



Accompagner le changement

Marie Bertrand
Formation du CFIP - 30/09 et 01/10/24





Présentations croisées

1. Changement et Accompagnement du changement: notions

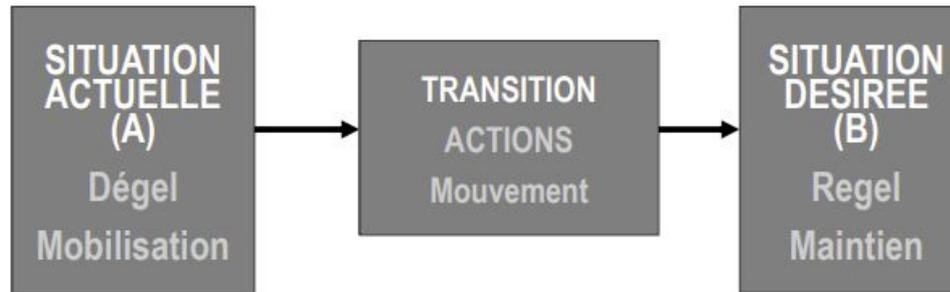
Qu'est-ce que le changement ?

Quand faut-il l'accompagner ?

Changement

Observations Empiriques de différences mesurables dans la forme, la qualité, l'état d'une entité organisationnelle à travers le temps (Van de Ven, 1995).

Passage d'un ETAT A à un ETAT B



Changement stratégique

UN CHANGEMENT est STRATEGIQUE lorsqu'il touche soit le contenu de la stratégie (objectifs, environnement, ressources), soit les processus organisationnels (structure, systèmes, culture, valeurs), afin de modifier de manière durable la performance de l'organisation, et qu'il est perçu comme une rupture par les personnes clés de l'organisation (Hafsi & Fabi, 2007)



2. Comprendre les réactions face au changement

La courbe de Kübler Ross

Qu'avez-vous ressenti à l'annonce de ce changement de programme ?

Quelles réactions avez-vous observé dans le groupe ?

Dans quel ordre sont-elles apparues ?

Le choc

Extérieur

L'engagement

Ce n'est pas
vrai, dites-moi
que je rêve!

DÉNI

Si je tenais
l'imbécile
qui...

COLÈRE

Jamais je
n'arriverai à
m'en sortir...

PEUR

ACTION

Je me lance, j'y vais,
j'ai envie d'y aller!

INTÉGRATION

Je n'aurai jamais
pu imaginer faire
cela avant

MARCHANDAGE

Si je fais un effort,
puis-je continuer
comme avant ?

ABATTEMENT

C'est trop dur,
je me sens
vidé...

**DÉCOUVERTE
DU SENS**

J'envisage la
situation avec
un autre point
de vue

ACCEPTATION

Ce n'est pas ce que
j'avais prévu, mais je
vais quand même voir
ce que
je peux faire

La remise en question

Intérieur

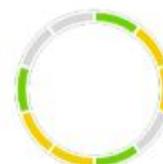
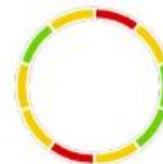
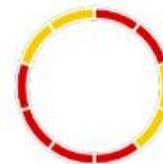
La remobilisation

Le temps

Les impacts d'un changement

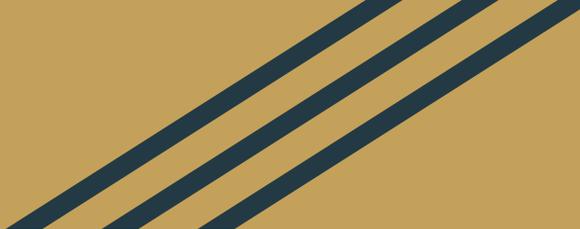
Quels sont, d'après vous, les différents types/natures d'impact qu'un changement peut avoir sur les individus concernés ?

10 natures d'impact du changement



Aspect	Définition	Exemple
 Processus	les actions ou étapes à suivre pour obtenir un résultat ou effet défini	les étapes dans le processus d'engagement des clients et les actions prises pour capturer les données dans un système CRM en cloud
 Systèmes	une combinaison de personnes et applications automatisées, organisée pour atteindre un ensemble d'objectifs	l'introduction d'une nouvelle solution CRM en cloud pour gérer et analyser les interactions et autres données tout au long du cycle de vie d'un client
 Outil	un élément utilisé dans un but spécifique; cela peut être un objet physique tel qu'un outil mécanique ou un objet technique tel qu'un outil de création web	un outil de conversion pour migrer les données d'une plateforme CRM à une autre en faisant correspondre les données
 Rôles	une description de ce qu'une personne fait, incluant les compétences essentielles pour être performant dans cette fonction	le rôle de service à la clientèle, consistant à interagir directement avec les clients
 Comportements critiques	réponse essentielle ou cruciale d'un individu ou groupe à une action, un environnement ou une stimulation	les actions d'un agent de service à la clientèle en fonction des besoins exprimés par un client, incluant la collaboration avec d'autres membres de l'équipe pour l'obtention des solutions

Aspect	Définition	Exemple
 Etat d'esprit/ attitudes/croyances	orientation mentale, disposition ou structure d'esprit qui se reflète dans les comportements	la transition d'un mode transactionnel d'engagement de services financiers vers un mode construit sur la relation, avec un état d'esprit pour l'amélioration de la rétention et de la défense des clients
 Structure hiérarchique	les relations d'autorité dans une entreprise ou une organisation; qui rapporte à qui	le transfert d'équipes régionales de ventes vers une équipe centrale de service à la clientèle rapportant à un autre directeur
 Evaluation de performance	le processus et les indicateurs définissant comment la performance est mesurée et évaluée en fonction des objectifs	l'introduction d'objectifs spécifiques de rétention et défense des clients pour les agents de service à la clientèle
 Rémunération	quantité de paiement monétaire et non-monétaire accordé pour le travail effectué	la structure de commission et le plan de bonus pour les agents de service à la clientèle
 Localisation	un emplacement géographique physique qui fournit les équipements nécessaires à une fin précise	le regroupement de tous les agents de service à la clientèle sur un plateau du bâtiment au lieu de trois emplacements distincts en fonction des régions



Exercice: Le scénario
“Ensemble pour Demain”



3. Accompagner les individus dans le changement

Le processus individuel de Prosci

Les points de blocage et les actions à prendre

Les changements collectifs seraient la somme des changements individuels

Chacun son rythme...



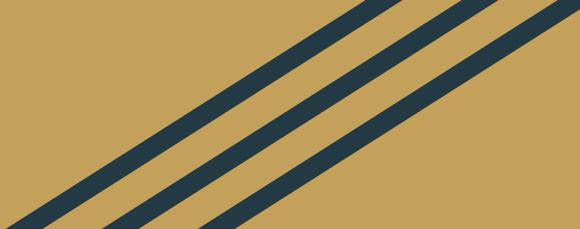
Puzzle

Modèle ADKAR: comment l'accompagner ?

Quelles sont, d'après vous, les mesures à prendre pour permettre aux individus concernés de franchir chaque étape ?

Le modèle ADKAR en une page

Élément ADKAR	Définition	Ce que vous entendez	Déclencheurs de
A Awareness (sensibilisation)	Sensibilisation à la nécessité du changement	« Je comprends pourquoi... »	Pourquoi ? Pourquoi maintenant ? Que se passera-t-il si nous ne changeons pas ?
D Desire (volonté)	Décision de participer au changement et de le soutenir	« J'ai décidé de... »	Ce que j'y gagne (WIIFM) Facteurs de motivation personnels Facteurs de motivation organisationnels
K Knowledge (connaissance)	Connaissances sur la manière de changer	« Je sais comment... »	Dans le contexte (après A&D) Besoin de savoir <i>pendant</i> Besoin de savoir <i>après</i>
A Ability (capacité)	Capacité à mettre en œuvre les compétences et comportements nécessaires	« Je suis capable de... »	Taille des écarts K-A Obstacles/capacité Pratique/coaching
R Reinforcement (renforcement)	Pour pérenniser le changement	« Je continuerai à... »	Mécanismes Mesures Pérennisation



Exercice: Identifiez les actions
concrètes à mener pour
permettre aux collaborateurs
de traverser les 5 étapes du
modèle, dans le cas de
“Ensemble pour Demain”



Modèle ADKAR: comment l'accompagner ?

Identifier les points de blocage

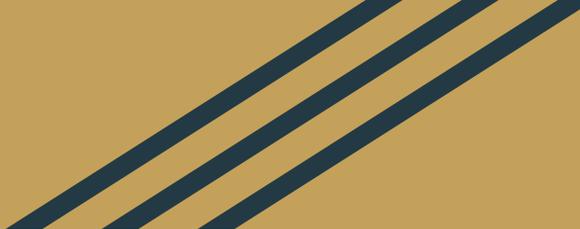
Débloquer

Evaluation et clôture

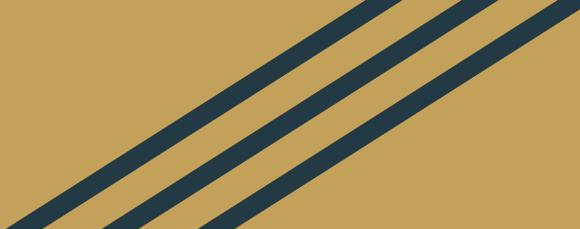
Qu'avez-vous apprécié ?

Qu'avez-vous moins apprécié ?

Où vous situez-vous sur l'arbre, par rapport à la gestion du changement ?



MERCI !



Raccrochage

Deux rôles-clé



Sponsor

- Autoriser le changement
- Remplir trois rôles clés : (ABC)
 - Participer de façon active et visible tout au long du projet
 - Bâtir une coalition de sponsors avec des pairs et des responsables
 - Communiquer directement avec les employés

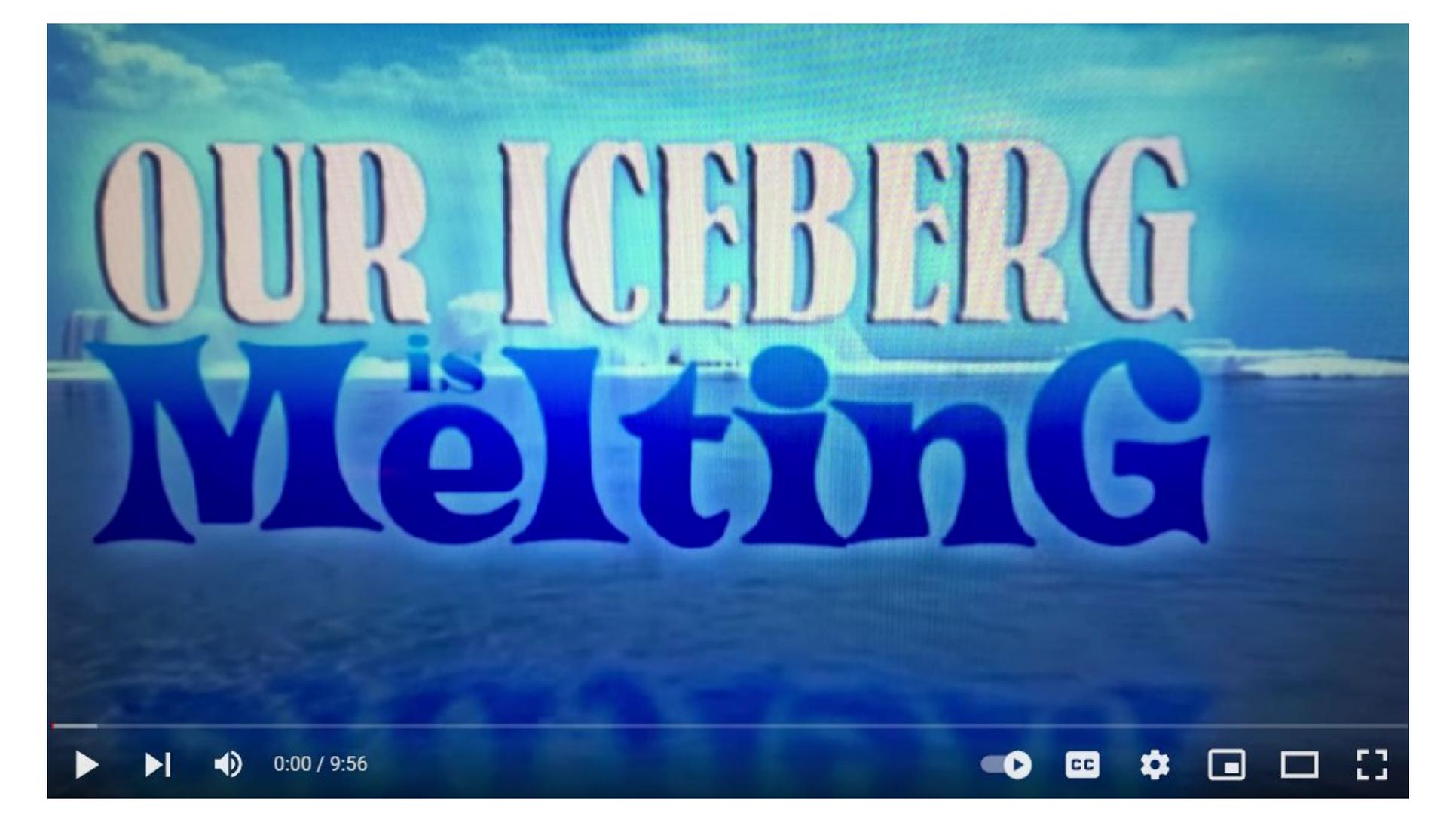


Responsable d'équipe

- Soutenir les membres de l'équipe dans leur parcours de changement
- Remplir cinq rôles clés : (CLARC)
 - Communicateur
 - Liaison
 - Ambassadeur
 - Responsable de la gestion des Résistances
 - Coach

4. Impulser le changement au niveau de l'organisation

Les 8 étapes de la Gestion du Changement selon John Kotter



OUR ICEBERG
is
Melting



0:00 / 9:56



Créer un sentiment d'urgence

Explication : Il est essentiel de faire comprendre à tous les membres de l'organisation pourquoi le changement est nécessaire, en insistant sur les risques de l'inaction.

Mise en œuvre concrète :

- Organiser des réunions pour présenter les défis auxquels l'organisation est confrontée.
- Partager des données et des études de marché soulignant l'importance du changement (baisse des financements, par exemple).
- Inviter des experts externes pour parler des tendances dans le secteur.

Bâtir une coalition influente

Explication : Il est crucial de former une équipe influente et engagée qui dirigera le changement, composée de personnes clés aux compétences et pouvoirs variés.

Mise en œuvre concrète :

- Identifier des leaders informels et formels à différents niveaux de l'organisation (conseil d'administration, formateurs, bénévoles).
- Créer un comité de pilotage représentant différentes parties prenantes.
- Organiser des rencontres régulières pour discuter de la stratégie de changement et ajuster les actions.

Développer une vision

Explication : Une vision claire permet de montrer à quoi ressemblera l'organisation une fois le changement opéré. Elle doit être inspirante et orienter les actions concrètes.

Mise en œuvre concrète :

- Rédiger une déclaration concise expliquant les objectifs et les bénéfices du changement.
- Partager cette vision lors de réunions, dans des newsletters internes ou via des outils de communication numérique.
- Associer la vision à des valeurs partagées, comme la continuité de la mission sociale tout en intégrant des activités commerciales.

Communiquer la vision

Explication : Il est important de répéter la vision du changement à travers divers canaux pour assurer une compréhension commune. La communication doit être régulière et engageante.

Mise en œuvre concrète :

- Organiser des ateliers et des sessions d'information pour toutes les équipes.
- Utiliser des supports variés (emails, réunions, affiches, plateformes en ligne) pour diffuser le message.
- Encourager les retours et questions pour dissiper tout malentendu.

Soutenir la capacité à agir (lever les obstacles)

Explication : Il faut identifier les freins potentiels au changement et s'assurer qu'ils sont levés, qu'il s'agisse de systèmes, de personnes ou de processus.

Mise en œuvre concrète :

- Revoir les processus internes qui pourraient ralentir le changement (ex. : un outil administratif obsolète).
- Assurer des formations aux équipes concernées pour qu'elles se sentent prêtes.
- Valoriser les membres de l'équipe qui adoptent le changement et éliminer les freins organisationnels, comme des résistances hiérarchiques.

Générer des “Quick wins”

Explication : Il est crucial d’obtenir des résultats rapides pour démontrer que le changement porte ses fruits et maintenir la motivation des équipes.

Mise en œuvre concrète :

- Mettre en place des objectifs intermédiaires et des jalons à atteindre rapidement.
- Récompenser les succès visibles (augmenter les partenariats avec les entreprises locales, par exemple).
- Partager les succès dans toute l’organisation, via des newsletters ou lors d’événements internes.

Consolider les victoires et poursuivre le changement

Explication : Une fois les premiers succès obtenus, il est essentiel de maintenir l'élan du changement en identifiant de nouvelles opportunités d'amélioration.

Mise en œuvre concrète :

- Renforcer la formation des équipes pour élargir leurs compétences.
- Continuer à ajuster la stratégie en fonction des retours terrain et des premiers résultats.
- Poursuivre l'intégration des nouvelles pratiques, en s'assurant qu'elles sont bien adoptées par l'ensemble de l'organisation.

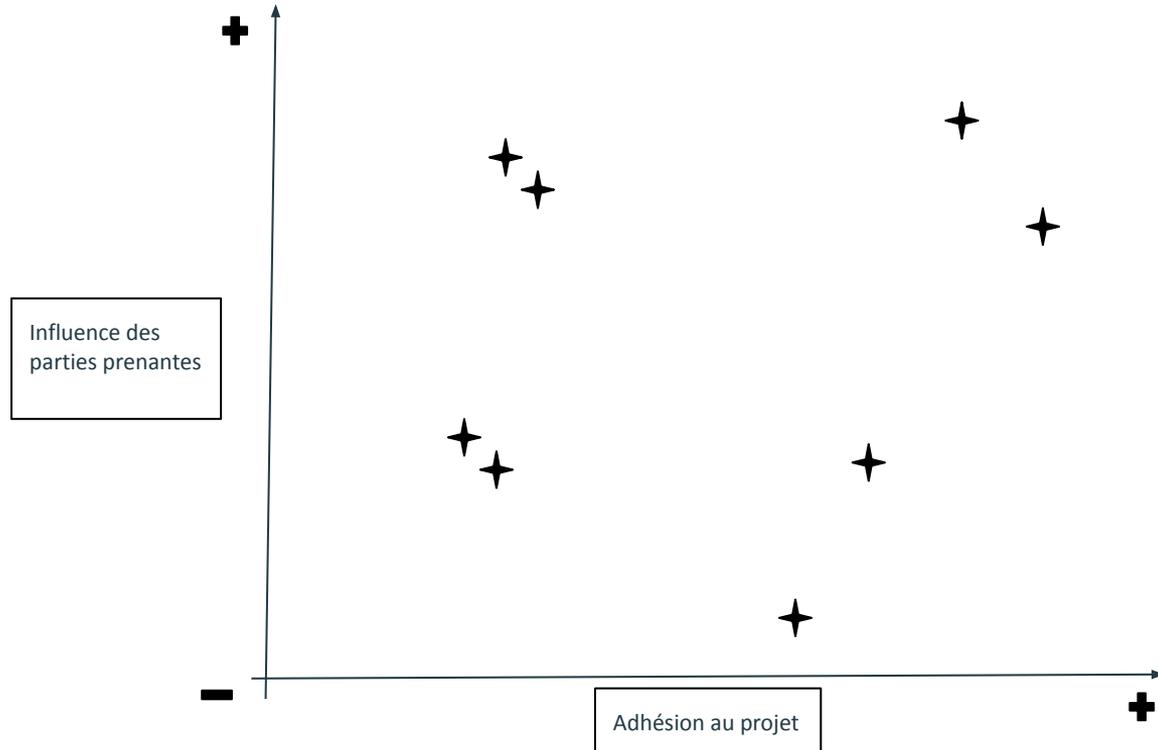
Ancrer les nouveaux comportements dans la culture

Explication : Pour que le changement soit durable, il doit être ancré dans la culture organisationnelle et devenir « la nouvelle manière de faire les choses ».

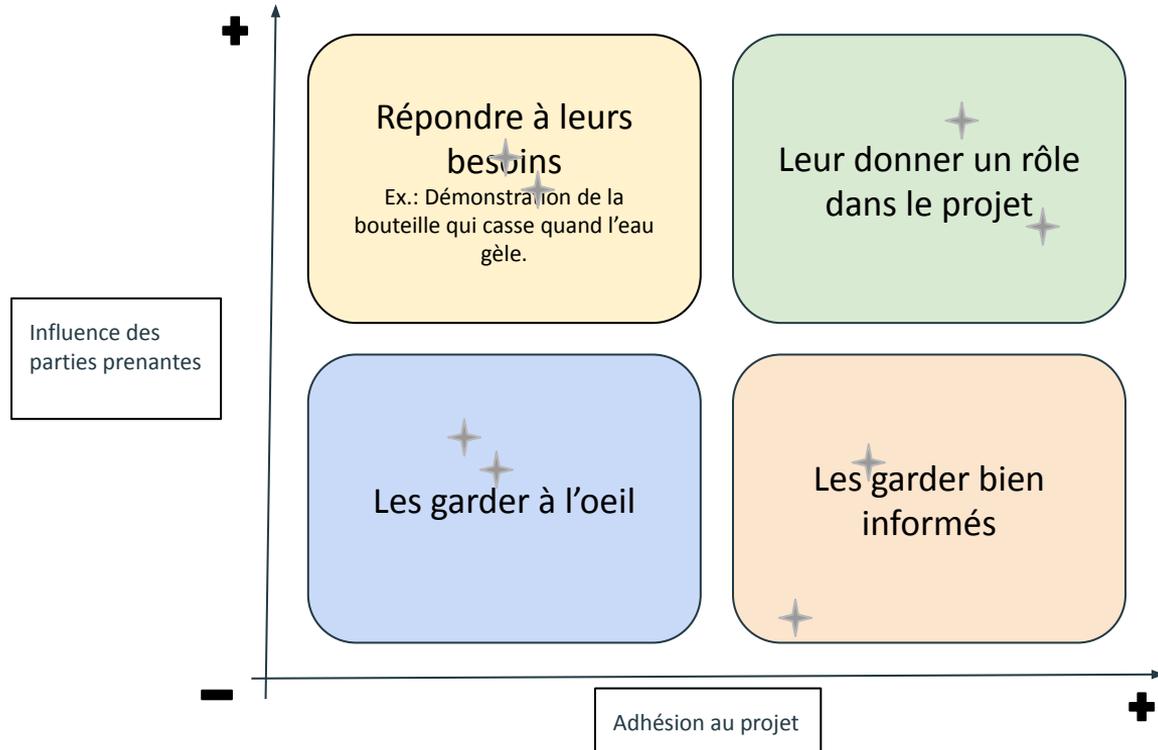
Mise en œuvre concrète :

- Intégrer les nouvelles pratiques dans les processus de recrutement, d'évaluation de performance et de récompense.
- Valoriser les comportements qui soutiennent le changement lors des évaluations annuelles.
- Créer des rituels ou des symboles qui rappellent le changement dans la culture quotidienne (nouveaux outils de communication, modes de travail collaboratifs).

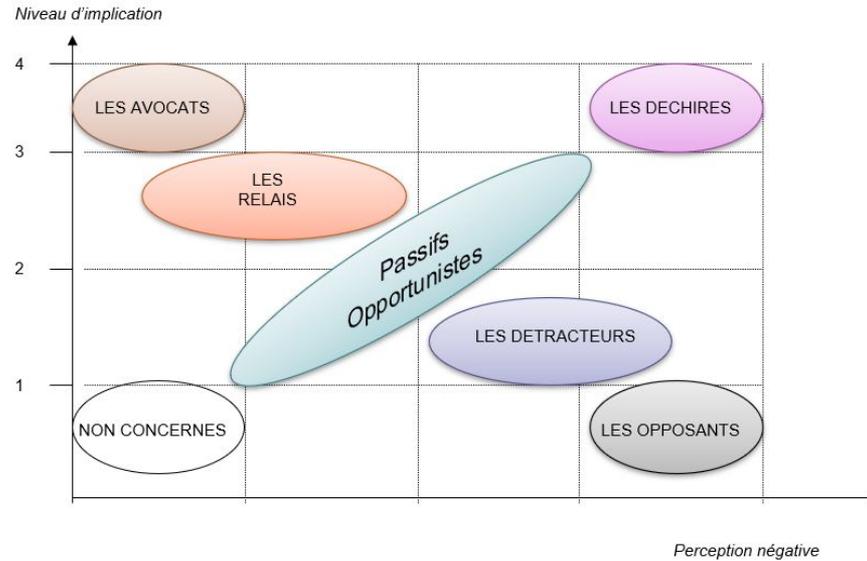
La cartographie des détenteurs d'influence



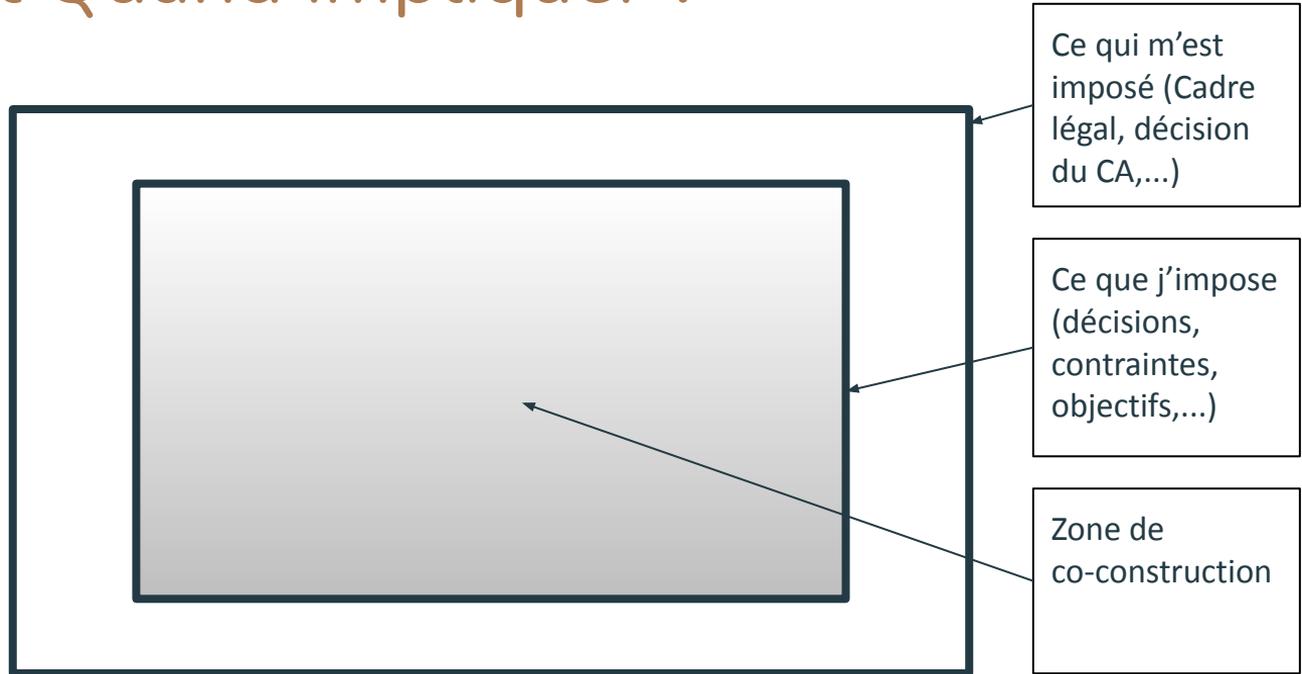
La cartographie des détenteurs d'influence



La cartographie des détenteurs d'influence



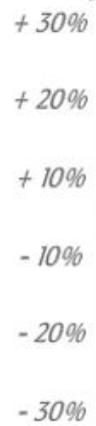
6. Qui et Quand impliquer ?



PHASES DU PROJET



Productivité des opérationnels



Temps



★
Décision d'engagement du projet

★
Décision de mise en service et exploitation

★
Décision de fin de projet

avec la CDC

sans la CDC





À vos cas