



CONDUITE DU CHANGEMENT



Thierry BONTEMS
CNRS - Responsable qualité – UMR 5194 – PACTE
Professeur affilié – Grenoble Ecole de Management

Marie-Laure FOURCADE

Chargée d'études en Management de la Qualité
Université de Lorraine

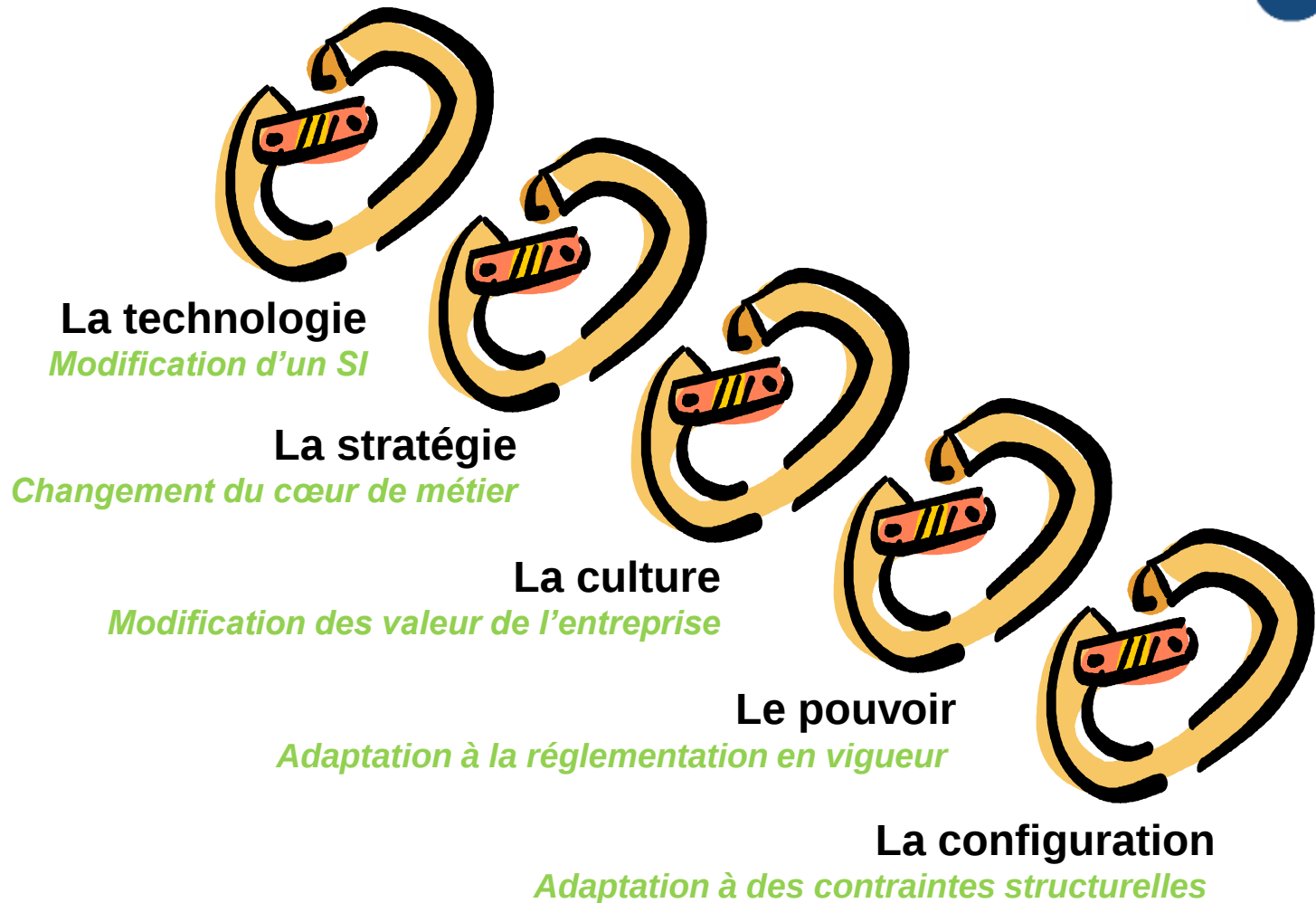




UN PEU DE THÉORIE

UN PEU DE THÉORIE

LES 5 PRINCIPAUX FACTEURS QUI PEUVENT SUSCITER UN CHANGEMENT



Relier

Pourquoi
le changement ?

Un peu
de psycho

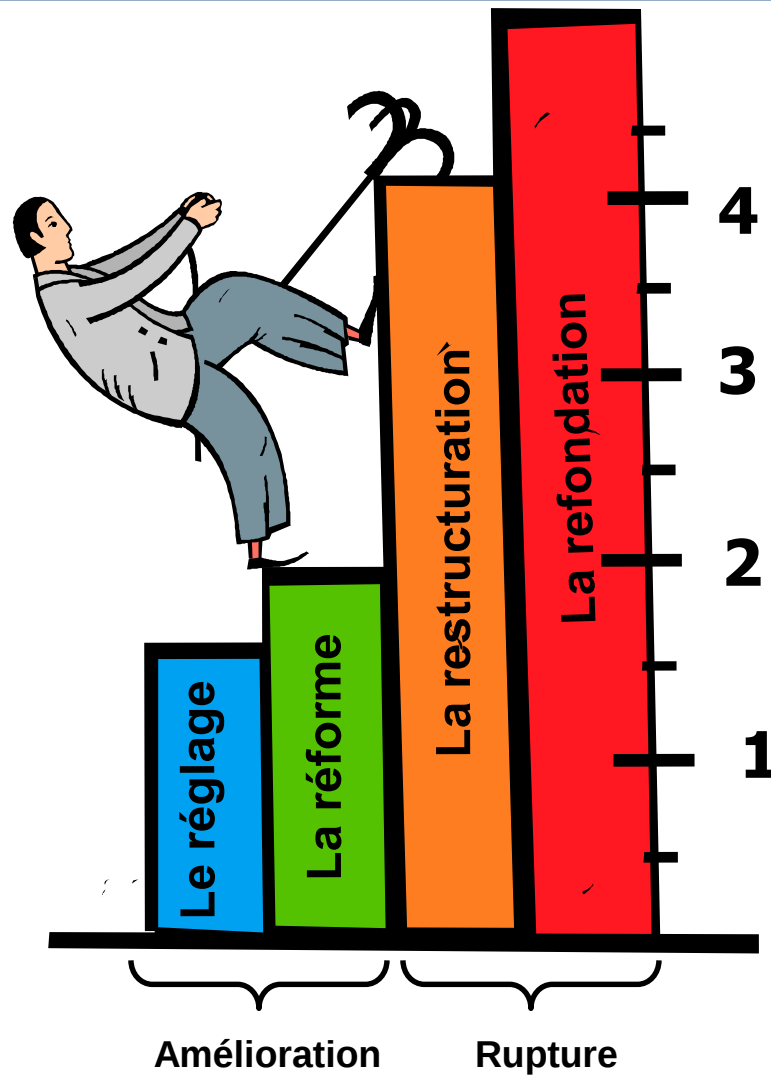
Resistance au
changement

Pour
réussir

Quelques
outils

Les
sources

LES DIFFÉRENTS DEGRÉS DU CHANGEMENT



Pourquoi
le changement ?

Un peu
de psycho

Resistance au
changement

Pour
réussir

Quelques
outils

Les
sources

Relier

POURQUOI LE CHANGEMENT EST MAL CONDUIT ?



Un contenu
souvent réduit

- formation, communication

Une vision
mécaniste :

- l'aléa peut se mettre en recettes

Une vision
taylorienne :

- un chantier à part dans les projets

De fausses
évidences :

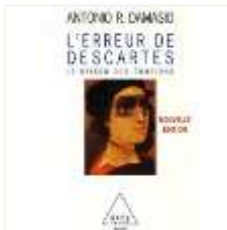
- Si l'individu est bienveillant p/r au changement, il faut le former.
 - Question : être formé suffit-il à changer ?
- Si l'individu n'est pas bienveillant, il faut le convaincre.
 - Question : être convaincu suffit-il à changer ?

3 OUTILS À NOTRE DISPOSITION

LA RATIONALITÉ NE REPRÉSENTE QU'UN SEUL DES 3 OUTILS À NOTRE DISPOSITION POUR APPRÉHENDER NOTRE ENVIRONNEMENT

1 CERVEAU DROIT :

Intuition, pensée globale, visuelle, relationnelle



« Le changement, même utile et positif, confronte l'individu à l'inconnu et ce faisant, il vient contrarier ses certitudes, ses croyances, ses habitudes...
Sa réaction stéréotypée de défense se révèle incapable de s'adapter au changement de la donne :
chez l'humain ..., l'ennemi est dedans bien plus que dehors »
Jacques FRADIN

2

CERVEAU GAUCHE :

Rationalité, pensée analytique, séquentielle, logique

3

CERVEAU REPTILIEN : ÉMOTIONS

« Nos écoles ..., de façon ostensible, ont formé des managers comme si leur cerveau ne comportait qu'un seul hémisphère. »

Henry Mintzberg



**Le fonctionnement humain ne se réduit pas à la seule rationalité.
Le pilote du changement doit se servir de ses 3 outils.**

GAUCHE OU DROIT ???



Sens des aiguilles d'une montre → vous utilisez votre cerveau droit.

Sens inverse des aiguille d'une montre → vous utilisez le cerveau gauche.

Certaines personnes la voient tourner dans les deux sens, mais la plupart des gens ne la voient que dans un sens.

Essayez de la faire tourner dans un sens, regardez ailleurs, revenez sur l'image et re concentrez-vous pour la faire changer de sens !

Relier

Pourquoi
le changement ?

Un peu
de psycho

Resistance au
changement

Pour
réussir

Quelques
outils

Les
sources

ADMETTRE QUE JE N'AI PAS TOUJOURS RAISON !



Relier

Pourquoi
le changement ?

Un peu
de psycho

Resistance au
changement

Pour
réussir

Quelques
outils

Les
sources



« L'accompagnement du changement ne saurait être réduit à une boîte à outils en libre service. L'intelligence, l'expérience et les compétences des personnes qui l'utilisent sont déterminantes (...) L'accompagnement du changement n'est pas quelque chose que l'on déroule comme une procédure (...) La synchronisation est le maître mot, plus que le respect d'un planning. Agir au bon moment, ni avant ni après, fait souvent la différence. »

**1h de CDC,
c'est 5h de résistances évitées.**

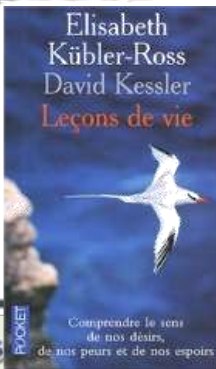
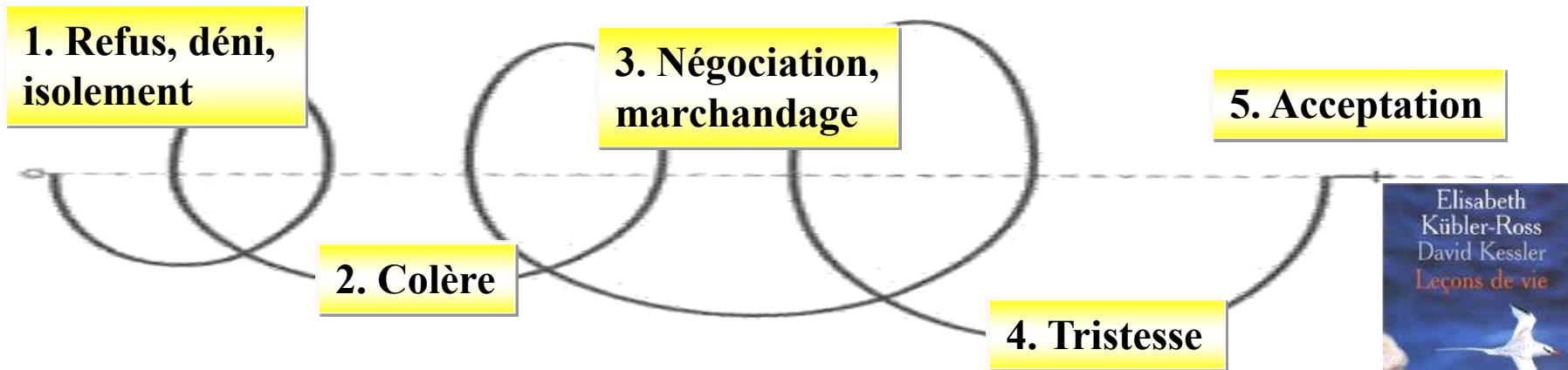
LE CHANGEMENT EST TOUJOURS UNE PERTE

- La perte = une des expériences les plus courantes de l'expérience humaine.
- La perte = indissociable de la vie-même

« Si tu dances à de nombreux mariages, tu pleureras à de nombreux enterrements. »

Proverbe juif : si nous assistons à de nombreux commencements, nous verrons de nombreuses fins, plus vous avez de famille et d'amis, plus vous connaîtrez de deuils !

- Le processus de deuil suit, la plupart du temps, 5 phases (non linéaires) :





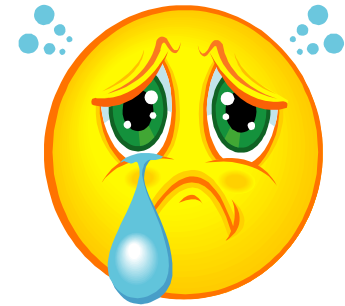
Le cycle de changement comprend trois phases émotionnelles

- Phase de deuil → colère, déni, déprime
- Phase de doute → crise, conflit, créativité
- Phase de production → objectifs



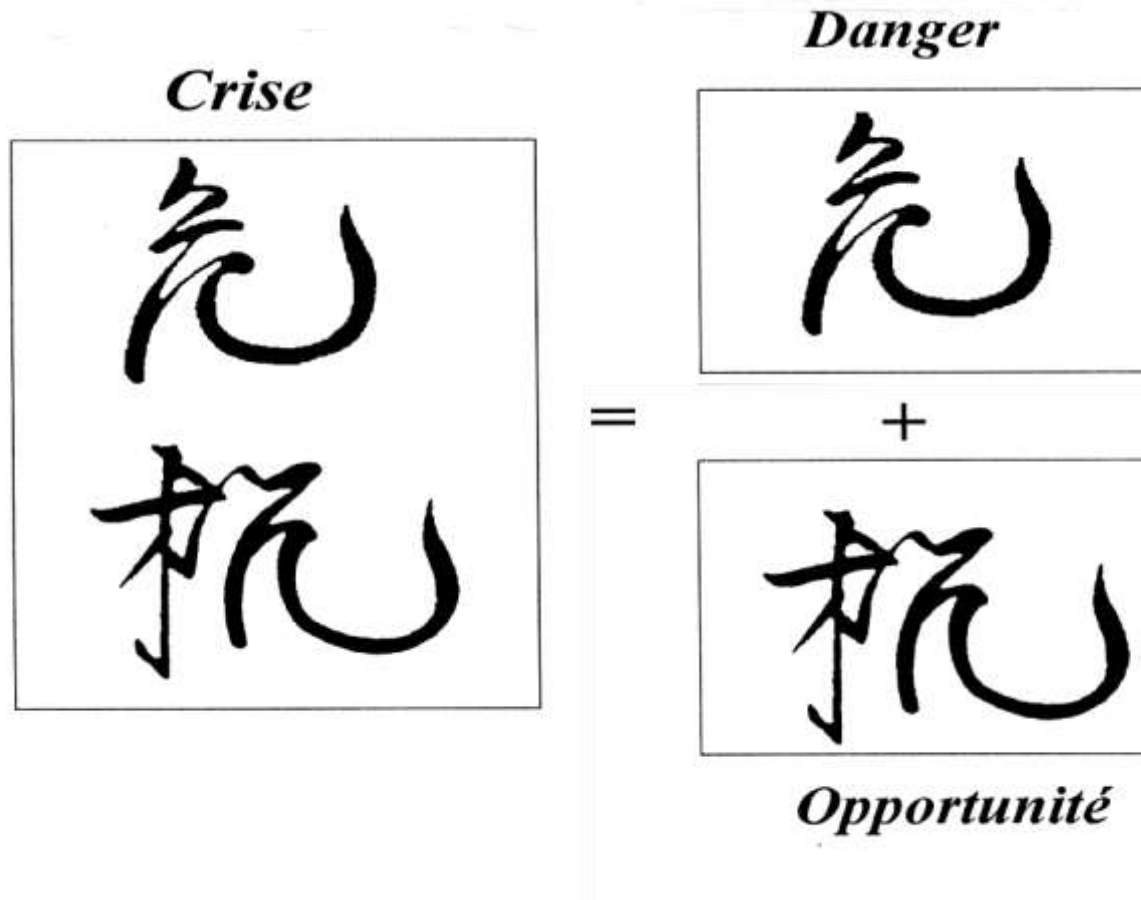
Rôle essentiel du manager : accompagner

- Annoncer le changement + écoute
- Animer des brainstorming, gérer des conflits
- Entretiens



Changer

ATTENTION : LA CRISE N'EST PAS NÉGATIVE



Relier

Pourquoi
le changement ?

Un peu
de psycho

Resistance au
changement

Pour
réussir

Quelques
outils

Les
sources

LE CHANGEMENT EST TOUJOURS UNE PERTE

Efficacité

OBJECTIF
MINIMISER t

ET MIEUX

AVANT

AVANT

APRES

Temps

t

Relier

Pourquoi
le changement ?

Un peu
de psycho

Resistance au
changement

Pour
réussir

Quelques
outils

Les
sources



Résistance

Manque de stabilité
de l'équipe projet

Non association
à la conception

Double
contrainte

Outil déployé
avant
l'organisation

Non écoute

Dévalorisation
du passé

Accompagnement insuffisant :

- Deuil de la situation passée
- Évolutions métiers
- Évolutions organisationnelles
- Etc.

Embellissement

Sponsoring
mal assuré

Intérêt de l'outil
non expliqué

Formation inadaptée
(langue, pédagogie, timing,
durée, supports)

IL Y A DE « BONNES » RAISONS DE RÉSISTER AU CHANGEMENT



La RAC est souvent liée à la peur

La RAC est intrinsèquement liée au changement

Conséquence

Elle est refoulée, et ressort sous une forme qui la rend difficilement identifiable.

Elle n'est PAS un dysfonctionnement

Quoi faire

Dire la peur
+
dire la réalité

Prise de conscience du pilote du changement de sa responsabilité

Relier

Pourquoi le changement ?

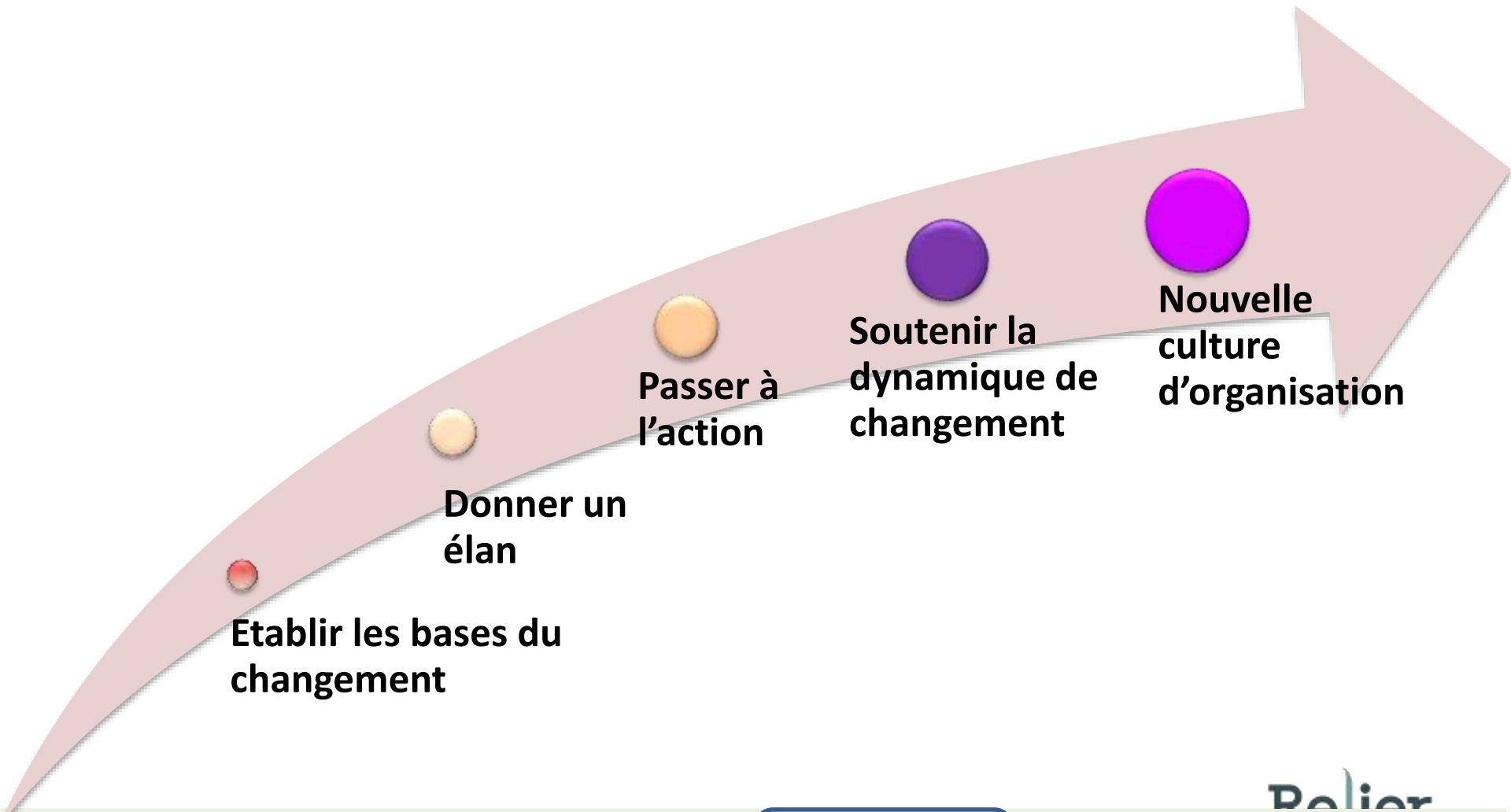
Un peu de psycho

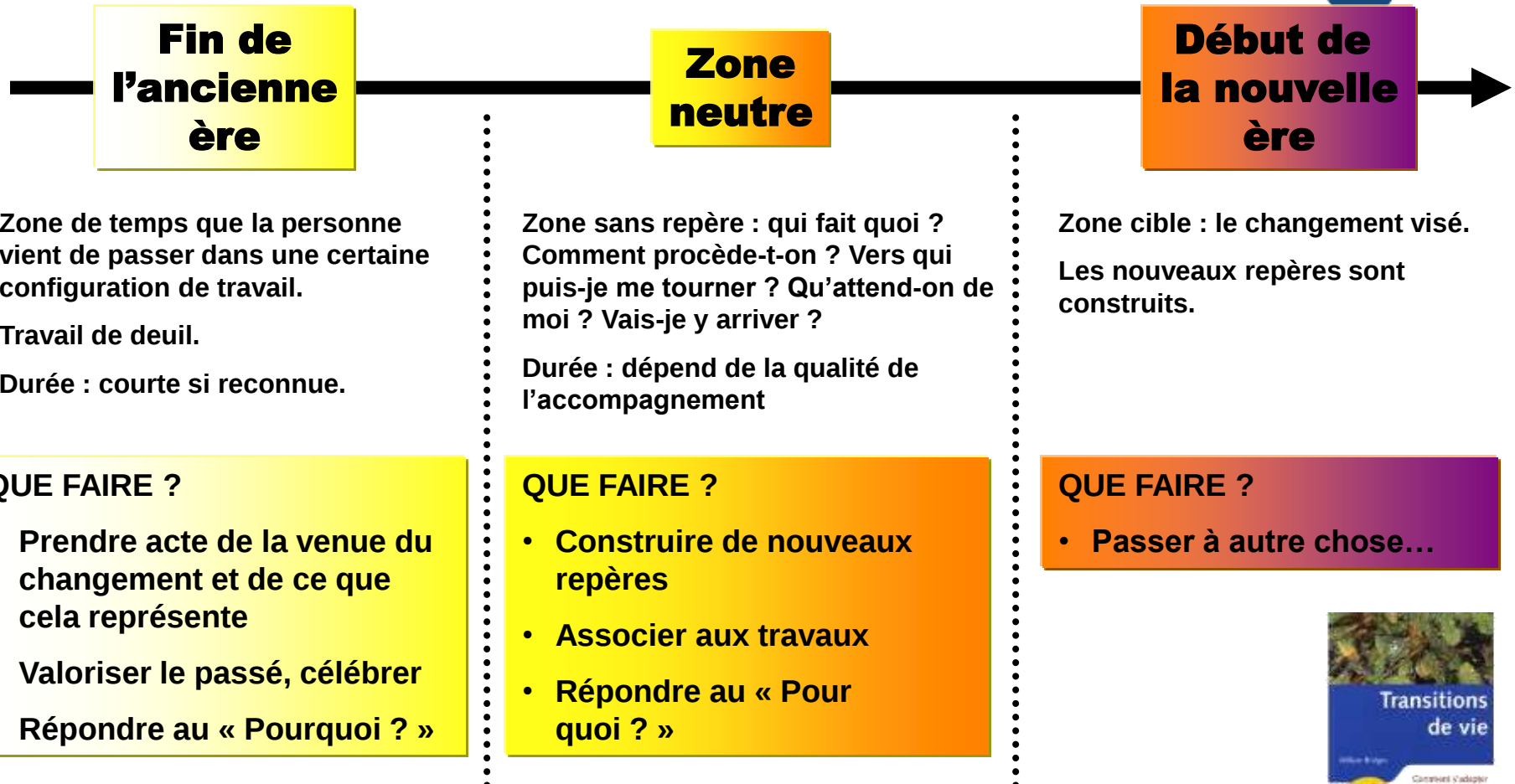
Resistance au changement

Pour réussir

Quelques outils

Les sources





« Les gens prennent de nouveaux départs uniquement s'ils ont préalablement acté une fin et passé un certain temps dans la zone neutre. Pourtant, la plupart des organisations veulent démarrer par le départ au lieu de finir par lui. Elles ne prêtent pas d'attention aux fins ; elles ne reconnaissent pas l'existence de la zone neutre ; et elles s'étonnent que les gens éprouvent tellement de difficultés à vivre le changement. »
 William Bridges



CONDITIONS DE RÉUSSITE



Créer sentiment
d'urgence

Former une
coalition

Développer et
partager la vision

Ancrer les
nouvelles
pratiques

Mettre en œuvre
une démarche
participative

Bâtir sur les
1ers
résultats

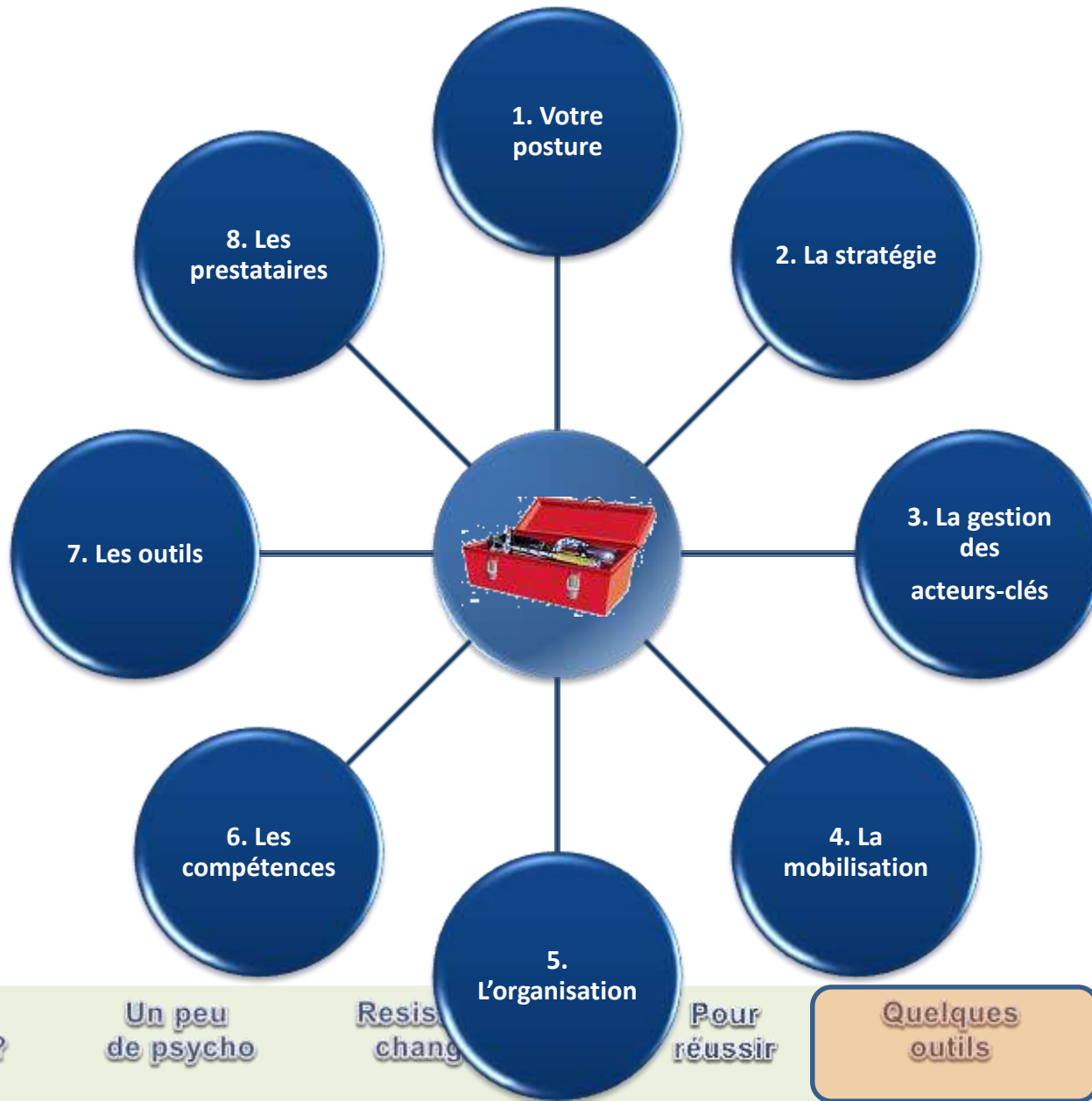
Impliquer et
responsabiliser le
personnel

Démontrer les
résultats à court
terme

Lever les obstacles
au changement



8 LEVIERS À VOTRE DISPOSITION



Relier

Pourquoi
le changement ?

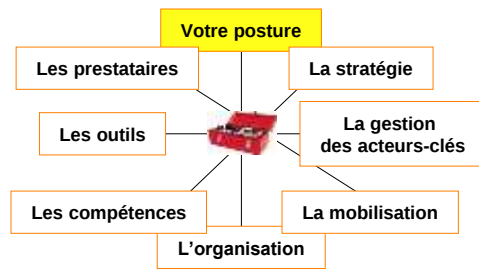
Un peu
de psycho

Resis
chang

Pour
réussir

Quelques
outils

Les
sources



A votre disposition :

- Clés de lecture, outils, échanges de BP; empathie ; intuition ; écoute

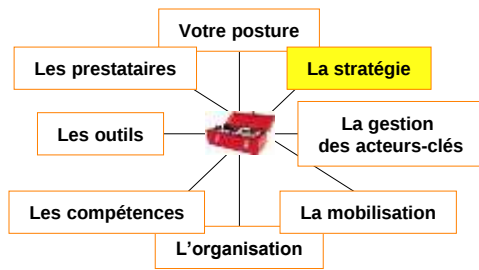
Votre processus de travail :

- Il est porteur d'un message et dévoile vos intentions.

Les outils & méthodes :

- Ils sont au service de la CDC, et non l'inverse
- Pas de dogmatisme : écoute, observation, intelligence de situation, empathie

Relier



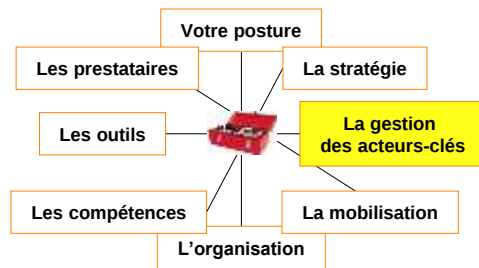
Importance de
la stratégie,
du sens donné
au projet

- Si on ne fait pas le projet, que se passe-t-il ?

Définir les
résultats
attendus pour

- l'entreprise
- l'encadrement
- les utilisateurs

Relier



LEVIER 3 : LA GESTION DES ACTEURS-CLÉS

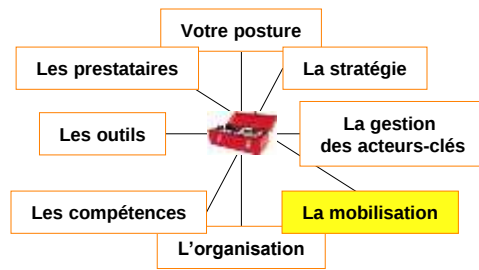
Les bonnes questions

- Qui sont les personnes qui comptent ?
- En quoi sont-elles importantes pour le projet ?
- Quelles demandes ai-je à leur égard ?
- Quelles actions mener auprès d'eux ?

3 types d'acteurs- clés

- Le(s) sponsor(s) = l'autorité
- Les acteurs importants = l'influence sur les décisions
- Le « coach » = le recul

Puissance du pilote du changement = Autorité + Recul



Susciter
l'adhésion

- à défaut, la « non résistance »

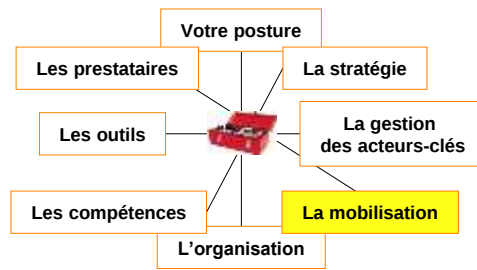
Apprendre des
autres

- Faire venir des témoins, visiter d'autres entreprises

Communiquer

- donner le sens et écouter

Relier



Montrer plutôt que dire

- Force de la position basse
- Les limites de la conviction : plus on pousse dans un sens, plus le « système » pousse dans l'autre
- Convaincre ou témoigner ?

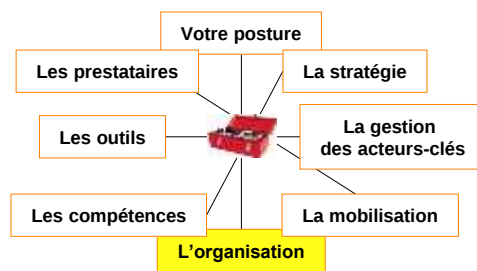
S'adapter aux besoins des différentes cibles

- Ingénieurs : comprendre et participer
- Opérateurs : éviter le « blabla » et que ça aille vite.

Accompagner

- Pendant... et après
- Clubs utilisateurs, partages d'expériences

Relier



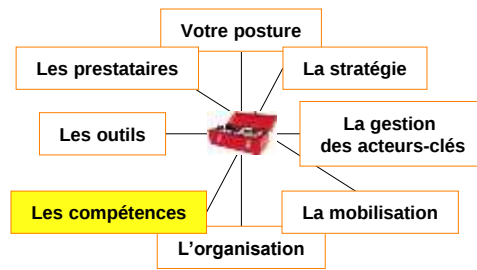
Qu'entend-on
par
« organisation »
?

- Processus
- Métiers
- Rôles et responsabilités (RACI)

Principe-clé :

- déployer la nouvelle organisation AVANT l'outil

Relier



Qu'entend-on par
« compétences »
?

- Apprentissage (mise en situation, association à la conception)
- Formation
- Documentation
- Hot line

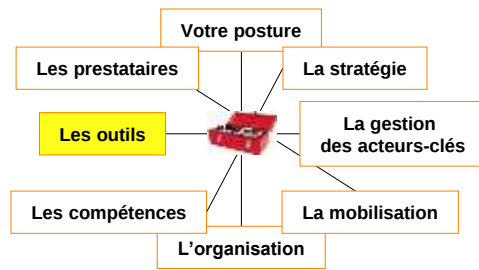
Principes-clés :

- La formation doit être une formation aux nouvelles pratiques, plus qu'au nouvel outil
- Favoriser au maximum l'utilisation de l'outil.
- Les tests ne doivent pas impliquer que les « Key Users ».

Documentation :

- **Même bien faite, une documentation n'est pas toujours utilisée.**
- L'exhaustivité de la documentation joue souvent contre son usage.
- L'utilisateur privilégie le contact direct

Rejoindre



Carte des
Partenaires

Matrice vouloir-
pouvoir
(compétences et
motivation)

RACI

Modes de
management

Communication

...

Relier

Pourquoi
le changement ?

Un peu
de psycho

Resistance au
changement

Pour
réussir

Quelques
outils

Les
sources



R

Qui est RESPONSABLE

A

Qui est ACTEUR

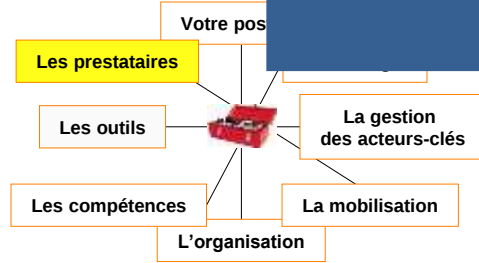
C

Qui est CONSULTE

I

Qui est INFORME

- Qu'est-ce que c'est?
 - ➔ un outil simple de définition de rôles et responsabilités
- Dans quelle situation l'utiliser ?
 - ➔ pour préciser les rôles sur le projet
 - ➔ pour diagnostiquer un problème de responsabilité
- Commentaires :
 - ➔ R : La personne qui prend la décision finale et en a la responsabilité ultime. Un seul R !, A/R est impossible
 - ➔ A : La personne qui réalise
 - ➔ C : La personne qui doit être consulté avant la décision ou l'action
 - ➔ I : La personne qui doit être informé de la décision ou de l'action



Dimensions à examiner

- avis d'anciens clients
- vision de la CDC et place donnée dans le projet
- capacité pédagogique
- formation et séniorité des profils
- capacité à challenger le comité de pilotage
- intelligence des situations et souplesse de fonctionnement
- stabilité de l'équipe
- transfert d'expertise vers le client...

Le choix du prestataire est souvent clé. Un prestataire « bon marché » peut revenir cher.

- Combien vaut un projet qui échoue ? un projet qui évalue mal les délais ?
- Tout ce qui n'est pas investi en CDC - ie dans la relation avec les utilisateurs - est souvent « payé » d'une autre façon : plus tard et avec quelques intérêts.
- Il faut choisir (si possible) des savoir-faire, des personnes, plutôt que des « marques ».

Relier

Pourquoi le changement ?

Un peu de psycho

Resistance au changement

Pour réussir

Quelques outils

Les sources

- La méthode proposée s'appuie sur 6 étapes fondamentales qui sont explorées et validées en fonction de l'état d'avancement du projet .
- Elle permet une approche structurante et très facile à suivre, elle concentre ses efforts sur l'opérationnel et la communication.



Analyse Stratégique

- qui détermine les objectifs du projet et les 4 critères de réussite et d'échec

Mesure des impacts du projet

- afin de bien définir les points à valider

Analyse des risques

- qui permet de sécuriser le projet

Analyse des domaines clés,

- qui permet de bien mesurer les domaines touchés par le plan

Plan de communication général et détaillé

- afin d'accompagner le changement

Planning de l'action,

- afin de situer les actions dans le contexte temporel

Relier

Pourquoi
le changement ?

Un peu
de psycho

Resistance au
changement

Pour
réussir

Quelques
outils

Les
sources



PROJET

- Date de démarrage du projet :
- Date de fin prévue :
- Manager Général du projet :
- Prestataires retenus par domaine :

PILOTES

- Stratégique :
- Impacts :
- Risques :
- Domaines clés:
- Plan de Com général :
- Plan de Com détaillé :

Relier



- Cette phase consiste à comprendre et intégrer la position stratégique du PROJET dans la politique choisie. Il est nécessaire en particulier de valider les orientations et les motivations d'un tel changement.
- Il est impératif de complètement remplir cette page avant de démarrer les autres étapes.

Rappel :	• <i>objectifs généraux du projet</i>
Répondre aux objectifs de pilotage et de suivi, <u>au niveau de l'organisme,</u>	• <u>en prenant en compte les paramètres de pilotage et d'administration de la recherche</u>
Buts du projet	• Les buts, objectifs et mesures du projet doivent être parfaitement identifiés. Sans cela le reste du plan est caduque.
Carrefour des stratégies	• Réussite - Contraintes • Avantages - Echec



- **L'objectif de cette phase est de bien cerner les impacts et les risques associés.**
- **3 niveaux sont à estimer :**

Impacts organisationnels	Actions à prévoir	Qui est acteur	Qui est impacté
Impacts opérationnels	Actions à prévoir	Qui est acteur	Qui est impacté
Impacts humains	Actions à prévoir	Qui est acteur	Qui est impacté



- **Analyse des risques opérationnels**
 - ❖ Les travaux réalisés consisteront à établir la liste des risques encourus : rupture du service, perte de données, etc.....
- **Analyse des risques humains**
 - ❖ Une grande opération de changement, peut créer des bouleversements humains, qui s'ils ne sont pas anticipés peuvent mettre à mal le projet
- **Analyse des risques média**
 - ❖ Quelques grands changement informatiques ont été relayé négativement par les médias et remontent parfois très haut : SNCF, BOUYGUES, AIR France, etc.....

Risques opérationnels	Pilote de crise	Cellule support
Risque humain	Actions à prévoir	Qui est acteur
Risque média	Actions à prévoir	Qui est acteur



- **Recensement**

- ❖ Lister les domaines touchés par le projet et les personnages clés qui vont être vos amis ou ennemis...
- ❖ Une politique de communication devra être entreprise essentiellement vers les opposants soit pour les convaincre, soit pour les neutraliser.

Domaines	Leaders	Opposants



- **Détermination des évènements de communication**

EVENEMENT	MEDIA	PILOTE DE COM	TIMING

- **Détermination des cibles**

CIBLES	MEDIA PREFERE	PILOTE DE COM

- **Détermination des freins de communication**

CIBLES	MOTS NOIRS	FREINS



- **Détermination des mots et symboles du changement**

CIBLES	MOTS CLES	IDEES CLES

- **Les symboles ou couleurs**

CIBLES	SYMBOLES	COULEURS



Actions	Début estimé	Fin estimée	Commentaires
ETAPE 1 - COMPRENDRE			
ETAPE 2 - PLANIFIER			
ETAPE 3 - DEPLOYER			
ETAPE 4 - CONSOLIDER			



<http://www.anfh.asso.fr>

la conduite du changement

http://www.project-management.ch/Conduire_le_changement.pdf

<http://www.123galop.com/>

la conduite du changement : Qu'est-ce ? Quelles en sont les finalités ?

<http://www.besoindaide.com/ccm/conduite-changement/facteurs-changement.htm>

Les facteurs du changement

<http://www.project-management.ch>

Diagnostic à l'action, du pourquoi au comment

<http://www.journaldunet.com/management>

<http://www.commentcamarche.net>

Résistance au changement

<http://www.dialogis.fr>

Enjeux humains de tout projet technologique et organisationnel

<http://www.web.hec.ca>

Résistance au changement

• LIVRES

- **L'intelligence du Stress** – Jacques FRADIN (Eyrolles) . 2004
- **Pratiques de la conduite du changement** - David Autissier et Jean-Michel Moutot (Dunod)
- **Alerte sur la banquise!** - John Kotter et Holger Rathgeber (Broché)
- **Transitions de vie , Comment s'adapter aux tournants de notre existence ?** - William Bridges - Guide (broché). 2006
- **Gérer le Changement** - Robert Heller (série : 101 trucs et conseils)
- **Leçons de vie** - Elisabeth Kubler-Ross , David Kessler, Loïc Cohen (Traduction), Etude (broché). Paru en 03/2002
- **L'Intelligence émotionnelle** - Daniel Goleman , Thierry Piélat (Traduction) (Poche), 1995

Relier

MERCI DE VOTRE ATTENTION

MERCI DE VOTRE ATTENTION

