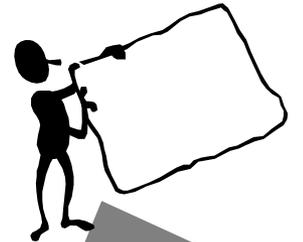


LA CONDUITE DU CHANGEMENT

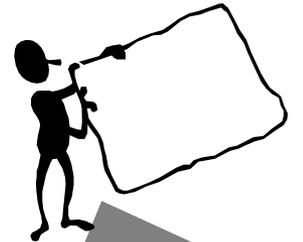
Sommaire

-  **1. Sensibilisation**
-  **2. Courbe du changement**
-  **3. Mécanismes essentiels**
-  **4. Méthodologie d'accompagnement**



Sommaire

1. Sensibilisation



Quelques appréciations (1/4)

Sensibilisation



Constats

- L'individu ne craint pas le changement, il refuse la régression.
- Réactions de doute, d'angoisse, voire de résistance.
- Crainte, non du changement en tant que tel, mais des perspectives de régression qu'à travers le changement il croit percevoir.



Conduite du changement

Quelques appréciations (2/4)

Sensibilisation

Les 3 ruptures avec l'équilibre établi

- Rupture en termes de visions

« A travers le changement on me demande de voir le monde différemment »

- Rupture en termes de savoir-faire

« On m'oblige à renoncer à mes habitudes pour apprendre à faire autrement. »



Conduite du changement

Quelques appréciations (3/4)

Sensibilisation

- Rupture en termes de relation
« On ne me reconnaît plus pour ce que je savais faire, mais pour quelque chose que, par définition, je ne sais pas encore faire : serai-je encore reconnu ? »



Quelques appréciations (4/4)

Sensibilisation



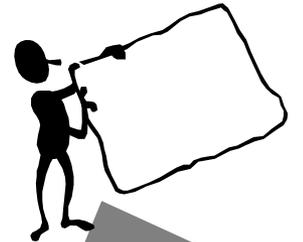
Première approche

- L'annonce du changement, même si elle fait l'objet d'une communication didactique, suscite ces doutes, ces angoisses, ces résistances.
- L'encadrement de proximité doit être en mesure de gérer efficacement ces éléments.



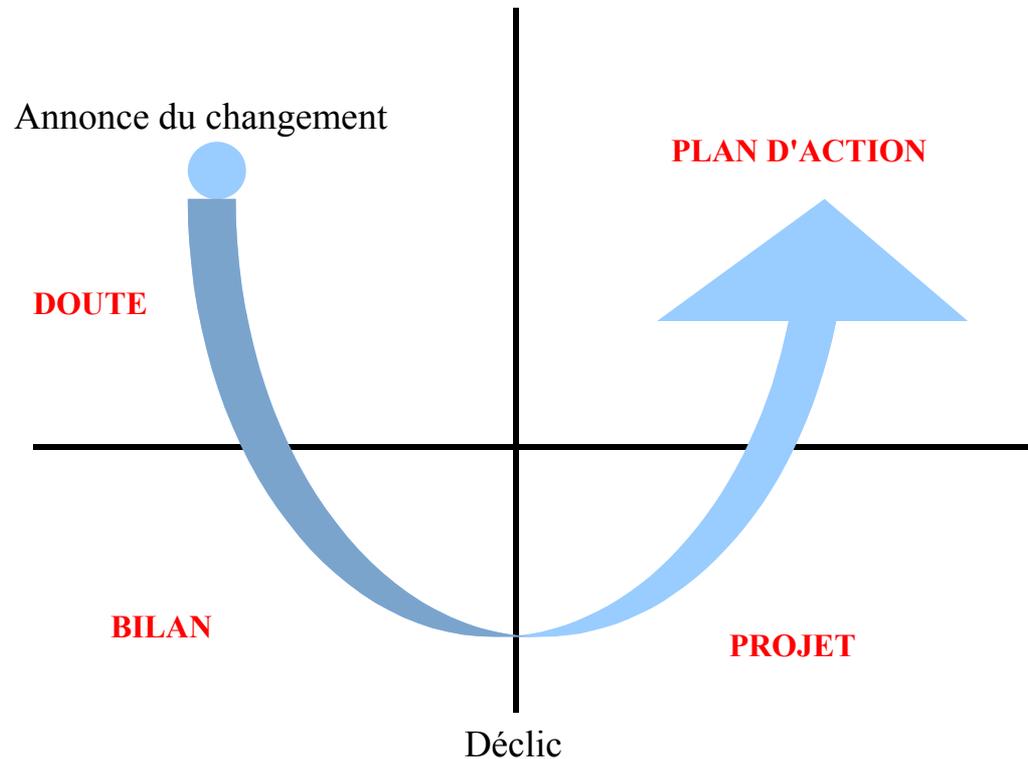
Sommaire

-  1. Sensibilisation
-  **2. Courbe du changement**
-  3. Mécanismes essentiels
-  4. Méthodologie d'accompagnement



La courbe du changement

Le changement est un processus qui amène l'individu à traverser nécessairement 4 phases.



Courbe du
changement

Phase 1 - DOUTE -

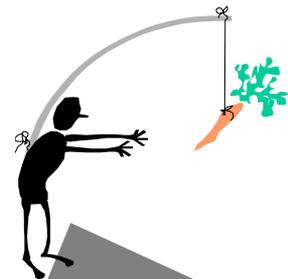
Courbe du
changement

Phase 1 - DOUTE

L'annonce du changement est perçue comme une rupture que l'individu interprète comme un risque de régression

Selon son niveau d'énergie, il entre en résistance plus ou moins forte, pour défendre son équilibre

Les réactions possibles vont du doute ("vais-je réussir") à l'angoisse, jusqu'à l'opposition (refus de changer)



Phase 2 - BILAN -

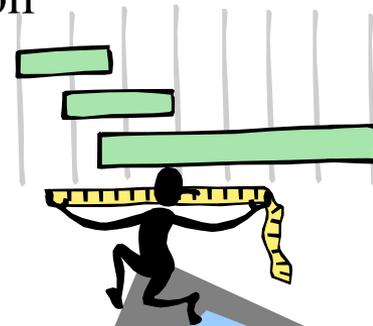
Courbe du
changement

Phase 2 - BILAN

C'est le début d'une prise de conscience. L'individu visualise peu à peu, de manière objective, ce qui va perdurer (points positifs sur lesquels il peut continuer à s'appuyer) et ce qui va changer.

Décliv

C'est le moment où l'individu prend la décision de changer. Il a alors véritablement conscience que son intérêt est dans le changement.

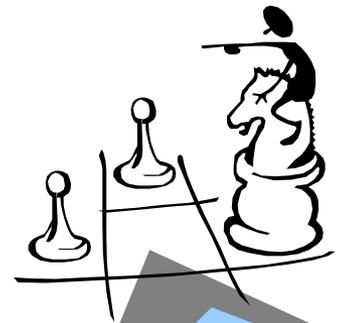


Phase 3 - PROJET -

Courbe du
changement

Phase 3 – PROJET

L'individu, qui a accepté l'idée de changer, veut maintenant construire une vision précise de son avenir.

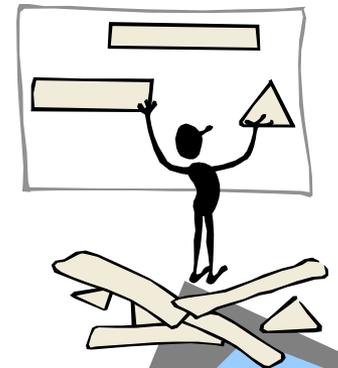


Phase 4 - PLAN D'ACTION -

Courbe du
changement

Phase 4 – PLAN D'ACTION

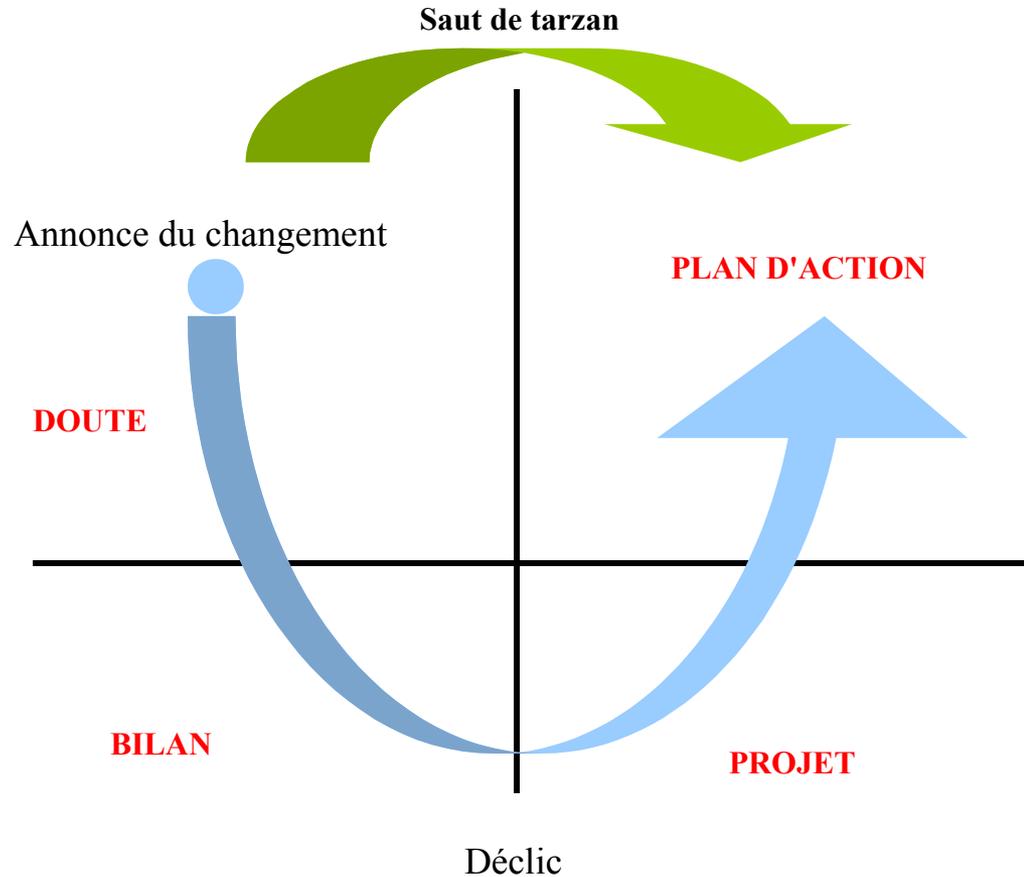
L'individu est engagé dans la traduction pratique du changement. Il est prêt à construire les plans d'action et à s'investir dans leur mise en œuvre.



Le plan impossible : le saut de tarzan (1/2)

👁️ A proscrire impérativement

Courbe du
changement



Conduite du changement

Le plan impossible : le saut de tarzan (2/2)

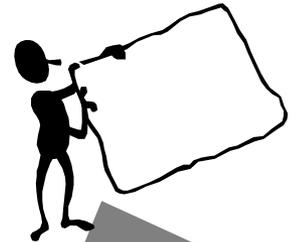
*Courbe du
changement*

Dans beaucoup de démarches de changement, dès l'annonce du changement, on présente aux équipes les nouveaux plans d'action à appliquer. Or les individus ont besoin d'une période de deuil (phases 1 et 2) avant d'être à même de s'engager durablement et pleinement dans la mise en œuvre du changement (phases 3 et 4).

A chaque phase doit correspondre un accompagnement spécifique, permettant d'aider les équipes à progresser dans les meilleures conditions possibles d'efficacité, de rapidité et de motivation.

Sommaire

-  1. Sensibilisation
-  2. Courbe du changement
-  **3. Mécanismes essentiels**
-  4. Méthodologie d'accompagnement



Typologie

Mécanismes
essentiels

- 1. Le schéma « Doute/Confiance »**
- 2. Le mécanisme des ancrages**
- 3. La loi de la reconnaissance**
- 4. Le mécanisme des peurs refoulées**

Le schéma « Doute/Confiance » (1/3)

Mécanismes
essentiels

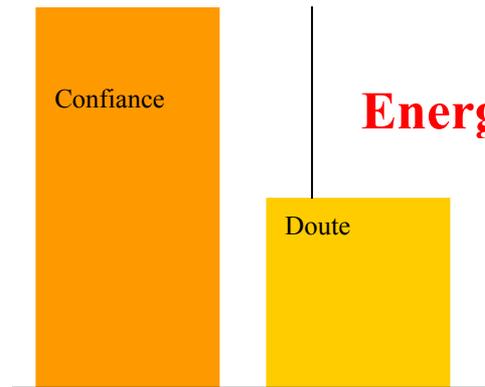
- La capacité de remise en cause d'un individu est proportionnelle à son niveau d'énergie

Ce qui veut dire que l'individu est d'autant plus apte à changer sa vision des choses qu'il est en énergie haute. A l'inverse, plus il a le "nez dans le guidon", plus il se concentre sur ce qu'il sait faire.

Le schéma « Doute/Confiance » (2/3)

Mécanismes
essentiels

- L'individu peut être assimilé à son schéma doute/confiance



C'est la différence entre niveau de doute et un niveau de confiance qui détermine l'énergie d'un individu.

C'est le niveau d'énergie de l'individu qui lui permet de remplir ses obligations quotidiennes (y compris les nouvelles exigences liées à une demande de changement)

Le schéma « Doute/Confiance » (3/3)

Mécanismes
essentiels

En ce sens, l'individu sera d'autant plus apte à "encaisser" des obligations supplémentaires liées à une demande de remise en cause qu'il sera en énergie haute.

D'autre part, les habitudes, qu'elles soient professionnelles ou personnelles, sont un moyen (conscient ou inconscient) pour l'individu de diminuer la consommation d'énergie inhérente à des actions redondantes.

C'est dire si l'individu en énergie basse a d'autant plus besoin de ses habitudes.

Le mécanisme des ancrages (1/2)

Mécanismes
essentiels

🕒 Le mécanisme des ancrages

valeurs

expériences

comportements

Le mécanisme des ancrages (2/2)

Mécanismes
essentiels

Au cours de son existence, chaque individu enregistre consciemment ou non chacune de ses expériences et ce d'autant plus qu'elles sont chargées émotionnellement.

Par la suite, chaque décision, chaque comportement, chaque action de l'individu ne sera que la conséquence directe ou indirecte d'un ou plusieurs ancrages.

Face à une situation, l'individu ne fait pas "ce qu'il faut faire", il fait "ce qu'il sait faire". Il met en œuvre (inconsciemment le plus souvent) l'ancrage qui lui semble le plus correspondre dans ses expériences passées, à la situation qu'il vit.

La loi de la reconnaissance

Mécanismes
essentiels

L'individu n'utilise que les ressources qui lui sont reconnues ou qui lui permettent de se sentir reconnu d'une personne importante à ses yeux.

Le management antérieur a conduit par ses valorisations et ses exigences à un renforcement des ancrages des collaborateurs :

- pour aider un individu à changer, il faut faire évoluer son système de reconnaissance
- dans le cas contraire (si l'individu est toujours reconnu par ailleurs, mais aussi par son management pour ce qu'il sait faire), il continuera à mettre en œuvre les mêmes comportements



Le mécanisme des peurs refoulées

Tout individu au long de sa vie et de sa progression affronte des difficultés, des obstacles voire des échecs.

L'envie de réussir, ou la réussite elle-même lui permette de refouler ses peurs et de les vaincre.

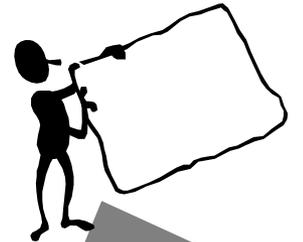
La perspective de devoir affronter de nouveaux enjeux lorsque la réussite ou la stabilité est là, fait remonter à la surface (inconsciente) toutes ces peurs.

C'est ce qui explique que l'individu a une capacité extraordinaire à se projeter en situation d'échec. Devant un exercice difficile ou inconnu, il se visualisera facilement en train d'échouer ; tandis qu'il aura énormément de difficultés à se visualiser en réussite.



Sommaire

-  1. Sensibilisation
-  2. Courbe du changement
-  3. Mécanismes essentiels
-  **4. Méthodologie d'accompagnement**



Dans la phase « DOUTE »

Méthodologie
d'accompagnement

Objectif de l'accompagnement

Permettre aux équipes d'exprimer leurs doutes et angoisses par rapport au changement qui vient de leur être annoncé.



Dans la phase « DOUTE »

Principes

La résistance au changement est inversement proportionnelle au niveau d'énergie de chaque individu.

Les résistances sont d'autant moins fortes si elles sont immédiatement écoutées, reconnues et comprises par le management de proximité.

Le niveau de présence du management de proximité immédiatement après l'annonce détermine le pouvoir d'influence de l'encadrement dans la suite de la mécanique de changement.

Dans la phase « DOUTE »

Méthodologie
d'accompagnement



Modalités

- Etape 1 Annonce le changement aux managers de proximités avant l'annonce aux équipes
- Etape 2 Permettre aux managers de proximité de construire un plan d'accompagnement
- Etape 3 Annoncer le changement aux équipes
- Etape 4 Amener les managers à organiser une réunion de débriefing de l'annonce du changement et à mener des entretiens individuels
- Etape 5 Synthétiser les remontées d'information (réactions, craintes, attentes, ...)

Dans la phase « BILAN »

Méthodologie
d'accompagnement

Objectif de l'accompagnement

Donner confiance aux équipes en leur permettant de trouver des repères (ce qui ne changera pas / ce qui va changer).



Dans la phase « BILAN »

Principes

L'individu travaille toujours pour l'estime de ceux qui l'entourent et notamment de son manager.

La résistance au changement correspond en partie à la crainte que l'individu a de perdre les domaines où il était hier reconnu.

Le regard positif du manager développe la confiance et l'énergie, ce dont l'individu a besoin pour satisfaire aux efforts que vont lui réclamer le changement.

Dans la phase « BILAN »

Modalités

- Etape 6 Communiquer aux managers, puis aux équipes les éléments de la synthèse des remontées d'informations (réaction des équipes) ainsi que des réponses apportées.
- Etape 7 Mettre en place des groupes de travail (managers de proximité + équipes) sur les thèmes clés du changement.
- Etape 8 Amener les managers à développer un « management positif ».

Dans la phase « PROJET »

Méthodologie
d'accompagnement

Objectif de l'accompagnement

Permettre aux équipes de se "mettre en route" vers une vision nouvelle de leur métier.



Dans la phase « PROJET »

Principes

Le niveau de mobilisation d'un individu est lié à la certitude qu'il a de contribuer à construire un avenir plus passionnant et plus attractif que le passé.

Le changement est motivant s'il est perçu comme un moyen (rationnel) au service d'une fin (émotionnel).

Dans la phase « PROJET »

Méthodologie
d'accompagnement

Modalités

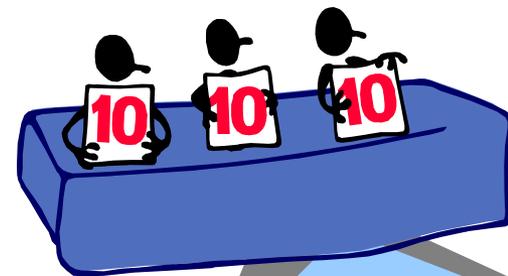
- Etape 9 Communiquer la « vision »
Projet mobilisateur portant et dépassant le
changement.
- Etape 10 Amener chaque manager à décliner la vision
dans son service (projet d'équipe).
- Etape 11 Permettre à chaque cadre de gérer les cas
individuels dans son équipe.

Dans la phase « PLAN D'ACTION »

Méthodologie
d'accompagnement

Objectif de l'accompagnement

Amener les équipes à s'impliquer dans la construction et la mise en œuvre concrète du changement.



Dans la phase « *PLAN D'ACTION* »

Méthodologie
d'accompagnement

Principes

Les plans d'actions sont d'autant plus facilement et durablement appliqués que les équipes ont été impliqués dans leur élaboration.

Le niveau de réussite d'un individu dans l'application d'un plan nouveau dépend en grande partie du regard porté sur ses premiers essais.

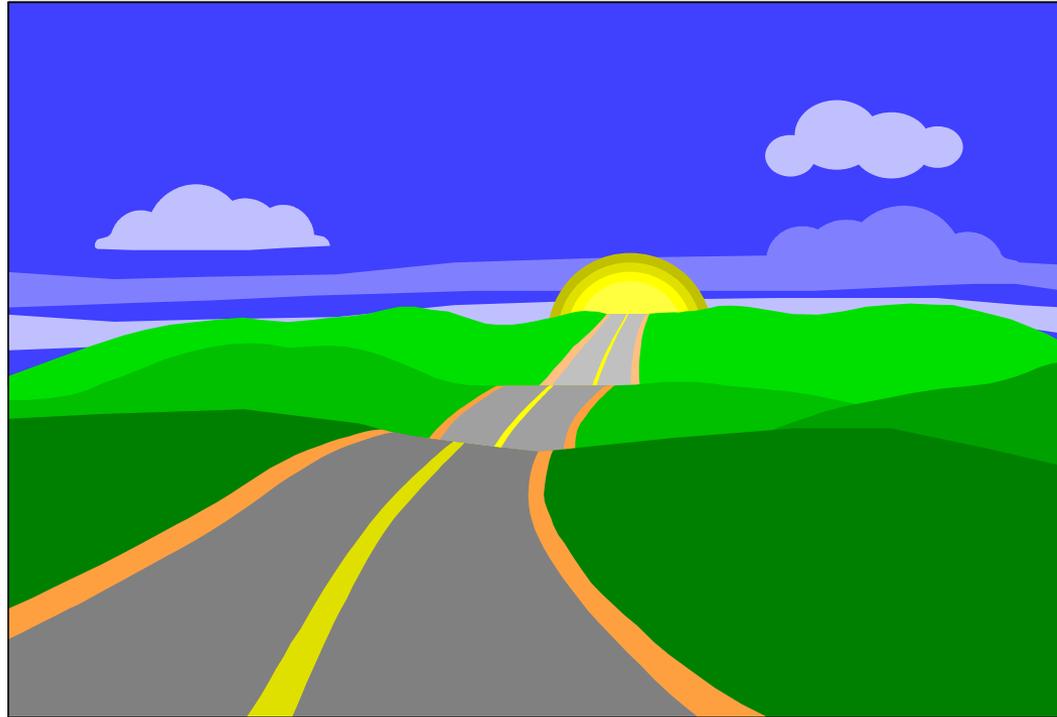
La qualité du pilotage détermine la rapidité des progrès.

Dans la phase « *PLAN D'ACTION* »

Modalités

- Etape 12 Amener les managers à animer leurs équipes sur l 'élaboration des plans d 'action de mise en œuvre du changement.
- Etape 13 Amener les managers à missionner leurs collaborateurs.
- Etape 14 Permettre l 'ancrage des premiers progrès
Entretien de pilotage.
- Etape 15 Ancrer les changements à travers le temps.

Conclusion



**« Là où il y a la volonté,
il y a un chemin. »**