ne reçoivent pas l'information de manière passive, ils l'interprètent.

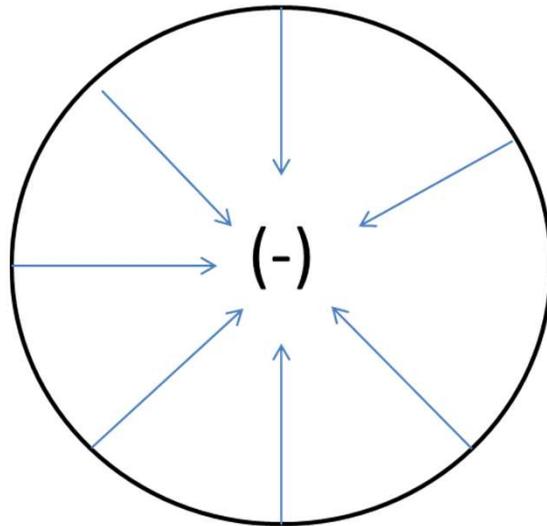
Pour Demers, la légitimité sociale du changement et l'engagement peuvent s'acquérir que grâce à une diffusion stratégique articulée autour de dynamiques « horizontales et verticales ».

Principe n° 8

***ANIMER LA DEMARCHE SELON UN
MODE DE MANAGEMENT APPRECIATIF***

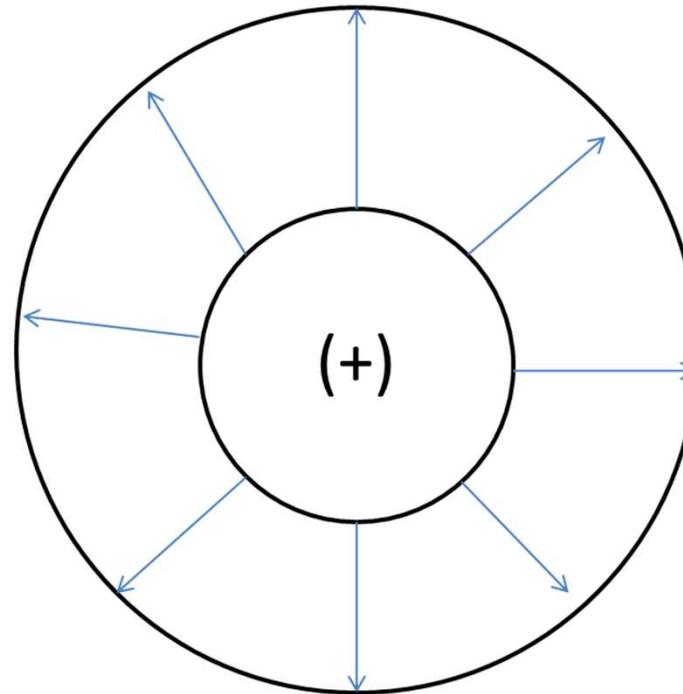


FAIBLESSES

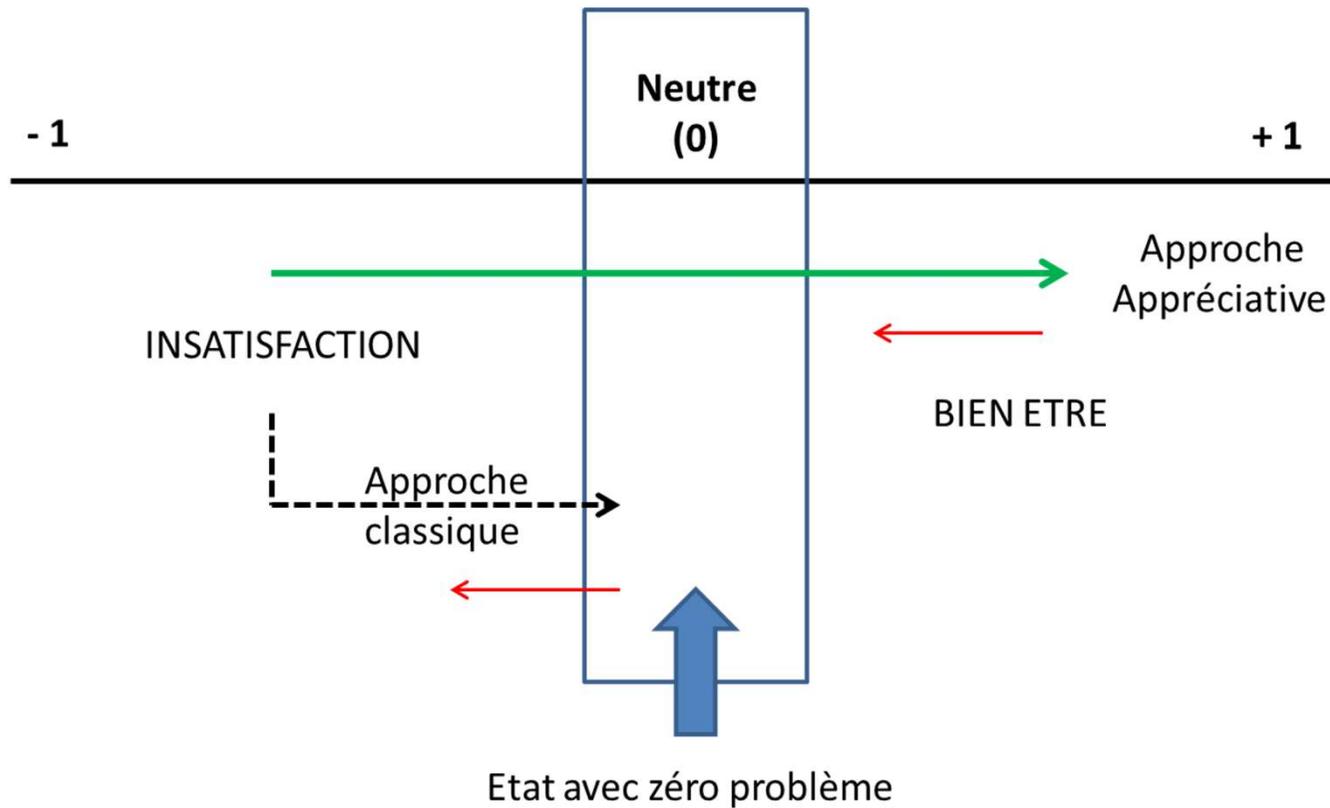


Réduire ce qui dysfonctionne

FORCES



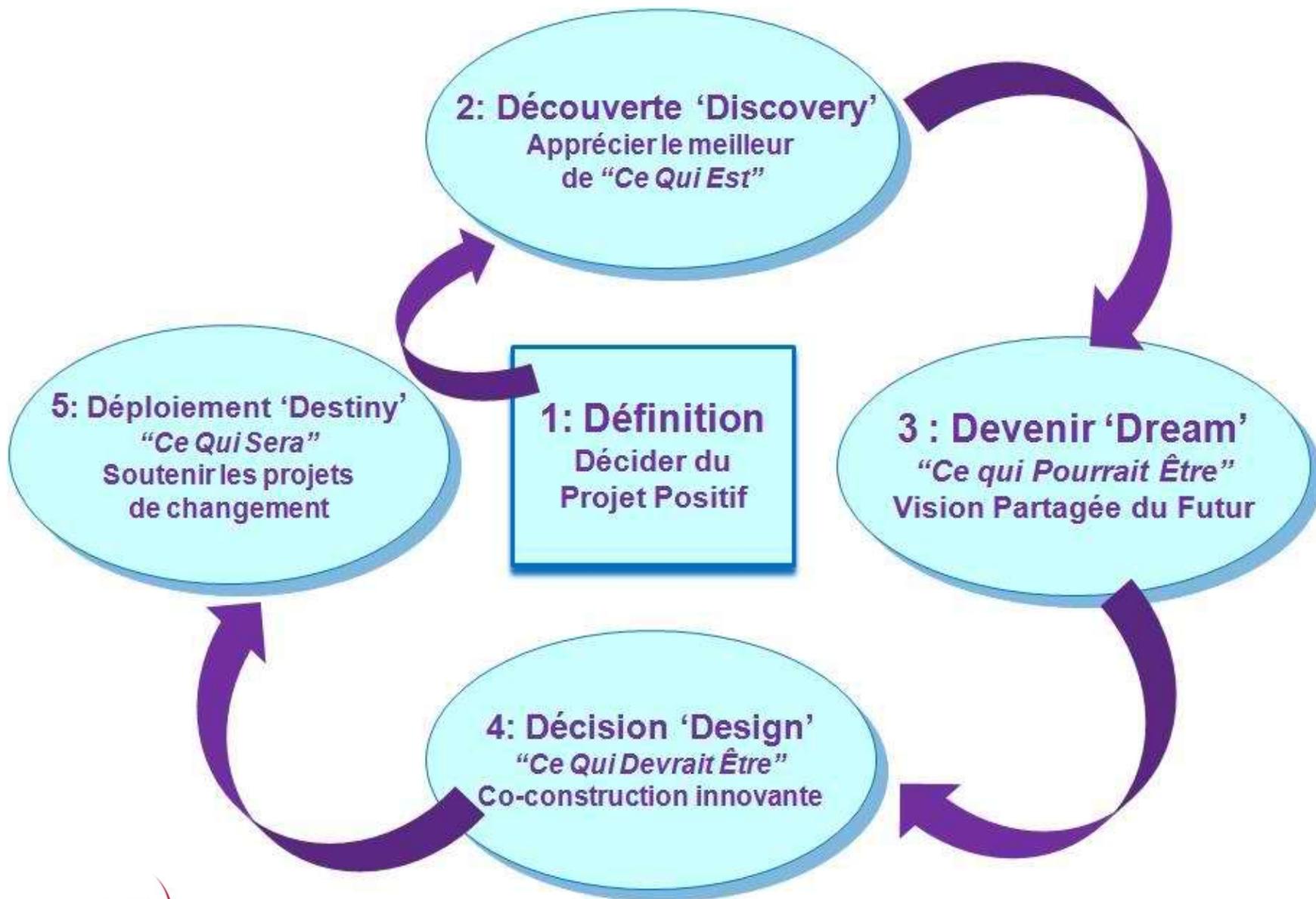
Comprendre et amplifier
ce qui a fonctionné / fonctionne



← Tous les systèmes ont tendance à revenir en arrière



Source JC Barralis / Institut Français d'Appréciative Inquiry



Principe n° 9

***C'EST LA TRANSITION PLUS QUE
LE CHANGEMENT QUI NOURRIT
LA TRANSFORMATION***

Les changements supposent un « **déracinement** » induit par la nécessité de s'extraire des « anciens modèles » d'organisation.

Cependant les configurations organisationnelles émergentes, comme les futurs scénarios de gouvernance ne se stabiliseront qu'au travers d'une période d'exploration, de co-construction et d'apprentissages (voire de bricolages) organisationnels

Source : Alain Rondeau / Transformer l'organisation vers un modèle de mise en œuvre

Ce qui se passe dans les phases de transition (dans les 12 à 18 mois qui suivent la date effective du changement) devient alors un enjeu majeur pour stabiliser, « routiniser » et institutionnaliser les nouveaux fonctionnements, mais également pour préparer les futures actions de changement qui seront, n'en doutons pas, à venir.

Source : Alain Rondeau / Transformer l'organisation vers un modèle de mise en œuvre

Changement et transition deux notions essentielles

Le cadre organisationnel est la porte d'entrée la plus naturelle et la plus pertinente en matière de changement.

Changer consiste à modifier un ou plusieurs éléments du cadre organisationnel en prenant en considération les effets de système.

Changement et transition deux notions essentielles

En revanche, la transition nécessite d'appréhender l'organisation au niveau des interactions entre les personnes et, dans les transformations d'ampleur (là où il faut faire autrement et pas seulement plus et mieux de la même chose), de convoquer, à un moment où à un autre du processus, le système de références communes, c'est-à-dire la culture d'entreprise.

Le principe de base, qui consiste à différencier changement et transition, invite à appréhender une démarche de transformation, pas simplement sous l'angle du contenu du changement, mais aussi de la dynamique de la transition.

Les parties prenantes d'une transformation ne peuvent être de simples spectateurs.

D'une manière ou d'une autre, elles en seront les acteurs; mais leur engagement dépendra de la manière dont **les architectes du changement auront penser les fonctions d'information, de compréhension, d'expression et de participation.**

Accompagner la transition après la date du changement

Un des pièges récurrents en matière de transformation est de crier victoire trop tôt.

Le basculement vers la nouvelle organisation est toujours un moment de fragilisation de l'organisation parce que les repères sont à reconstruire, les apprentissages individuels et collectifs sont à consolider.

Cela produit naturellement une baisse de performance qui se traduit par une dégradation temporaire des indicateurs. *C'est le syndrome de la chaussure neuve.*

Accompagner la transition après la date du changement

La date du changement marque ainsi non pas l'aboutissement du processus, mais le point de départ d'une nouvelle étape au moins aussi importante que la précédente.

La transition nécessite donc d'être appréhendée comme un processus à part entière.

Principe n° 10

***ANTICIPER LES BLOCAGES
ET LES RESISTANCES***

Concevoir la démarche à partir des représentations

En matière de transformation, le contexte du changement – et les représentations qu'en ont les acteurs - compte au moins autant que son contenu d'autant plus qu'il s'agit avant tout d'une question de représentations et d'interprétations.

En termes méthodologiques, ce principe se traduit de la manière suivante : le meilleur moyen de concevoir une démarche de transformation contingente au contexte du changement est de partir des représentations, des attentes et des niveaux de préoccupations des parties prenantes.

Concevoir la démarche à partir des représentations

C'est l'accès à ces représentations du changement, et à leur compréhension, qui donne des idées, qui « rend intelligent » en matière d'architecture et de pilotage de la démarche de transformation.

C'est tout l'intérêt **d'un diagnostic socio-organisationnel**, qu'on prend de moins en moins le temps de conduire, mais qui est pourtant essentiel.

Anticiper les points de blocage et les légitimes résistances

Une démarche de transformation n'est jamais un long fleuve tranquille.

Il y a toujours des obstacles et des résistances légitimes à surmonter. C'est normal !

Anticiper les points de blocage et les légitimes résistances

En revanche, cela peut devenir un sérieux problème si ces obstacles se transforment en points de blocage susceptibles de stopper, même temporairement, la dynamique de changement.

Il faut les prendre en compte, de manière ad hoc, le plus rapidement possible. Cela nécessite bien entendu de les avoir perçus, reconnus et de les avoir anticipés.

Anticiper les points de blocage et les légitimes résistances

Tout changement est lui-même composé de multiples « sous-changements ».

A cet égard, quand les circonstances le permettent, on gagne souvent à choisir une stratégie incrémentale plutôt que de rupture.

Lorsque les changements imposés s'écrivent dans la rupture (ce qui est souvent le cas) c'est alors la transition qui doit se déployer de manière incrémentale !

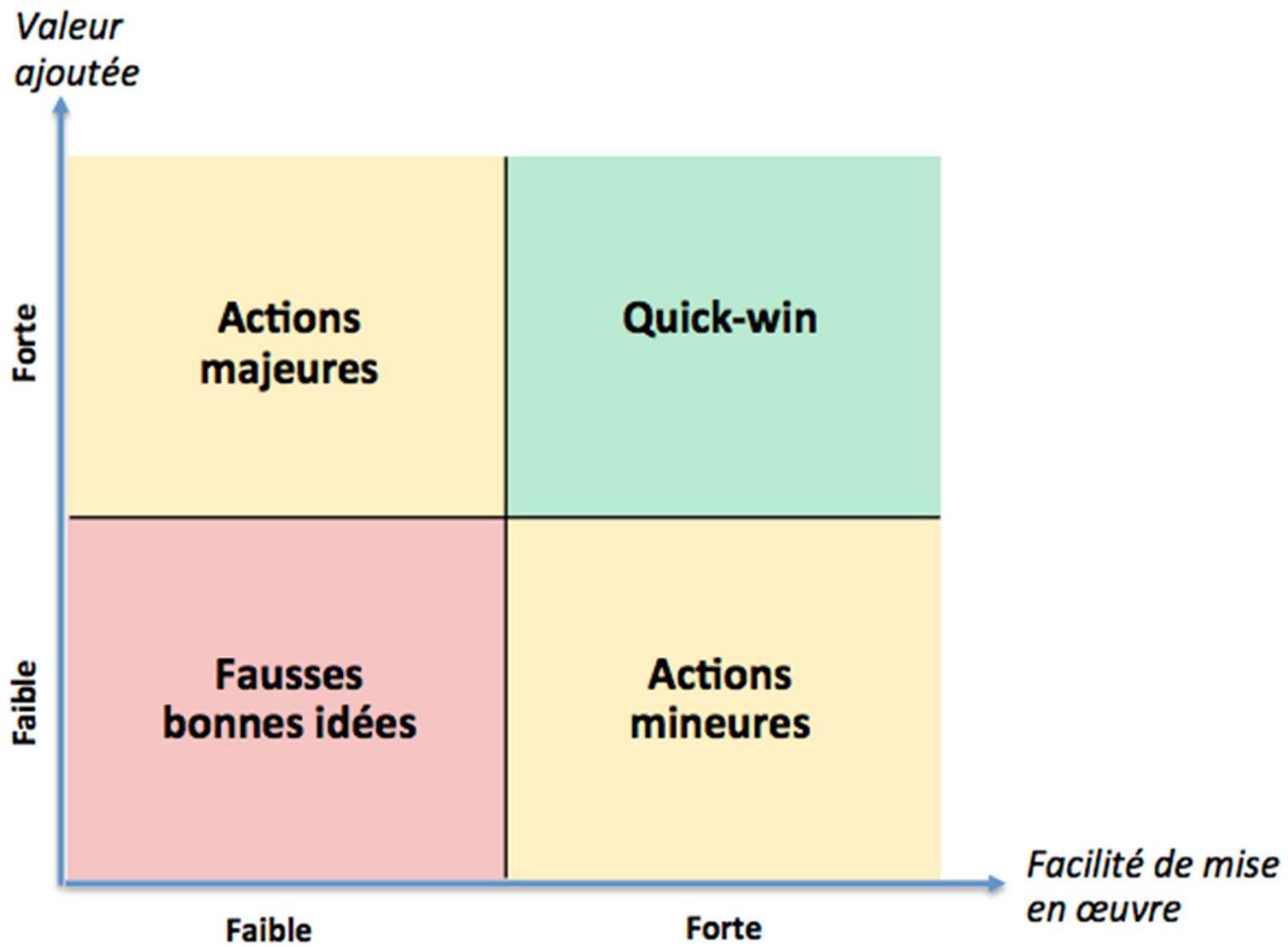
Anticiper les points de blocage et les légitimes résistances

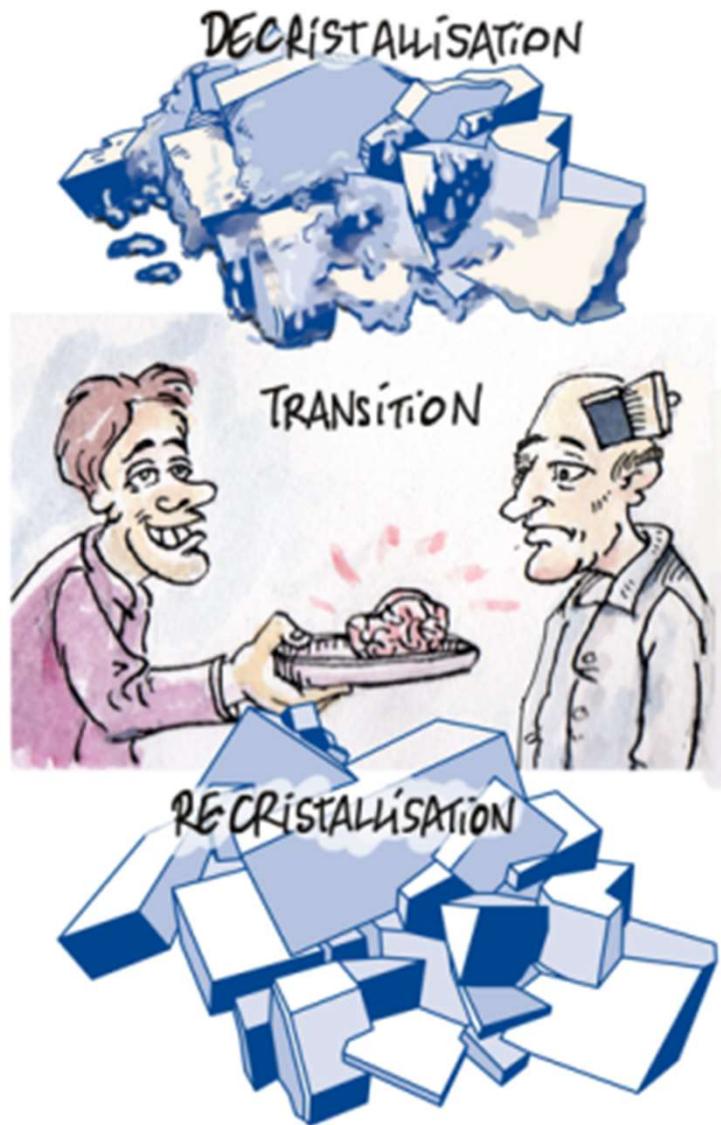
Changer par petites touches permet de créer un effet boule de neige particulièrement favorable à la dynamique et au mouvement de la transition.

A une condition, au moins : que l'on n'oublie pas de célébrer avec les acteurs tous les « quick wins »



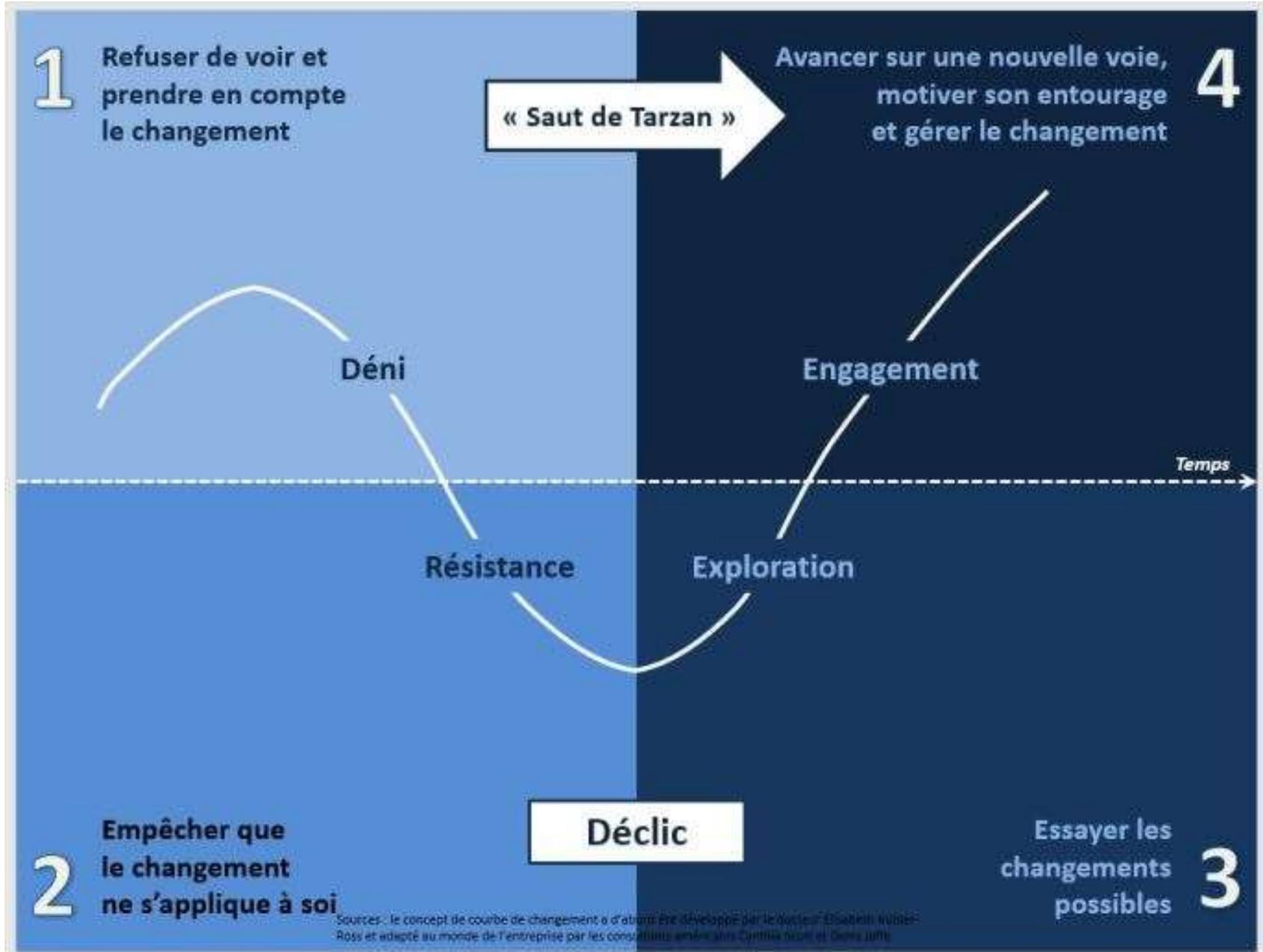
L'anglicisme **quick win** désigne généralement une petite modification opérée assez facilement et qui engendre rapidement et simplement un gain significatif pour les acteurs.





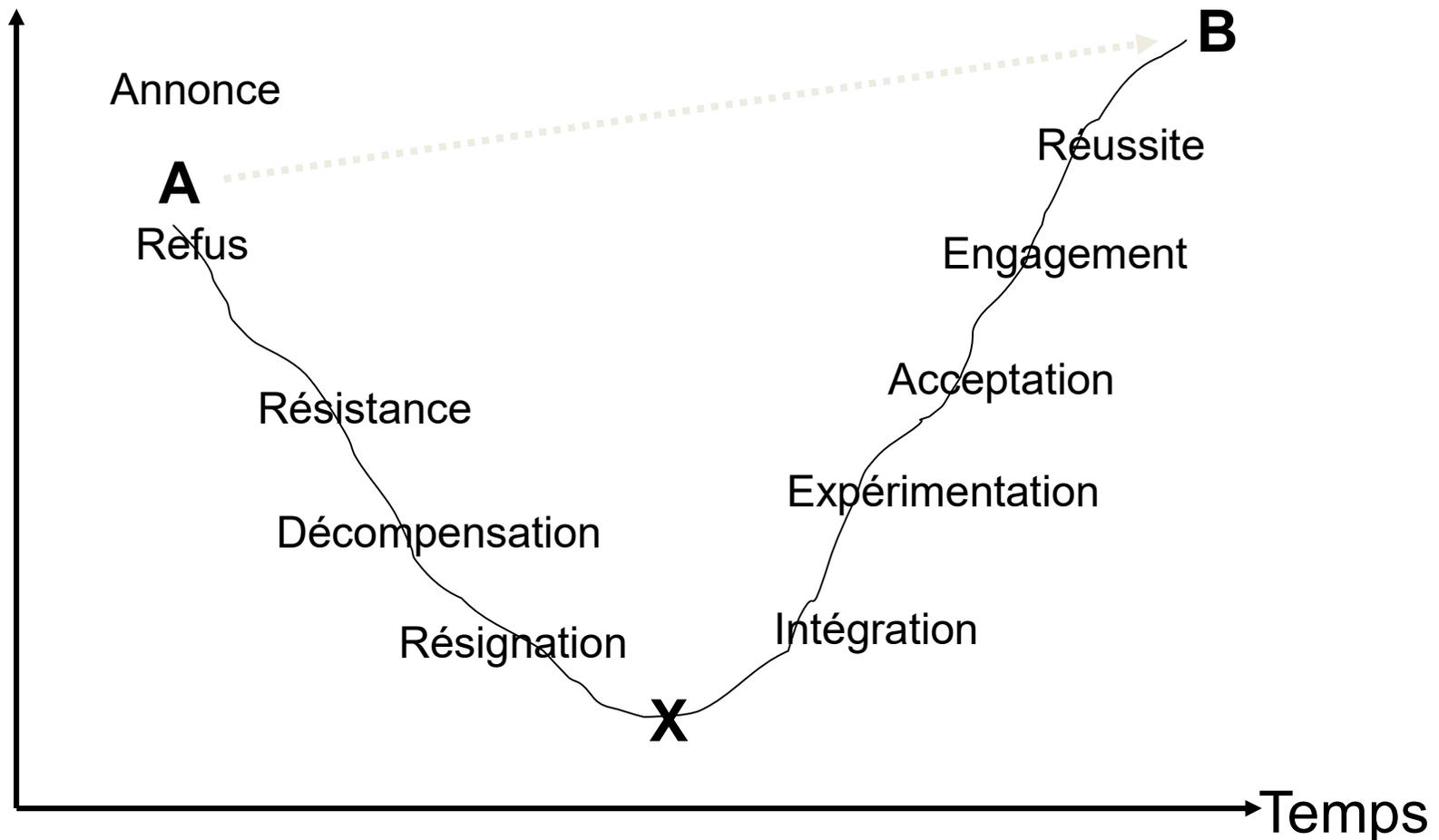
- 7 -

L'ingénierie de la transformation

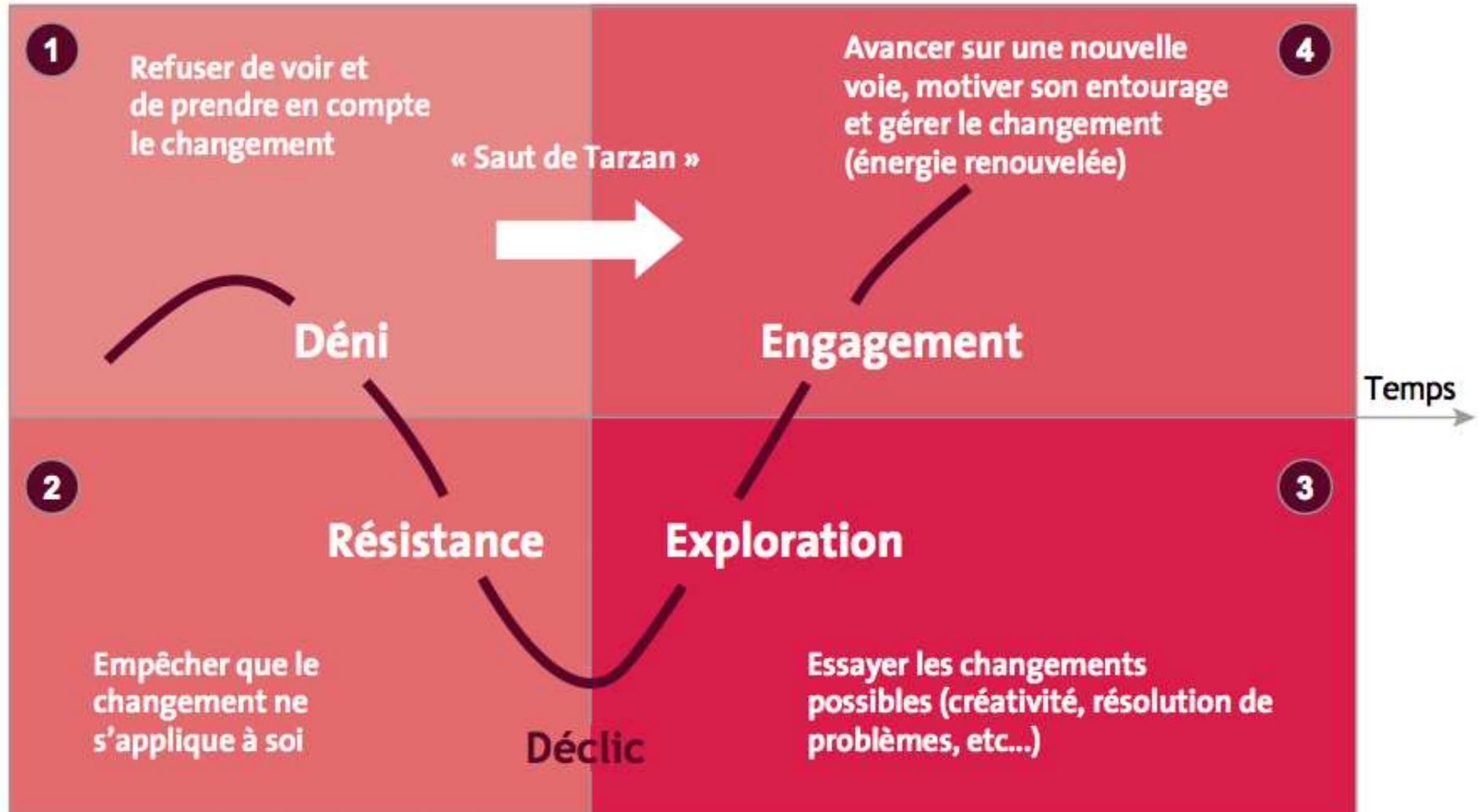


LES INDIVIDUS FACE AU CHANGEMENT

Niveau de performance

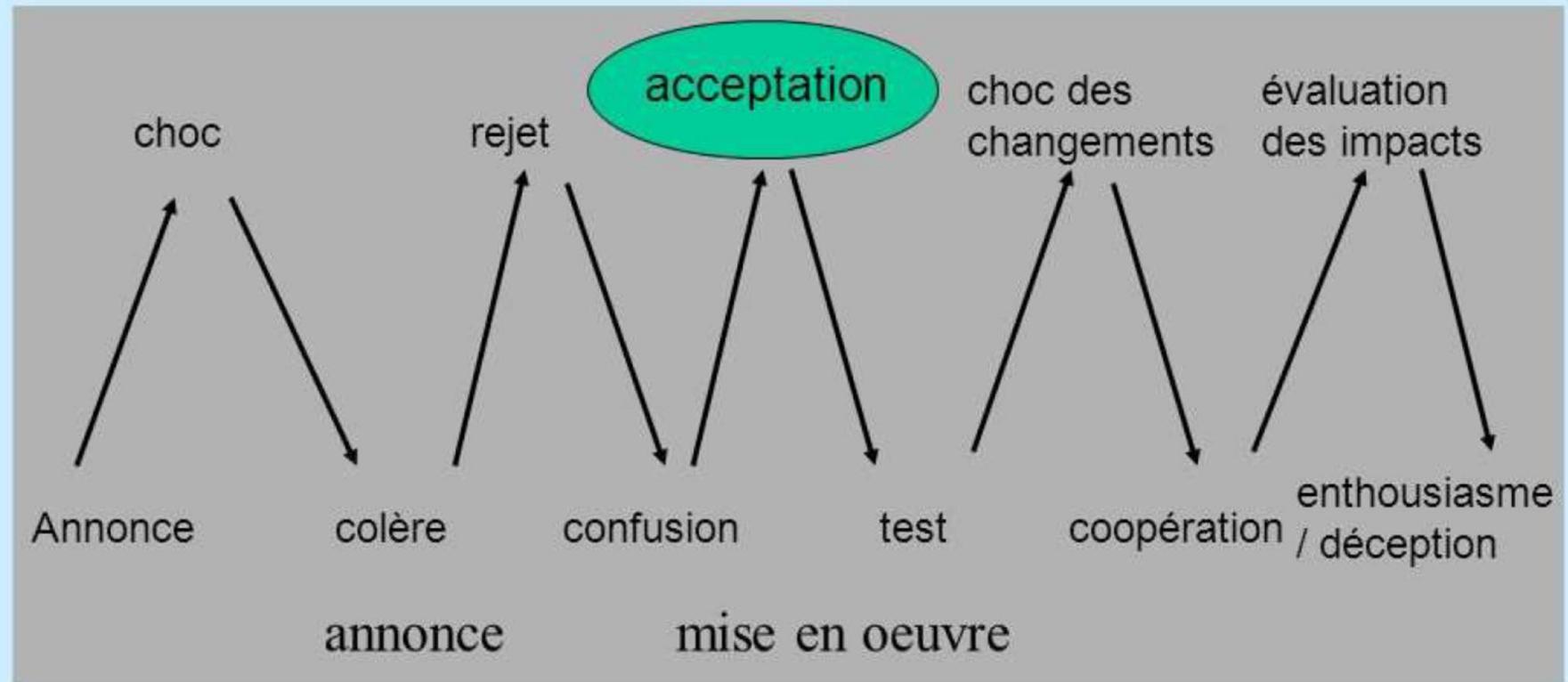


La courbe du changement

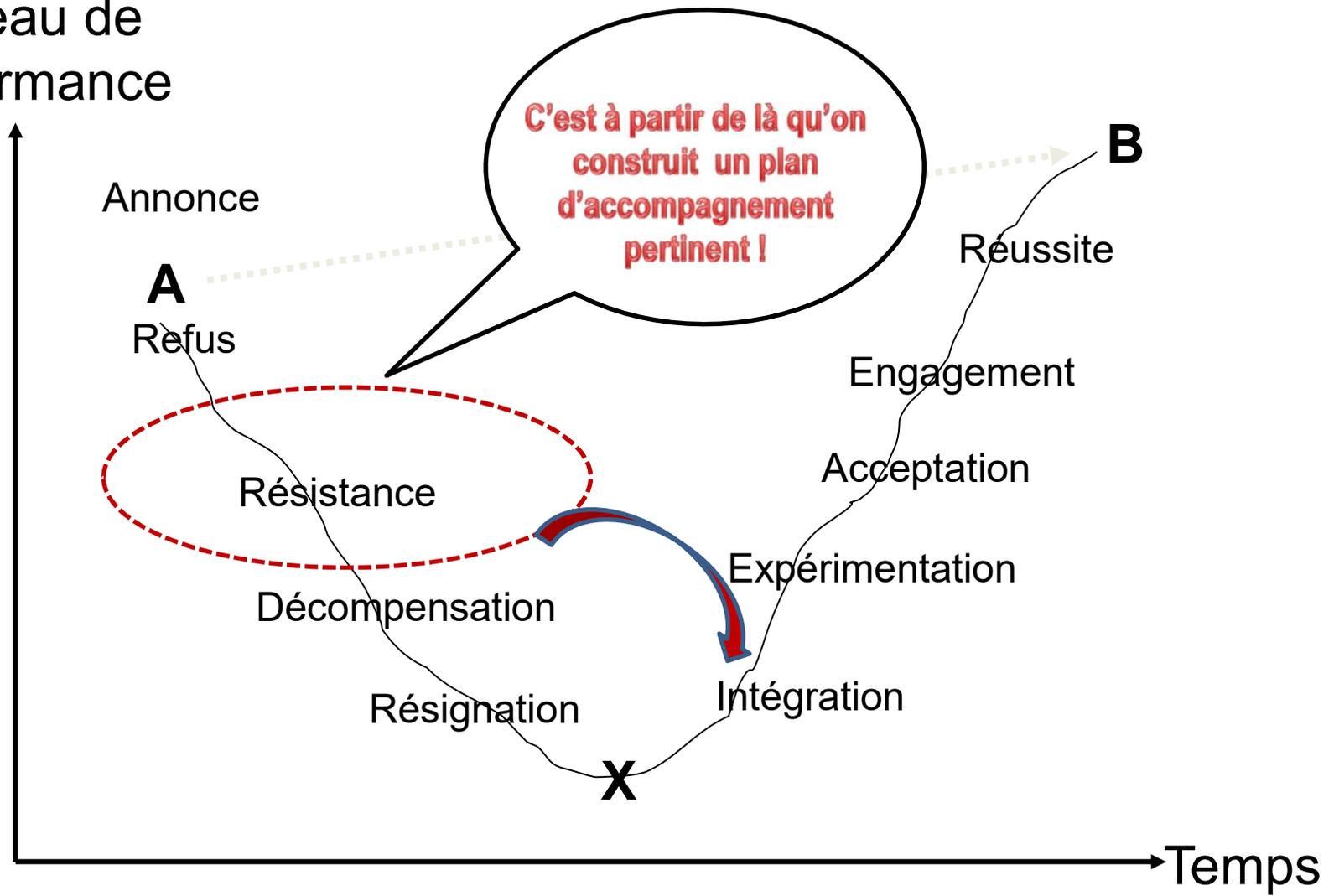


Sources : Le concept de courbe de changement a d'abord été développé par le docteur Elisabeth Kübler-Ross et adapté au monde de l'entreprise par les consultants américains Cynthia Scolt et Denis Jaffe

Réactions possibles d'un individu face à un changement

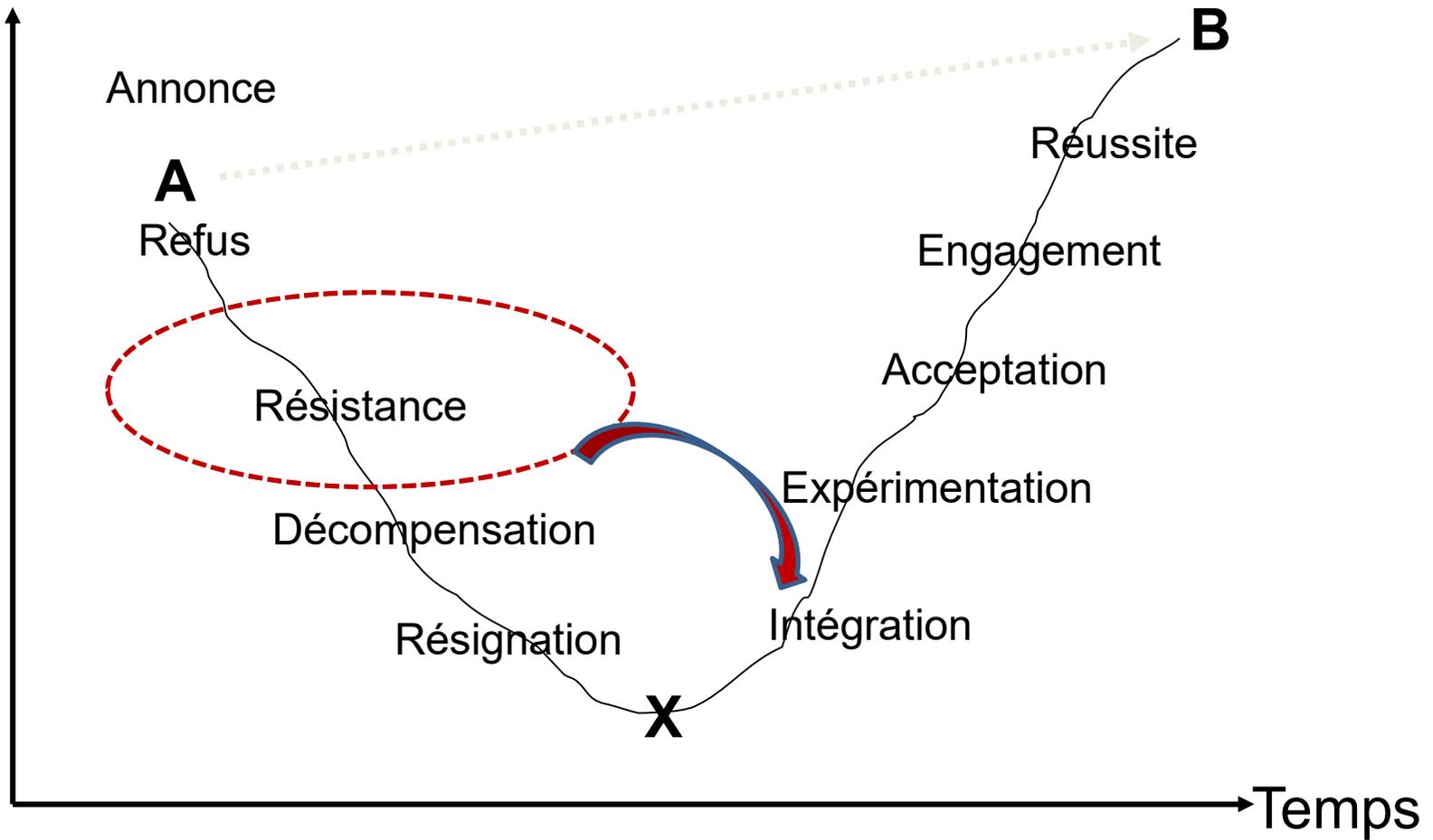


Niveau de performance



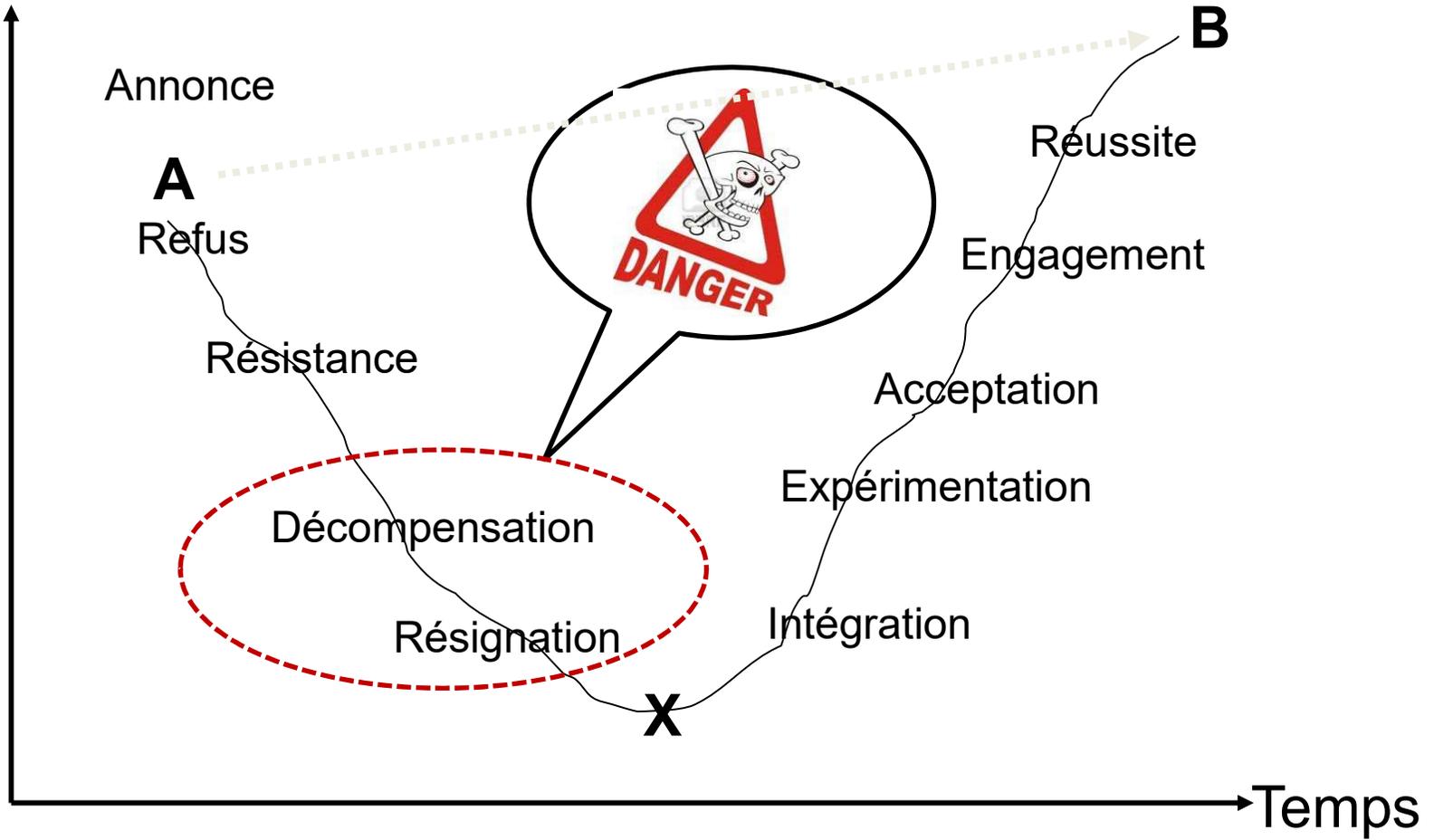
Eviter la négation émotionnelle offensante !

Niveau de performance



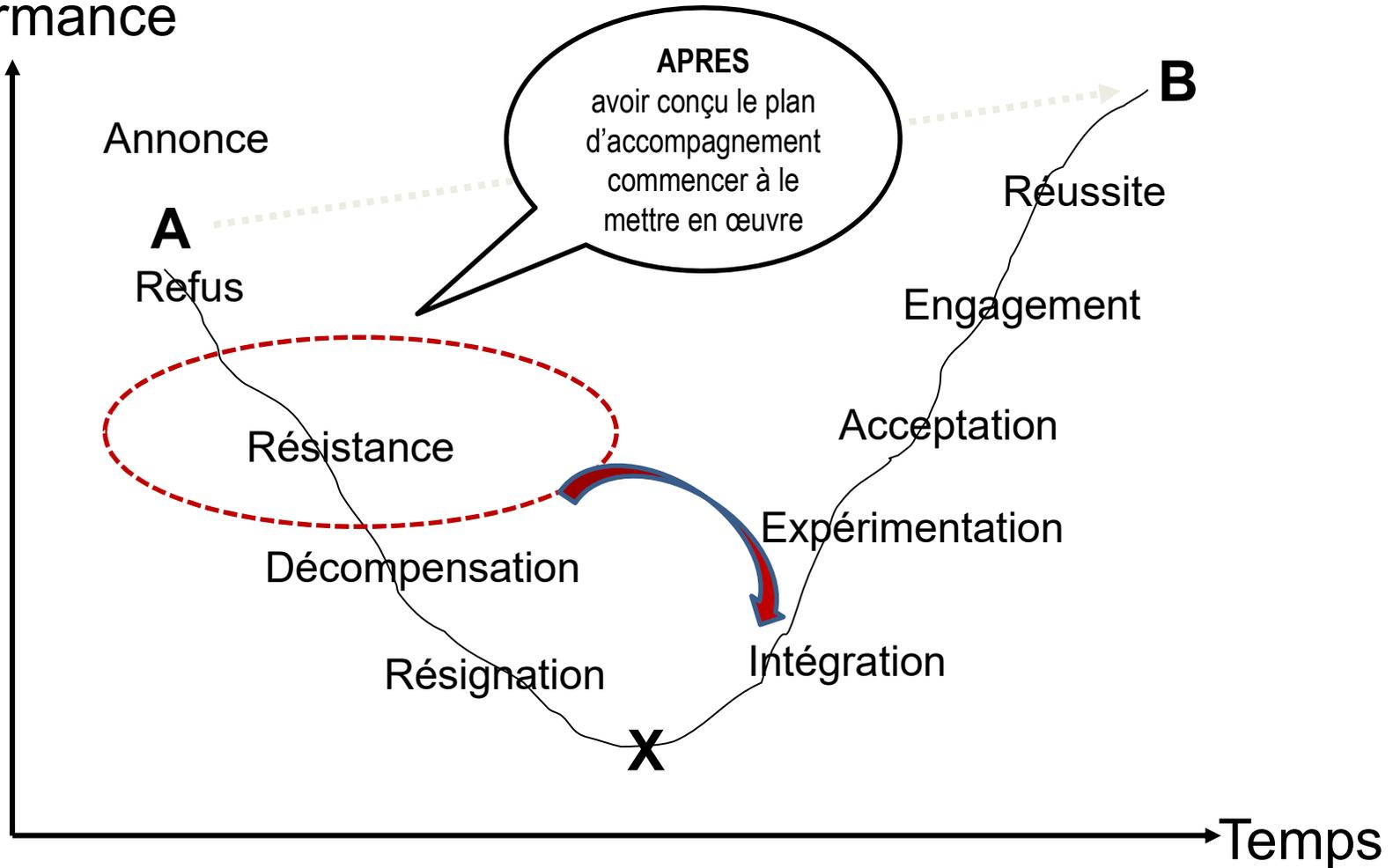
Eviter absolument de favoriser du mal-être !

Niveau de performance



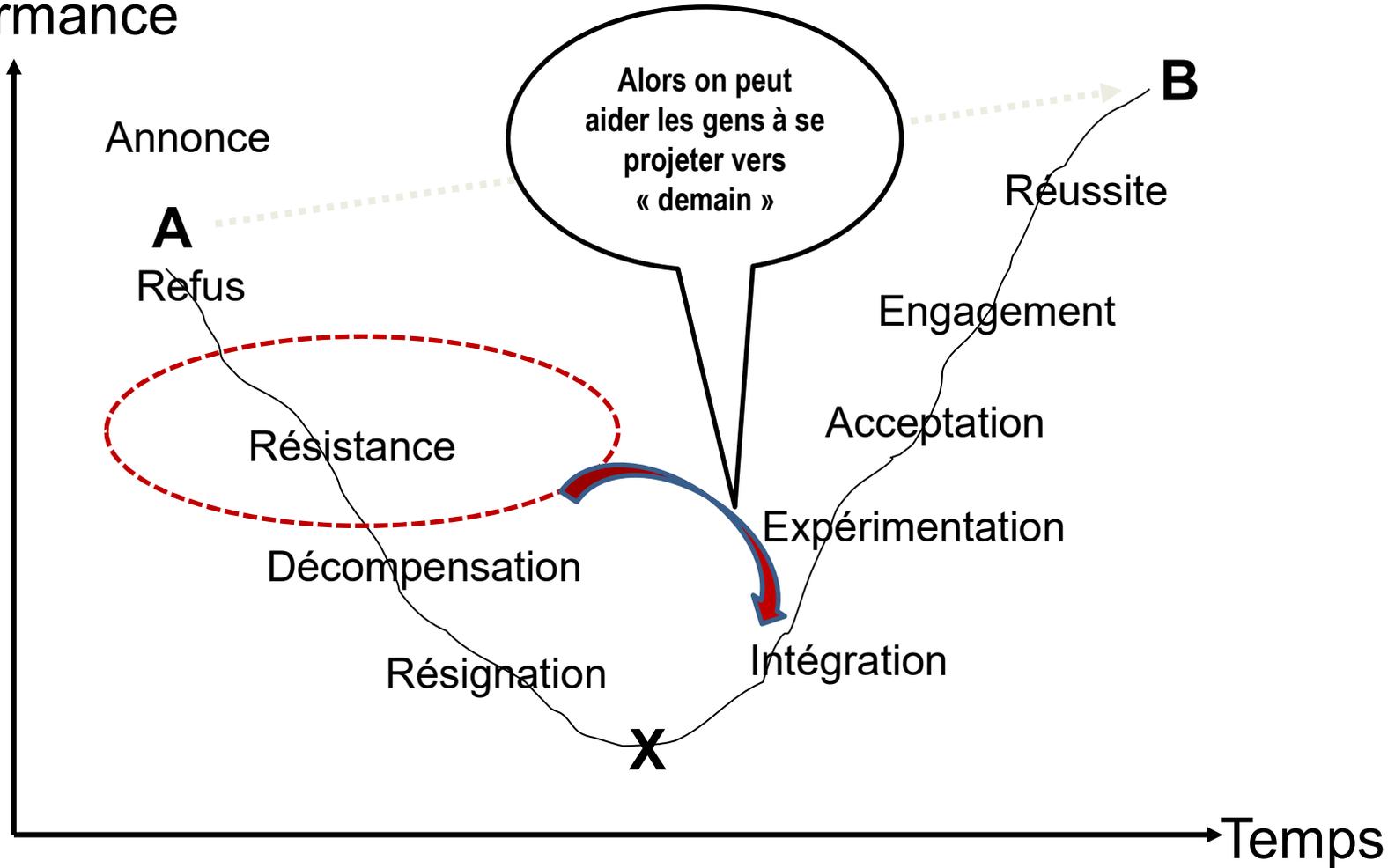
Concevoir un plan d'accompagnement pertinent !

Niveau de performance

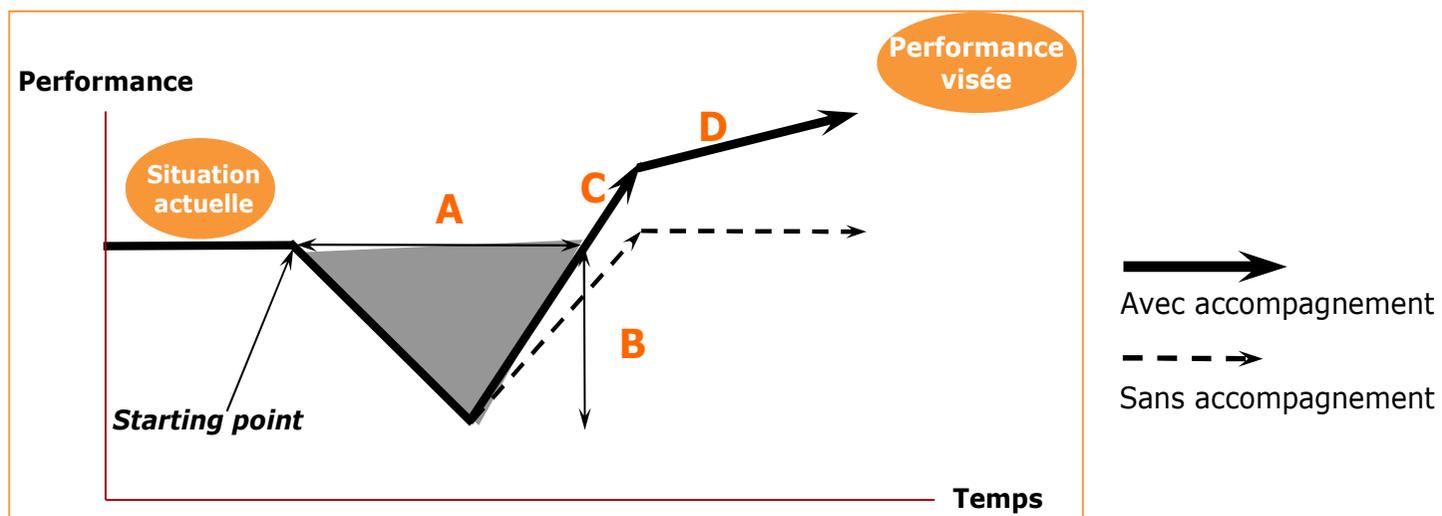


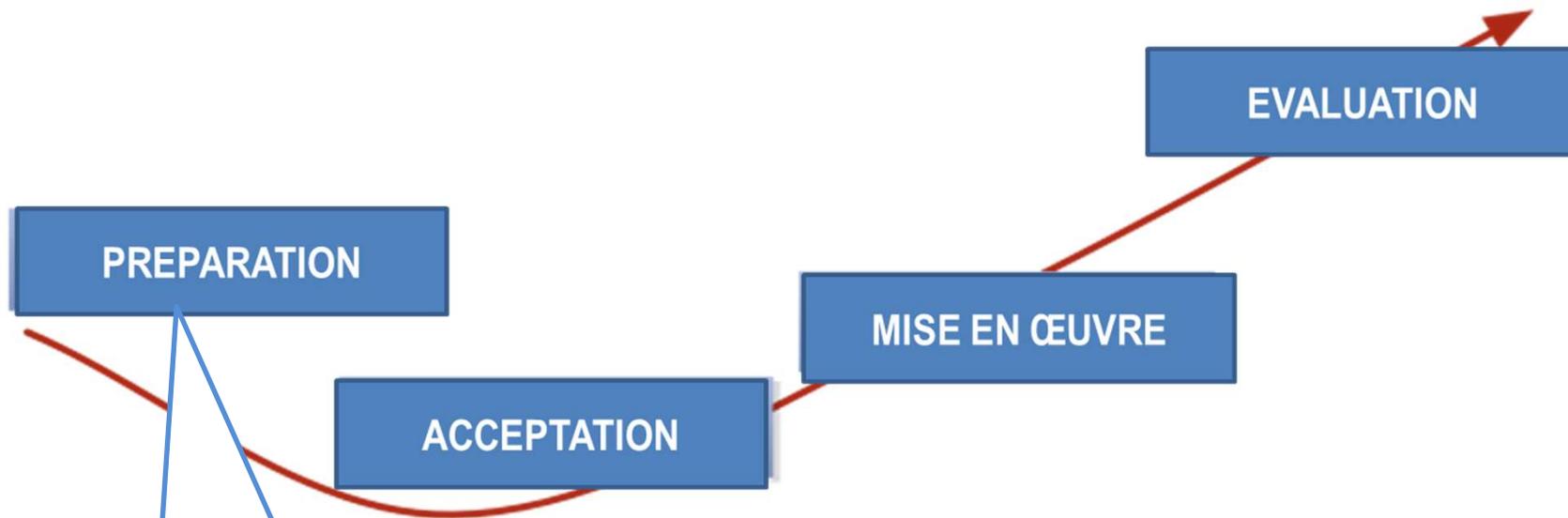
Concevoir un plan d'accompagnement pertinent !

Niveau de performance

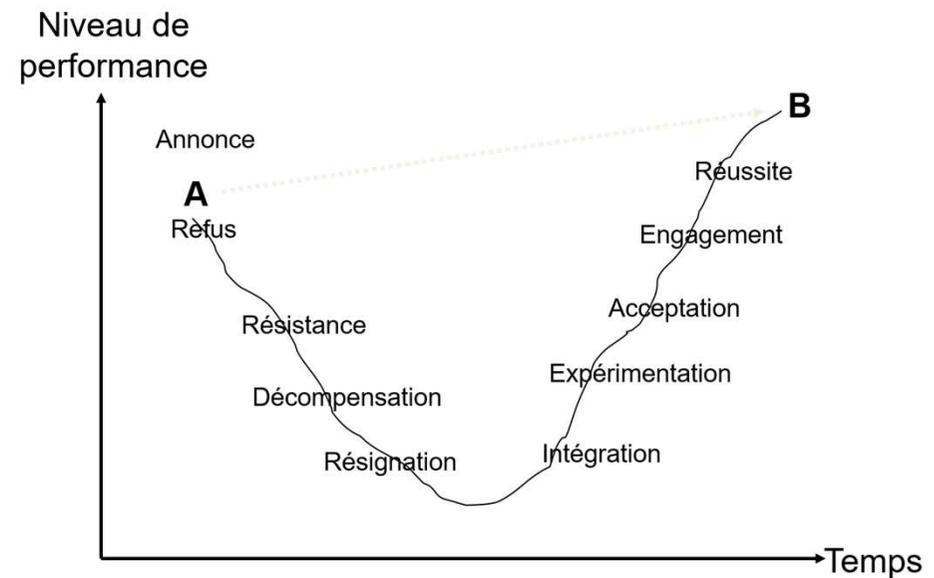


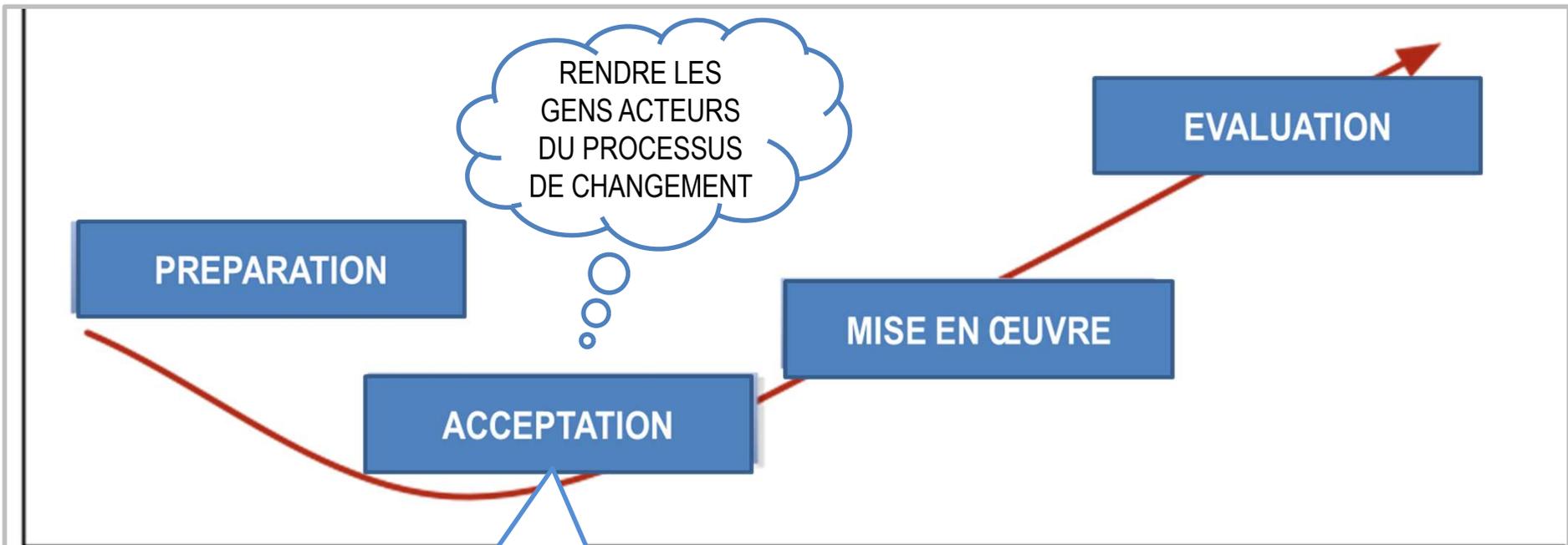
LES DYNAMIQUES D'ANIMATION





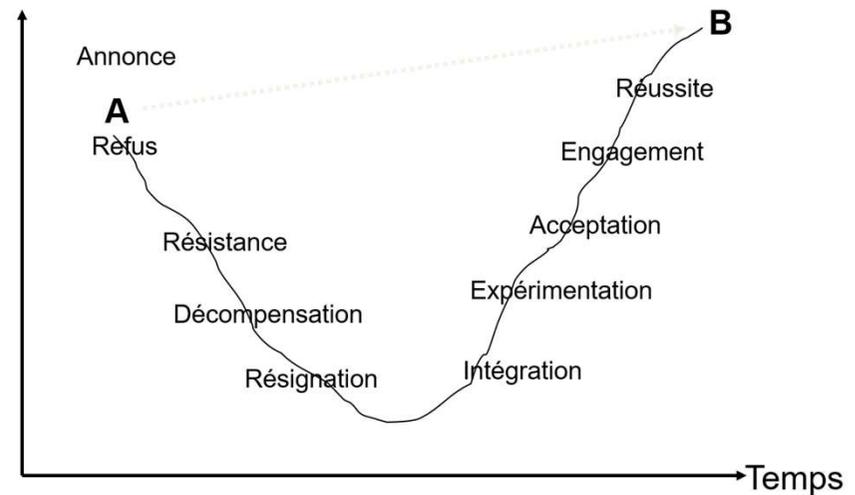
- ✓ « ANNONCE » DU CHANGEMENT
- ✓ TRAVAIL DE PREPARATION AVEC LE RESPONSABLE N+1 (VOIR N+2)
- ✓ COMMUNICATION SUR LE SENS ET LA LEGITIMITE DU CHANGEMENT
- ✓ COMMUNICATION SUR LES INDICATEURS DE REUSSITE
- ✓ COMMUNICATION SUR LA METHODE DE TRAVAIL (COMMENT ON VA S'Y PRENDRE ?)

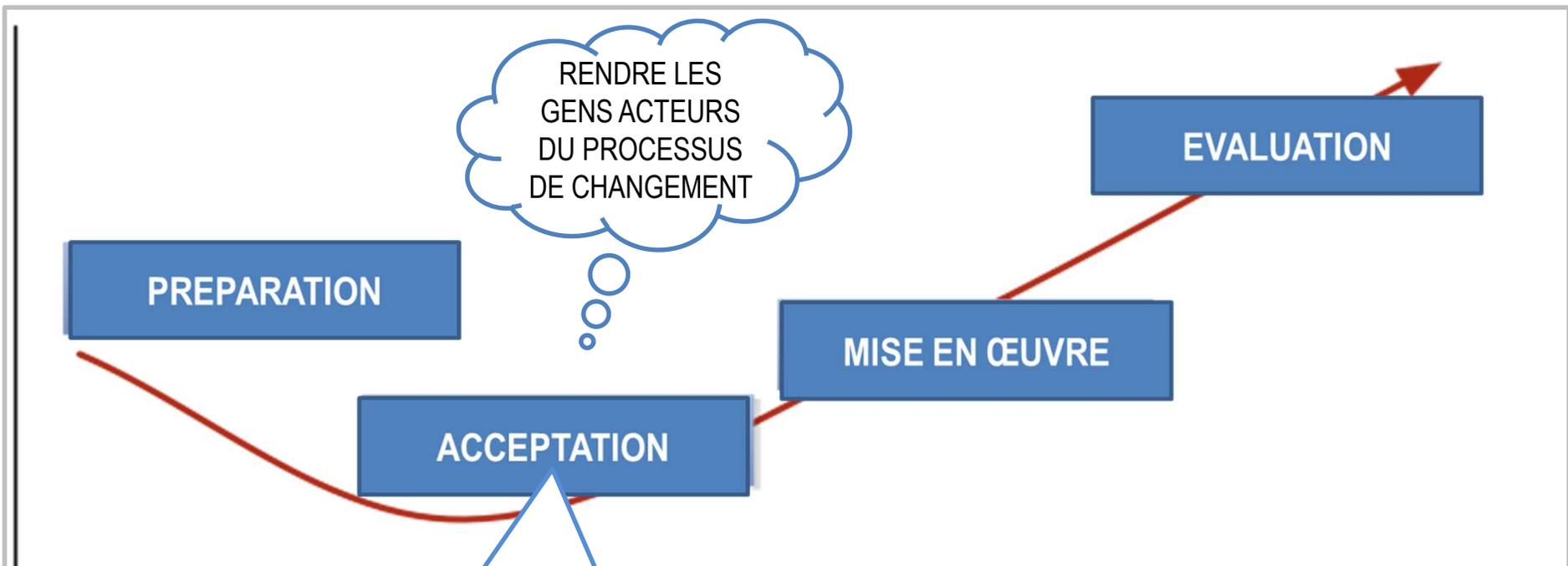




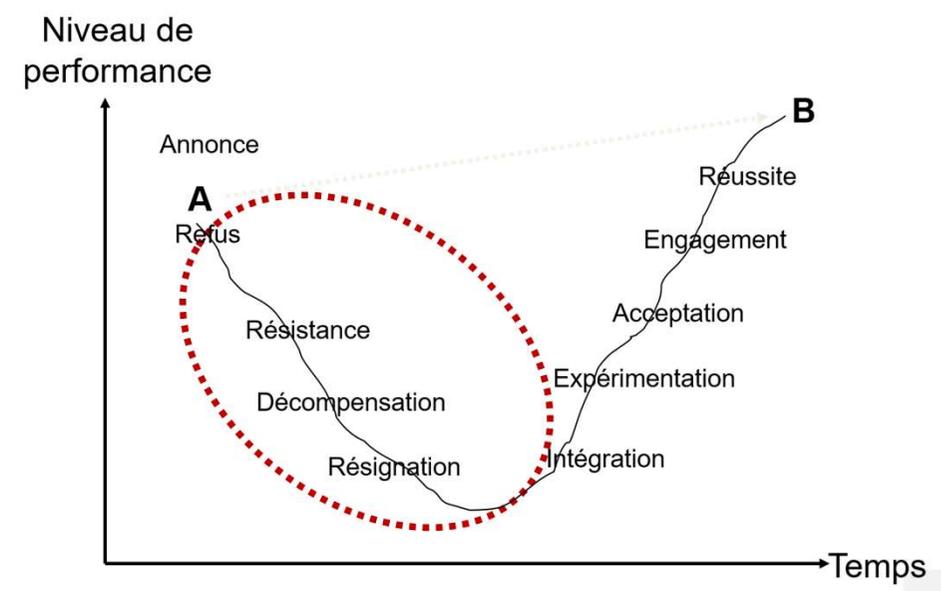
- ✓ RECENSEMENT DES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS
- ✓ ASSOCIER LES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS AUX ENJEUX ET RESENTIS DES ACTEURS
- ✓ IDENTIFIER LES CAUSES DE RESISTANCE ET LES DIFFICULTES
- ✓ QUELLES SONT ALORS LES ACTIONS D'ACCOMPAGNEMENT COLLECTIVE S ET INDIVIDUELLES

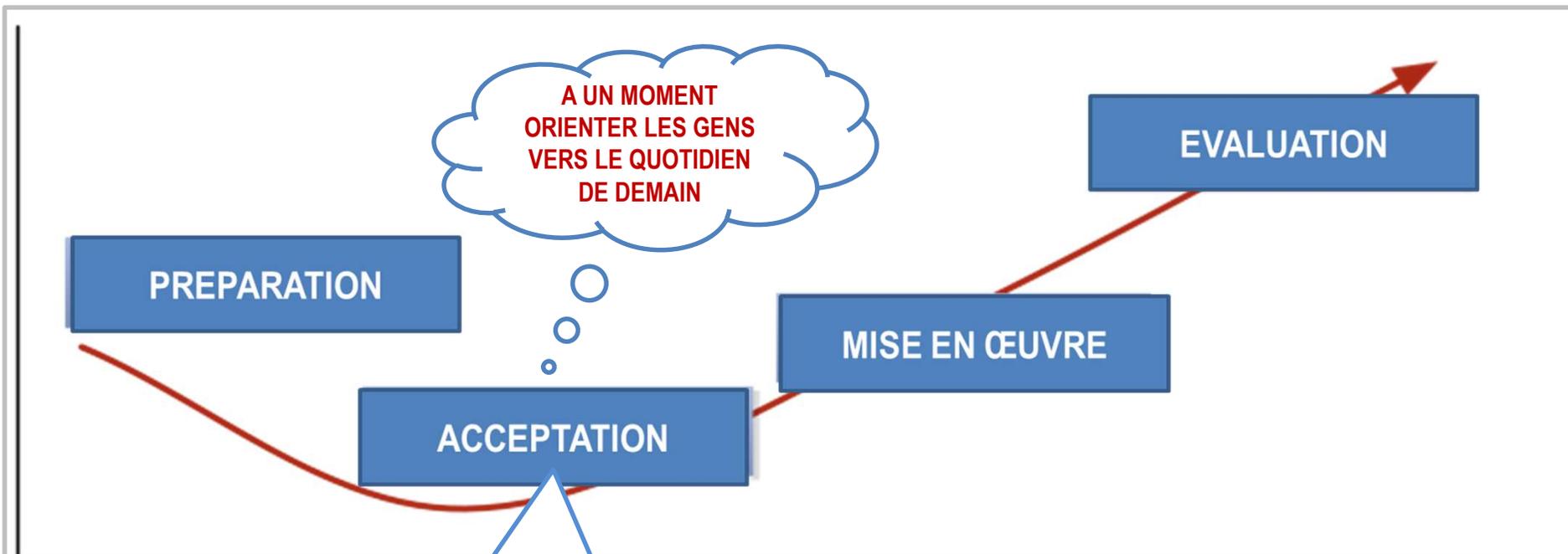
Niveau de performance



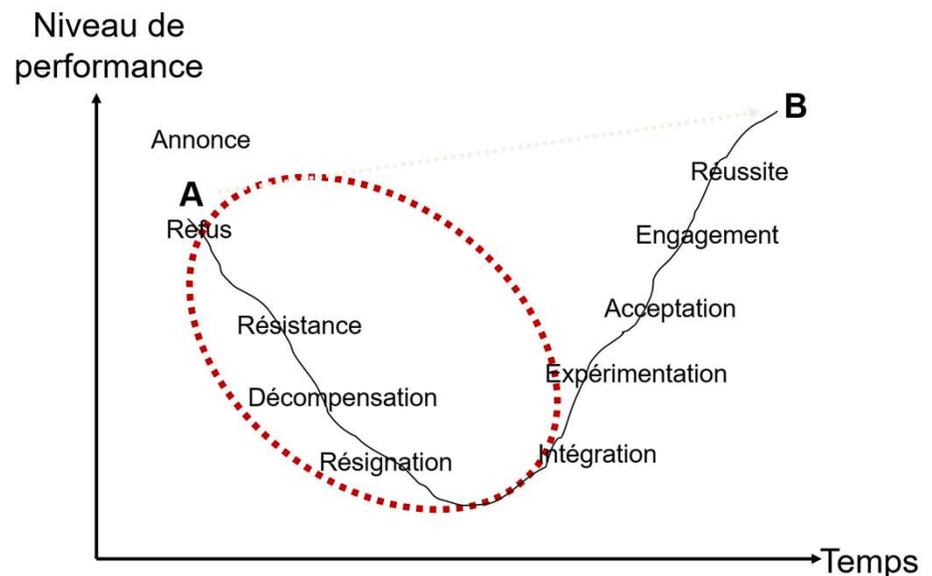


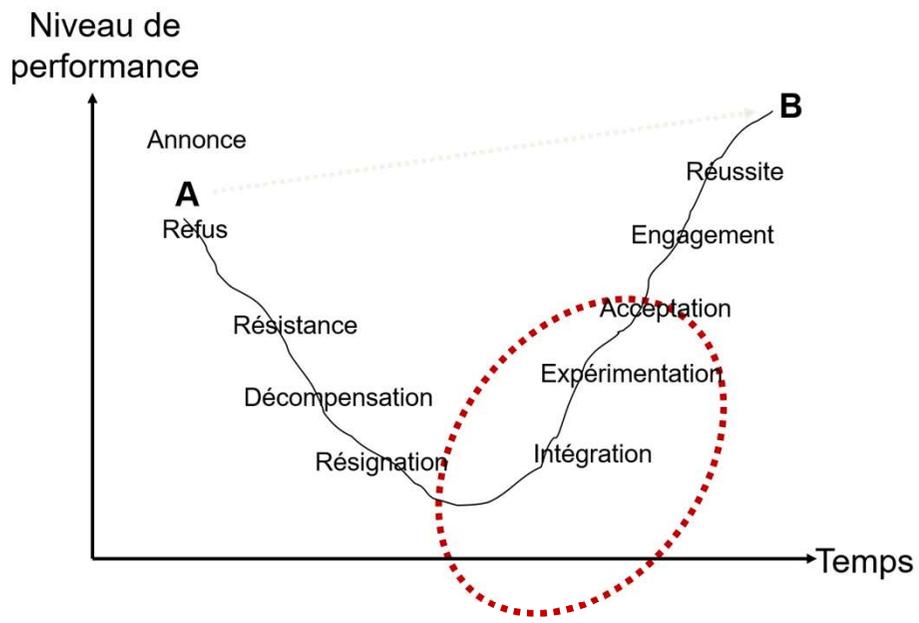
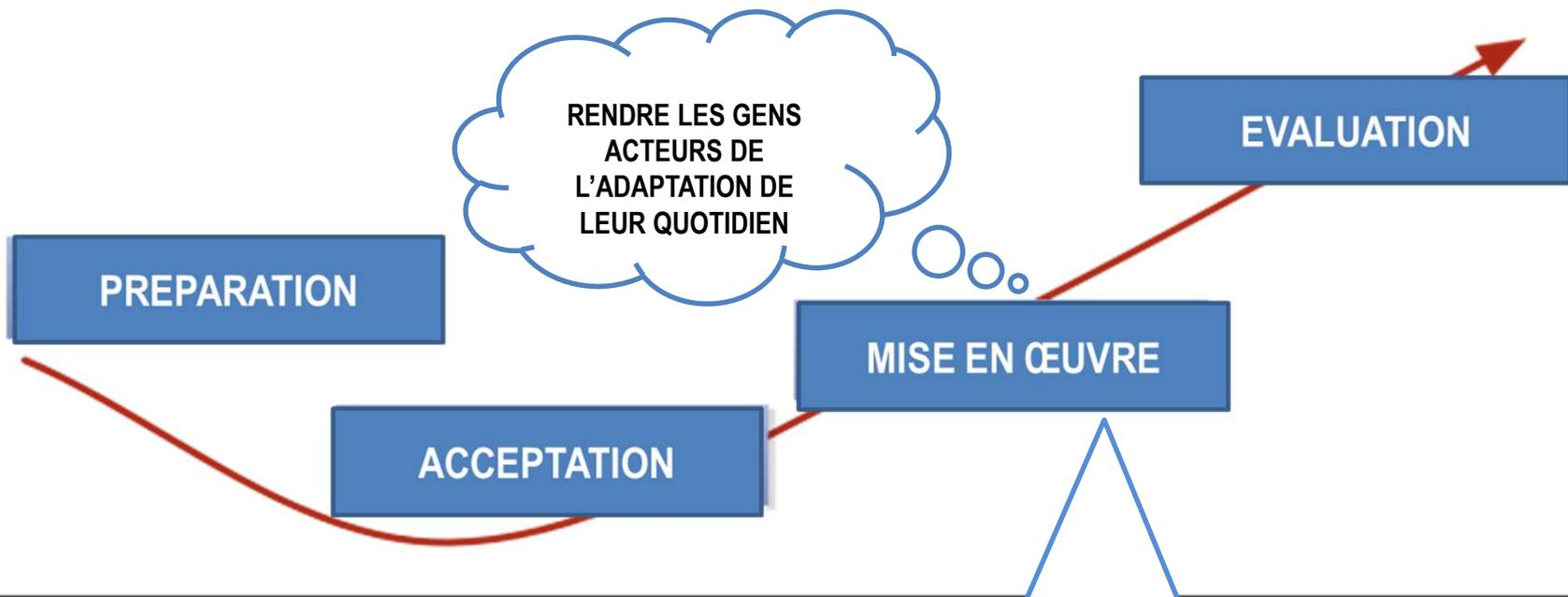
- ✓ RECENSEMENT DES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS
- ✓ ASSOCIER LES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS AUX ENJEUX ET RESENTIS DES ACTEURS
- ✓ IDENTIFIER LES CAUSES DE RESISTANCE ET LES DIFFICULTES
- ✓ QUELLES SONT ALORS LES ACTIONS D'ACCOMPAGNEMENT COLLECTIVES ET INDIVIDUELLES



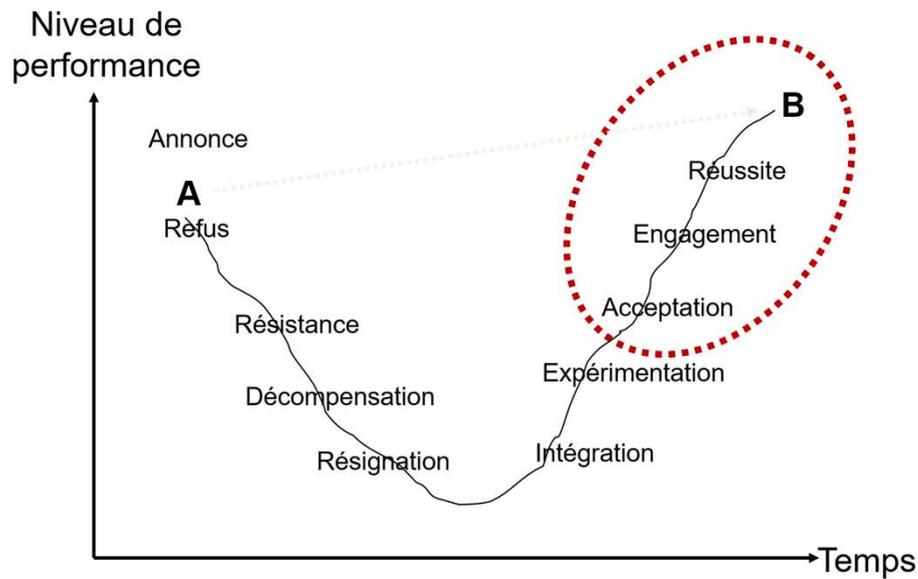
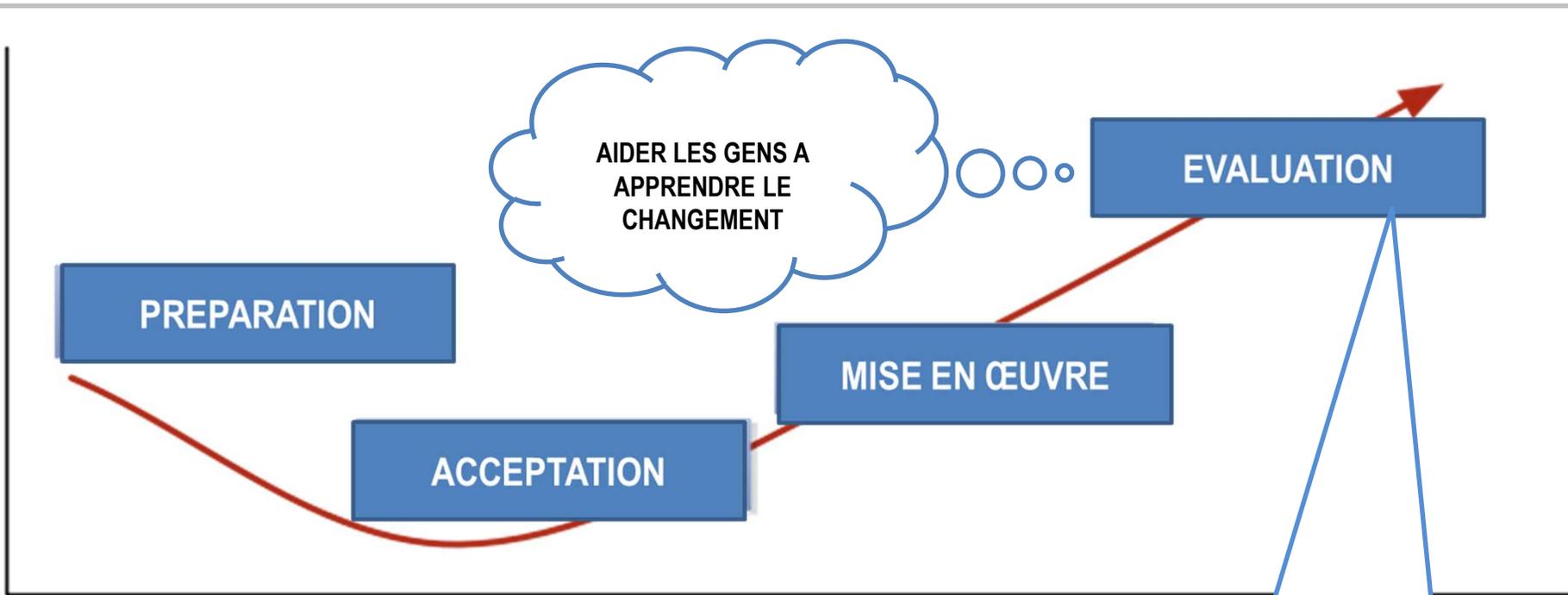


- ✓ RECENSEMENT DES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS
- ✓ ASSOCIER LES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS AUX ENJEUX ET RESENTIS DES ACTEURS
- ✓ IDENTIFIER LES CAUSES DE RESISTANCE ET LES DIFFICULTES
- ✓ QUELLES SONT ALORS LES ACTIONS D'ACCOMPAGNEMENT COLLECTIVES ET INDIVIDUELLES

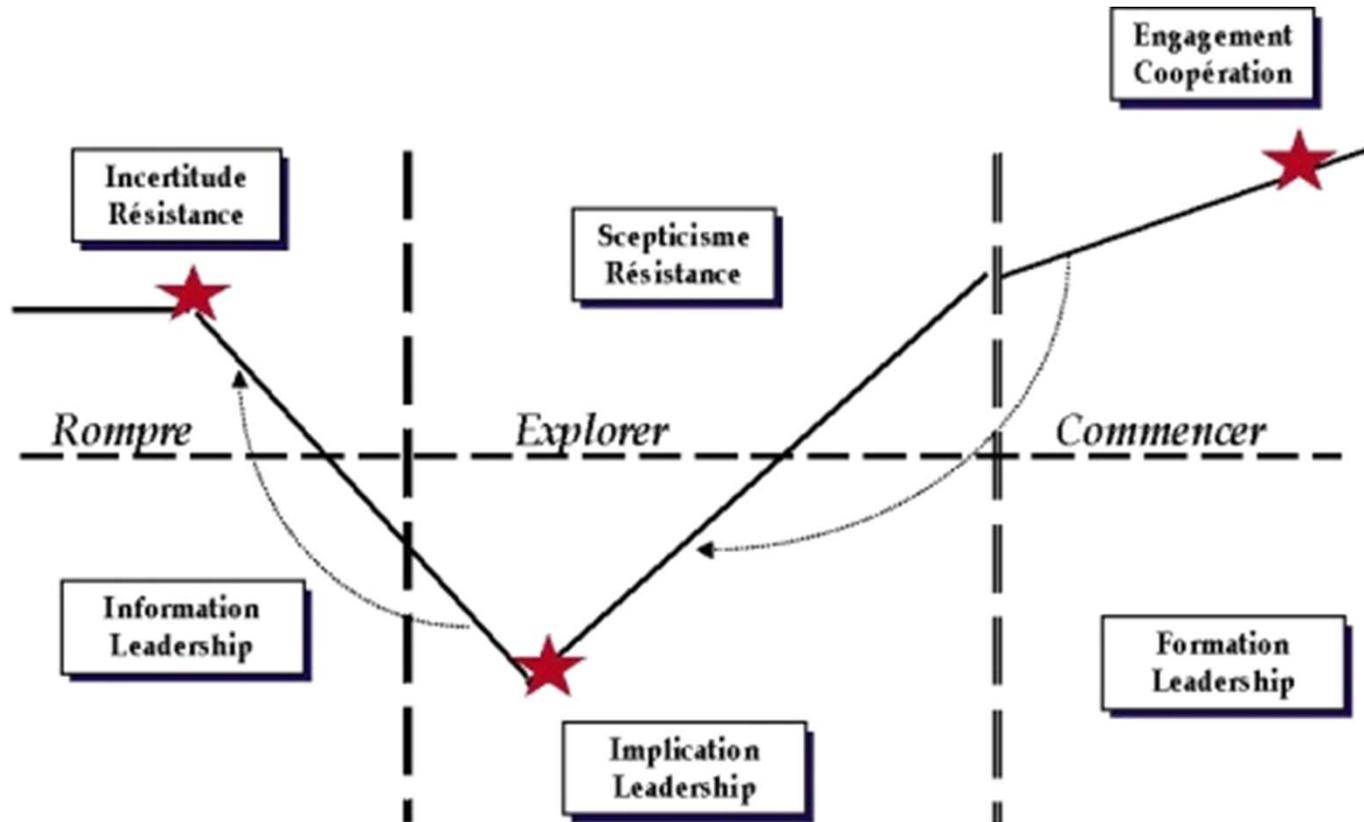




- ✓ GROUPE(S) DE TRAVAIL SUR LA MISE EN ŒUVRE
- ✓ PHASE D'EXPERIMENTATION (TESTS)
- ✓ MESURES, DEBRIEFINGS ET RETOURS D'EXPERIENCES
- ✓ AJUSTEMENT DE LA MONTEE EN CHARGE PROGRESSIVE
- ✓ ACTIONS D'ACCOMPAGNEMENT
- ✓ VALORISATION DES REUSSITES ET DES EFFORTS

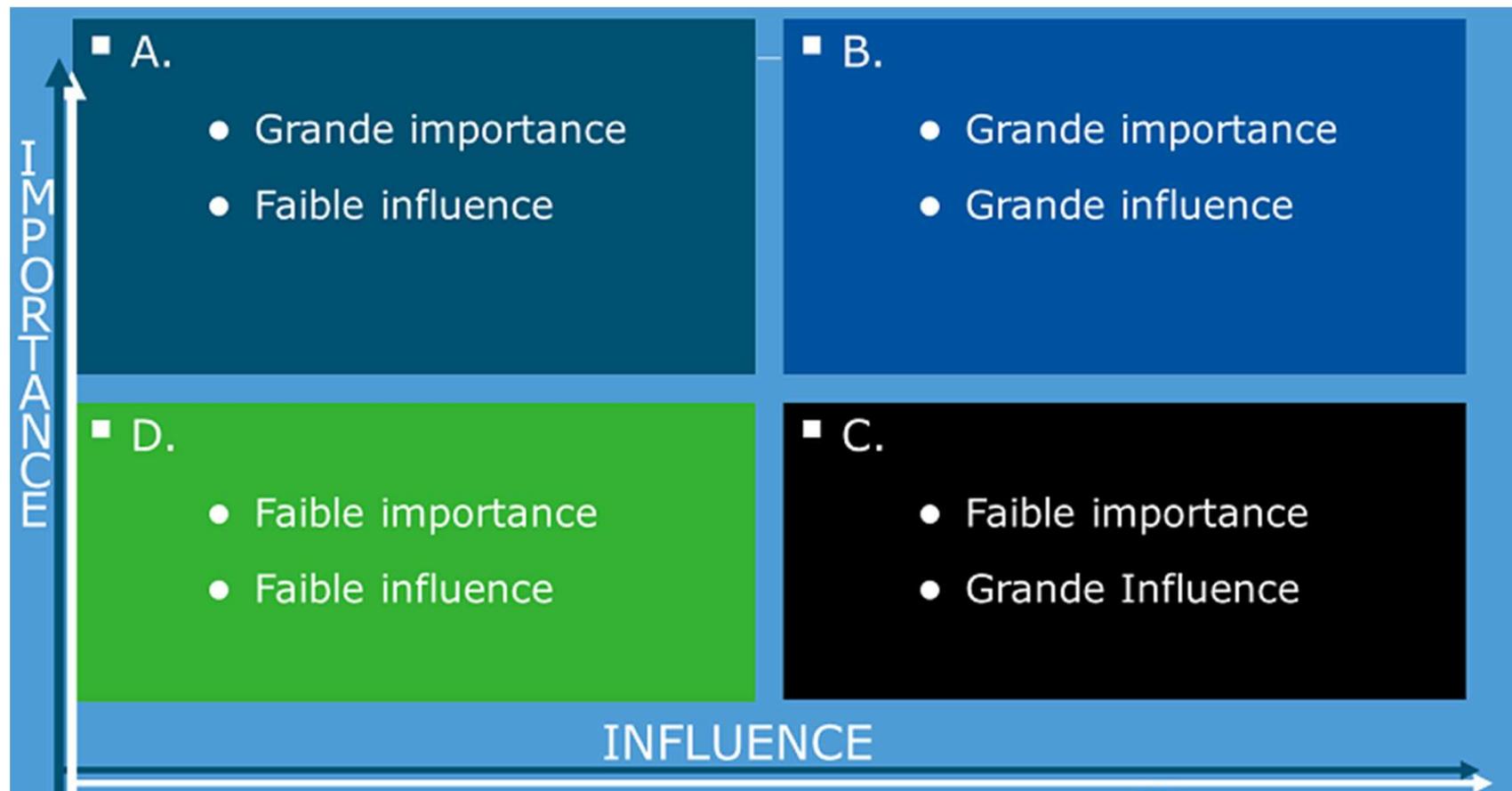


- ✓ **BILANS DU CHANGEMENT**
- ✓ **QU'AVONS NOUS APPRIS SUR NOTRE FONCTIONNEMENT ?**
- ✓ **QU'AVONS NOUS APPRIS SUR LE CHANGEMENT ?**
- ✓ **COMMENT AVONS-NOUS VECU CETTE PERIODE ?**
- ✓ **QUELLES LECONS POUR LE FUTUR CHANGEMENT ?**



SITUER CHAQUE ACTEUR SUR LA COURBE DU CHANGEMENT

Positionnement actuel	Ensemble des acteurs impliqués et concernés						
	Acteur 1	Acteur 2	Acteur 3	Acteur 4	Acteur 5	Acteur 6	Acteur 7
Déni / refus	X						
Résistance		X	X		X		
Décompensation				X			
Résignation						X	
Intégration							
Expérimentation						X	
Acceptation							X
Engagement							



APPREHENDER LES ACTEURS SELON LEUR DEGRE D'INFLUENCE

Sur quels acteurs influents s'appuyer ?



▶ Ligne hiérarchique (Portage managérial)



▶ Alliés (intérêt fort / capacité d'influence ou d'action)



▶ Avocats (vont plaider notre cause ...)



▶ Acteurs relais (relayent des messages)



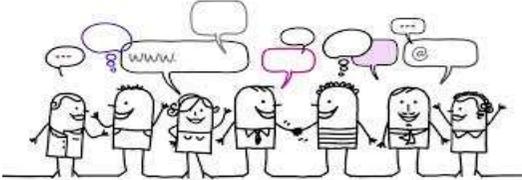
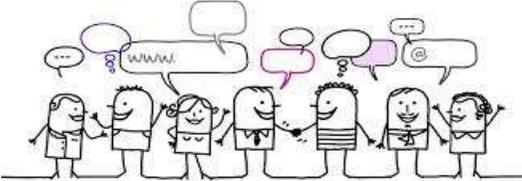
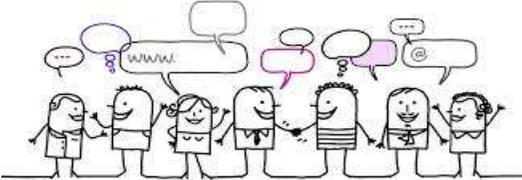
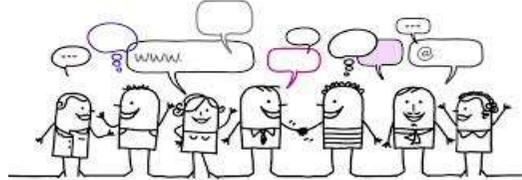
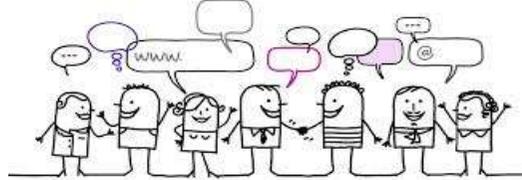
▶ Acteurs ressources (supports, consultants, formateurs)



▶ Intervenants externes (dans le cas du benchmark)



▶ Acteurs internes d'autres unités ou processus

<p>Les alliés</p>	
<p>Les avocats</p>	
<p>Les acteurs relais</p>	
<p>Les Supports</p>	
<p>Les « externes »</p>	



**QUELS
ACTEURS**

- ***Impactés***
- ***Associés***
- ***Consultés***
- ***Informés***
- ***Supports***
- ***Alliés, relais, avocats***
- ***Parties prenantes***

Changement
organisationnel

Impact sur les
individus

Besoins des
individus

Identifier
les
besoins

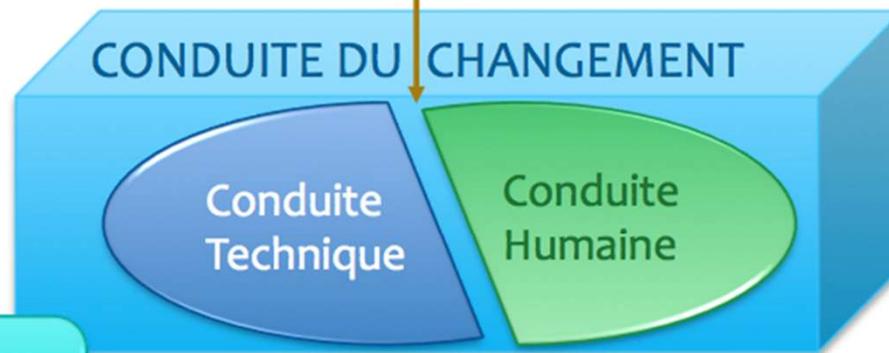
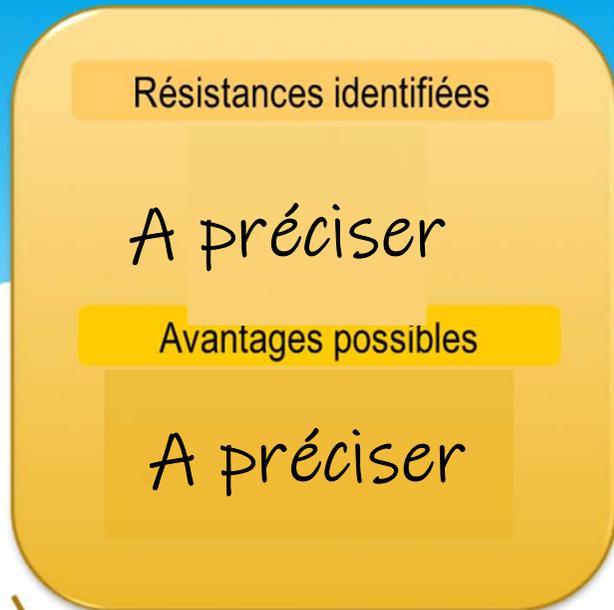
Pré-analyse par le responsable de l'équipe

**CE QUI CHANGE
DANS LA SPHERE
PROFESSIONNELLE
DE CHAQUE
ACTEUR ?**

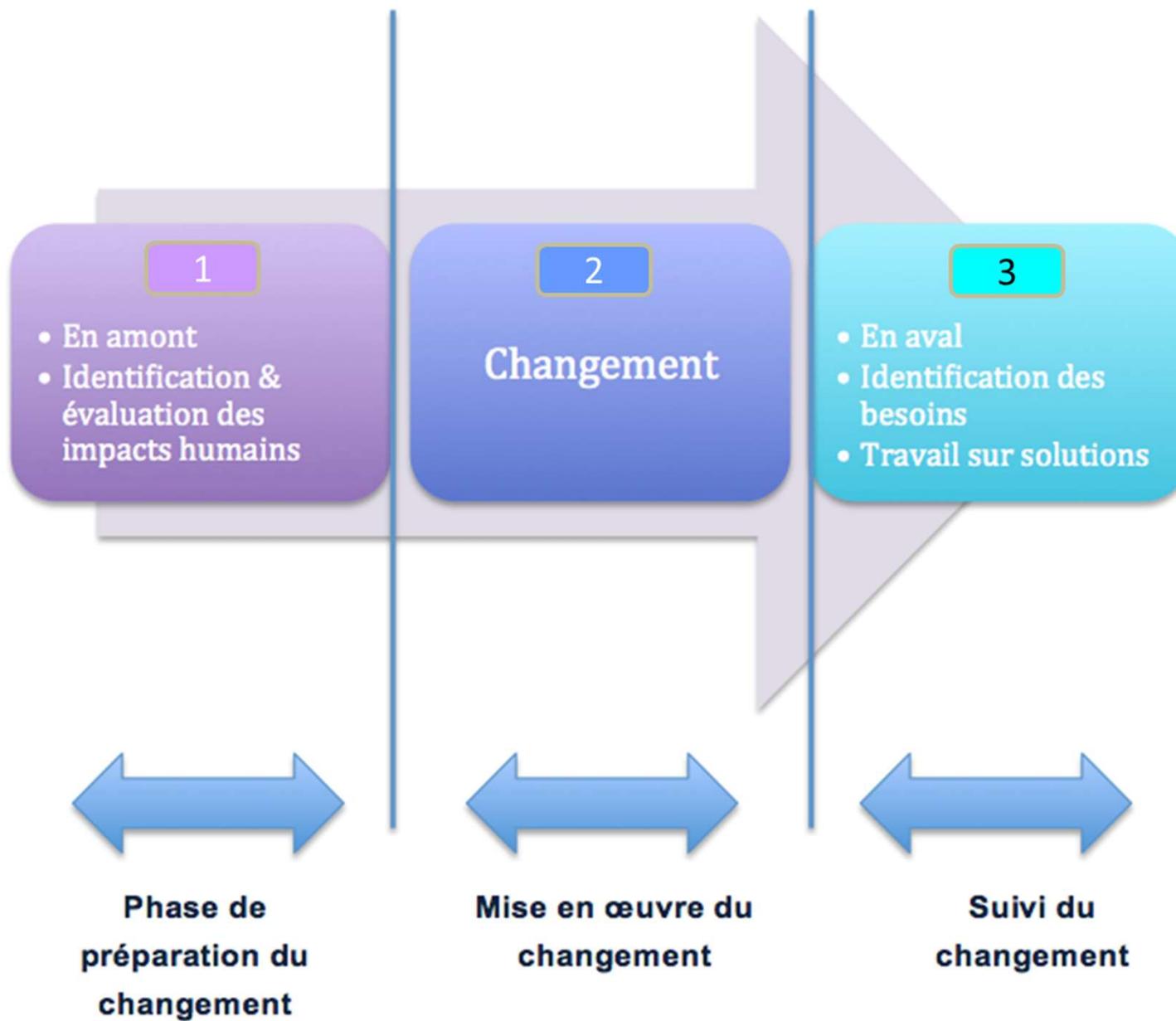
**CE QUI CHANGE DANS LA
SPHERE PERSONNELLE
DE CHAQUE PERSONNE ?**

**FREINS / RESISTANCES
OPPORTUNITES / AVANTAGES
DIFFICULTES / PEURS
EMOTIONS ET RESSENTIS**

Analyse commune avec le N+1 du manager



Succès / **échec** de conduite du changement et atteinte / **non** des objectifs du projet de changement



Changement organisationnel

Objectif stratégique
Bénéfices attendus
Plannification de la mise
en oeuvre
opérationnelle

Impact sur les managers

Nouvelle configuration, nouvelles
règles

Impact sur le manager lui-même:

- > Impact pratique
- > Impact émotionnel
- > Besoins pour le manager lui-même

Impact sur son équipe: besoin pour
le manager de gérer les besoins de
son équipe = besoin en tant que
manager vis-à-vis de son équipe

Impact sur les collaborateurs

- > Impact émotionnel
- > Impact pratique
- > Nouveaux besoins liés
au changement

ASPECTS A CONSIDERER	CE QUE CELA CHANGE POUR L'ACTEUR DANS SON TRAVAIL	De 1 à 10	CE QUE CELA PEUT CHANGER POUR LA PERSONNE	De 1 à 10
<p>Charge de travail Organisation Routines personnelles Compétences Relations Nature du travail Contenu du travail Pouvoir Outils Accès à l'information Objectifs Locaux Environnement de travail .../..</p>				

L'acteur / la personne
est plutôt gagnant sur

L'acteur / la personne
est plutôt perdant sur

Cela ne change rien pour
l'acteur / la personne

Les principales difficultés

Les deuils à faire

Les résistances et les freins

Opportunités à saisir

Avantages à mettre en valeur

Attentes pouvant être
réintégrées dans le projet

Grain à moudre

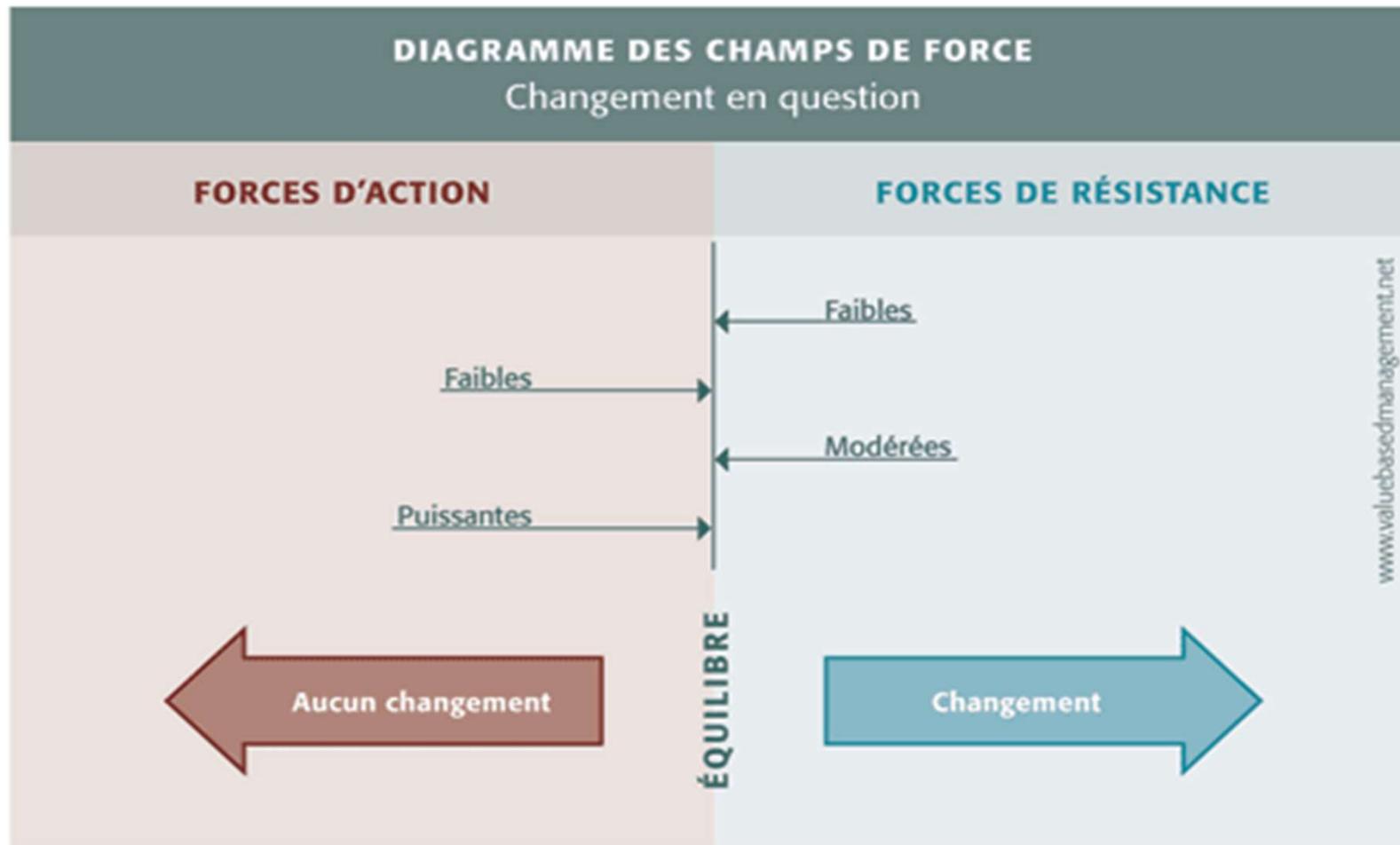
Grain à moudre

Modification de l'organisation	Acteurs Impactes	Ce qui change pour eux	+	-

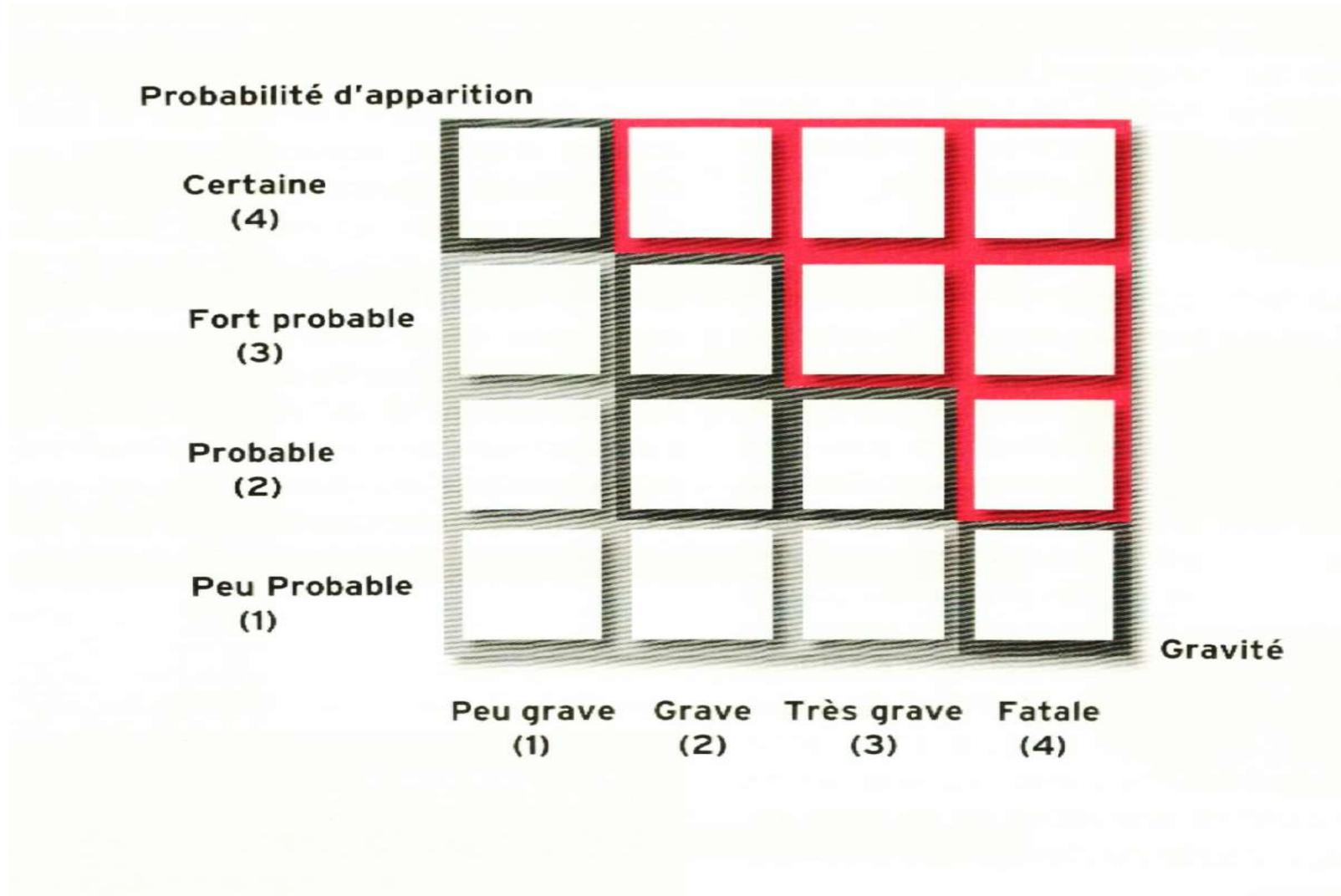
Actions sur l'environnement	Actions sur les compétences	Besoins d'accompagnement	Méthodes d'animations

Commentaires

BILAN DES GAINS ET DES PERTES

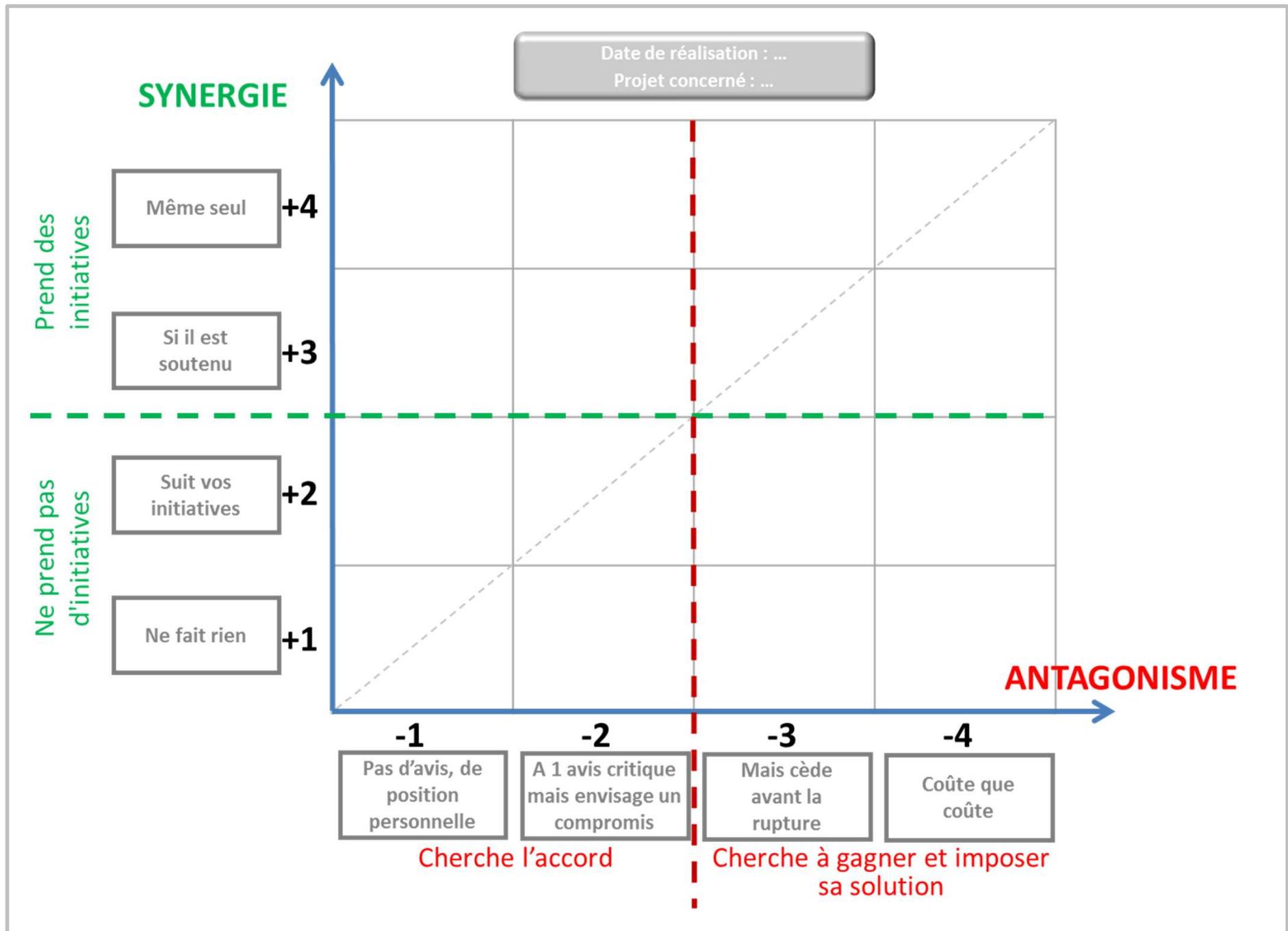


QUELS RISQUES MAJEURS ?





**La
sociodynamique**

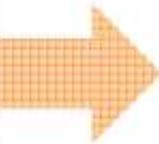


Mobilisation



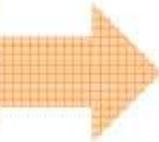
- Quels comportements doivent se développer ?
Cesser ? continuer ?
- Comment encourager les comportements souhaités ?

Formation



- Qu'est-ce que les différents acteurs concernés ont besoin d'apprendre ?
- Comment peuvent ils l'apprendre ?
- Quand ont-ils besoin de l'apprendre ?

Communication



- Qu'est ce que je dis ?
- A qui je le dis ?
- Quand est-ce que je le dis ?
- Par quels moyens je le dis ?

Les grands chapitres du plan d'accompagnement

L'analyse d'impact

La co-construction du plan d'accompagnement

Le volet compétences

Le volet expérimentation

Le volet information / communication / dialogue

Le volet animation

Le volet pilotage

Le volet évaluation

Le volet technique & logistique

Avec
la hiérarchie

Information

Avec chaque
membre de
l'équipe

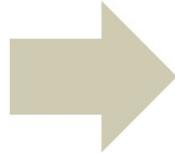
Avec
l'équipe

Communication

Avec
d'autres acteurs
externes à l'unité

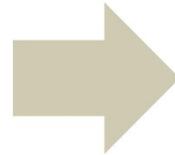
Dialogue

Information



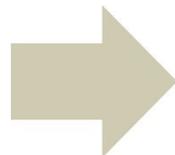
- Mettre a disposition de l'information
- Tenir compte du public visé (forme et fond)
- Être clair et synthétique
- Identifier des acteurs relais

Communication



- Intégration du retour (feed back)
- Se préparer à traiter positivement les objections
- Mobiliser des acteurs relais

Dialogue



- Réduire le « gap » hiérarchique
- Travailler sur un sujet de préoccupation commun
- Volonté de trouver une solution acceptable
- Travailler et co-produire ensemble



Accompagner la transformation en 5 étapes clés

Étape n°1 : **Anticiper et reconnaître les résistances**

«Il faut penser à la conduite du changement dès la réflexion stratégique du projet.

*Cela passe par une **cartographie précise de tous les acteurs** (actifs et passifs) concernés par le changement, puis par l'étude de chaque sous-population et de leurs caractéristiques, afin d'identifier leurs enjeux, les causes légitimes de leurs résistances, leurs difficultés et définir à quel moment, et qui en particulier sera le plus fragile ou le plus hostile face au bouleversement de l'organisation »*

Étape n°2 : **Adopter une méthodologie partagée**

«La mise en œuvre d'un changement répond à différentes étapes à définir en amont : la phase de cadrage ; l'analyse des impacts ; la définition du processus de transformation; puis enfin la mise en place l'animation et l'accompagnement.

*En établissant une **feuille de route adaptée aux spécificités de votre équipe**, en tenant compte du **calendrier et du contexte social**, il est plus facile de rassurer les acteurs sur la manière dont on va travailler **avec eux** sur la transformation envisagée.*

Étape n°3 : **Anticiper les ressources et les charges de travail**

*«L'équipe va avoir besoin de temps pour travailler sur le changement. Il faut quantifier ce temps, l'organiser et le programmer dans l'activité de production et sans doute réduire **temporairement** les exigences de résultats. Des réunions d'équipe, et quelques groupes de travail c'est un strict minimum.*

*En tant que « **Change Leader** » vous devez proposer une démarche à votre hiérarchie, estimer les charges et les temps collectifs à consacrer au processus de transformation, et définir avec lui les alliés, les avocats et les acteurs relais.*

Étape n°4 : **Animer et énergiser la dynamique du changement**

« Aucun acteur ne doit être oublié ou laissé de côté. Vous devez donc animer la démarche de changement en vous appuyant sur votre hiérarchie, vos alliés, vos avocats et les acteurs relais. Proposez des modes d'animation innovants. Le changement doit aussi se matérialiser dans la manière de manager et d'animer les équipes ! ».

*Sachez doser l'information, la communication et les scénarios de dialogue. Pensez à adapter les formes de votre relation managériale (hiérarchique, contractuelle, partenariale) et surtout **ne négligez aucune des quatre formes de reconnaissance** »*

Étape n°5 : **Reconnaître et saluer l'adaptabilité et les efforts**

*«La dernière phase, une fois la transformation mise sur les rails, est d'évaluer les **bonnes et mauvaises pratiques** liées au changement.*

*En plus de permettre de tirer les leçons de ce qui s'est passé, cela doit s'accompagner de la valorisation des efforts et des comportements des équipes. **Il ne faut jamais hésiter à valoriser la capacité d'adaptation et les efforts des acteurs.***

En résumé ...

- Passer du « 3S » au « 3P »
- Ne surtout pas négliger les processus de traduction
- Le changement progresse par superposition et non par substitution
- On ne gère surtout pas une transformation comme un projet
- On ne gère pas le changement, on gère la continuité !
- Faire émerger le projet de transformation avec une énergie positive
- C'est le projet de transformation qui fait émerger du sens au changement
- Animer la démarche un mode de management appréciatif
- C'est la transition qui nourrit la transformation
- Toujours anticiper et travailler sur les blocages et les résistances
- Valoriser les efforts et les comportements des acteurs

En conclusion



Ce qui est fait pour moi,
mais sans moi, est fait
contre moi !

Nelson MANDELA