Clin d'œil sur la conduite du changement

La conduite du changement est née pendant la 2ème guerre mondiale quand l'armée voulait faire changer les habitudes alimentaires des américains pour réserver les bons morceaux aux soldats. Aujourd'hui, les changements sont de plus en plus nombreux et rapides et l'ESSEC enseigne que la conduite du changement fait l'objet de 5 théorisations successives. (*Nous développerons le 5ème changement dans d'autres clins d'oeils*)

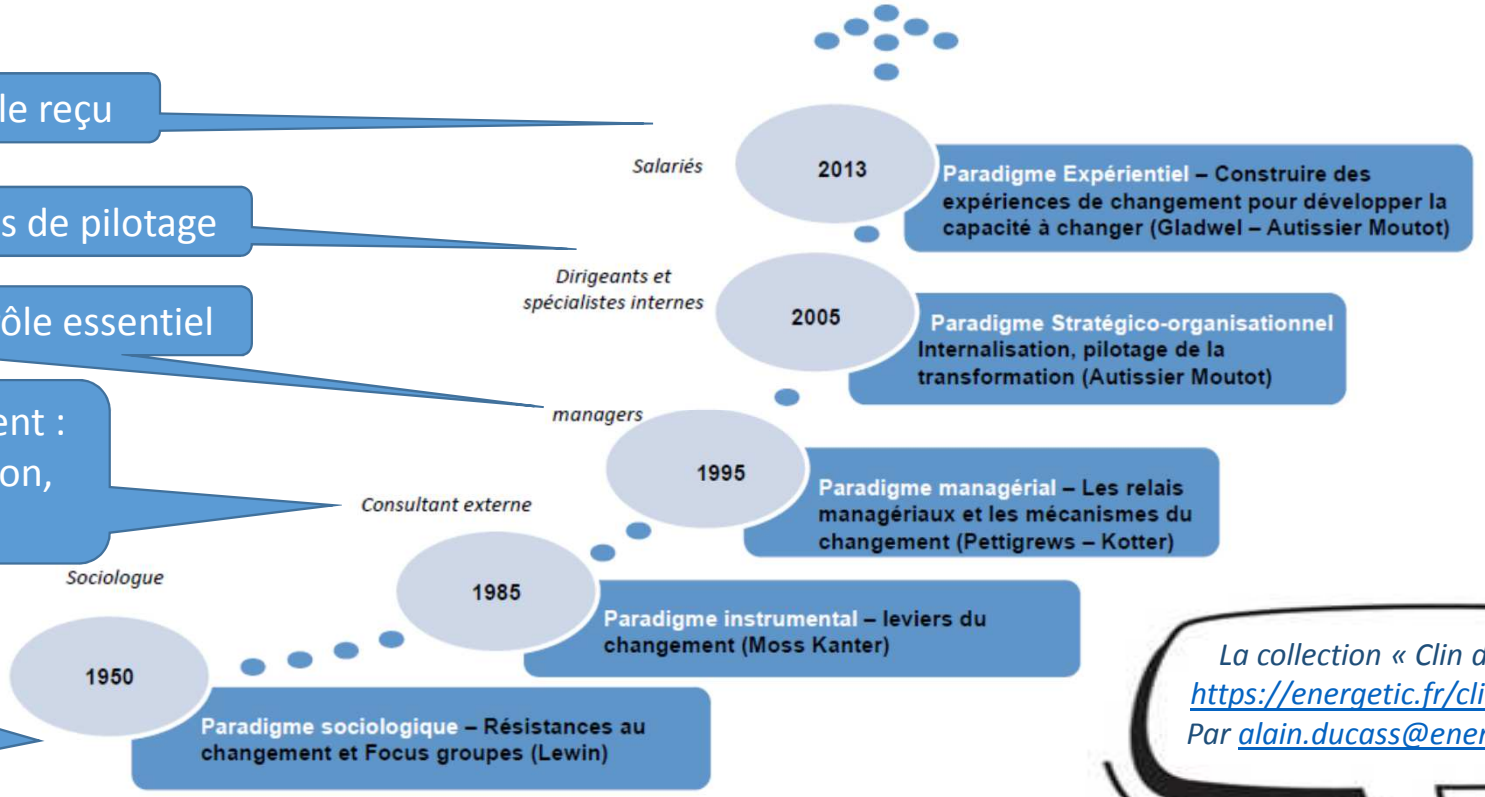
Le vécu compte plus que le reçu

Le changement a ses outils de pilotage

Le management joue un rôle essentiel

Trois leviers du changement : Communication, formation, accompagnement

Il est plus facile de faire changer un groupe qu'une personne.

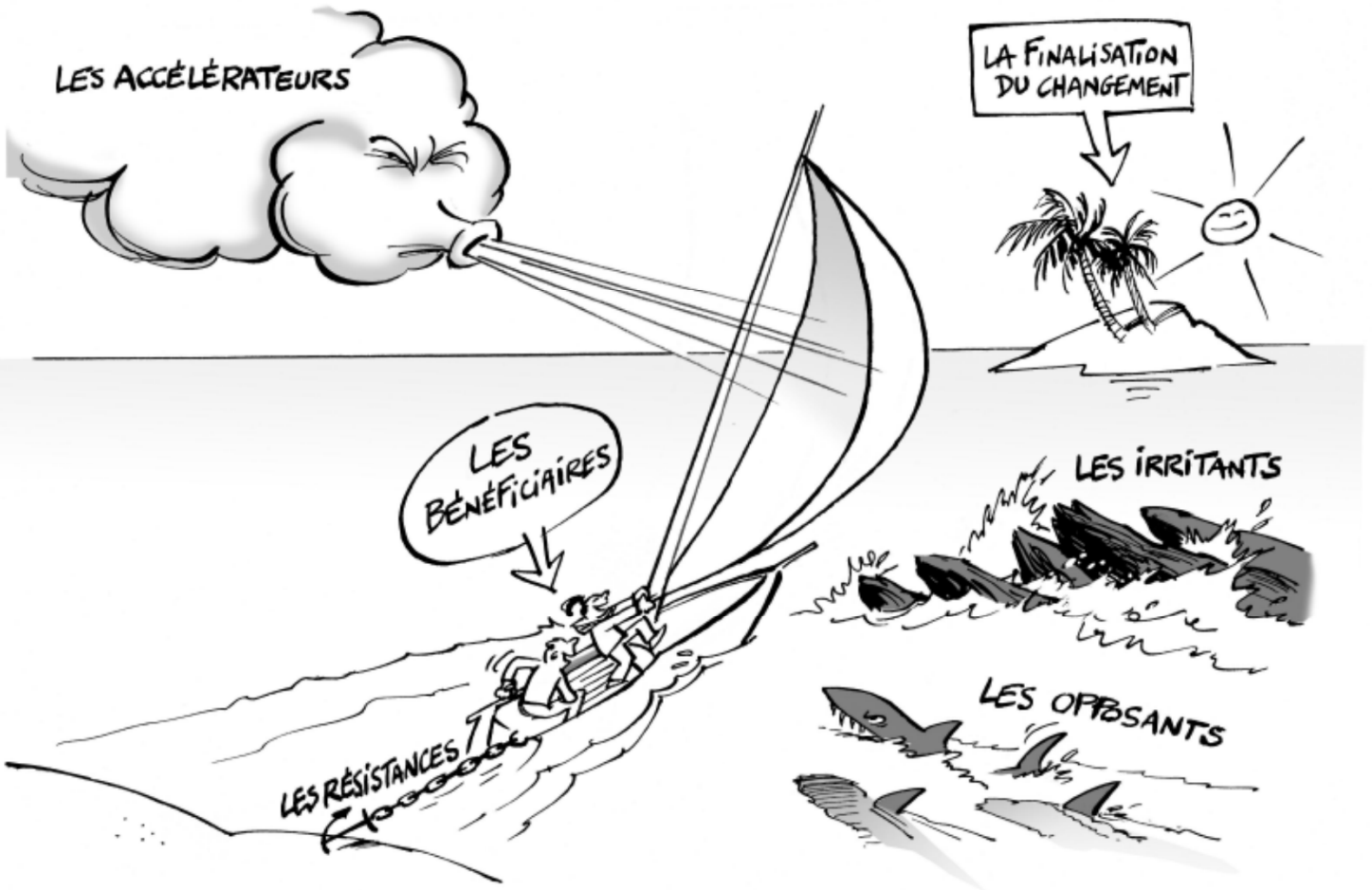


La collection « Clin d'œil »
https://energetic.fr/clin-doeil/
Par alain.ducass@energeTIC.fr

Présentation inspirée du Mooc de l'Essec sur Coursera et de la présentation « Réussir le changement » faite par david.autissier@essec.edu

La conduite du changement : Les acteurs et leurs rôles

Lorsque le vent du changement se lève, il y a ceux qui construisent des murailles et ceux qui construisent des moulins à vent



Présentation inspirée du Mooc de l'Essec sur Coursera et de la présentation « Réussir le changement » faite par david.autissier@essec.edu

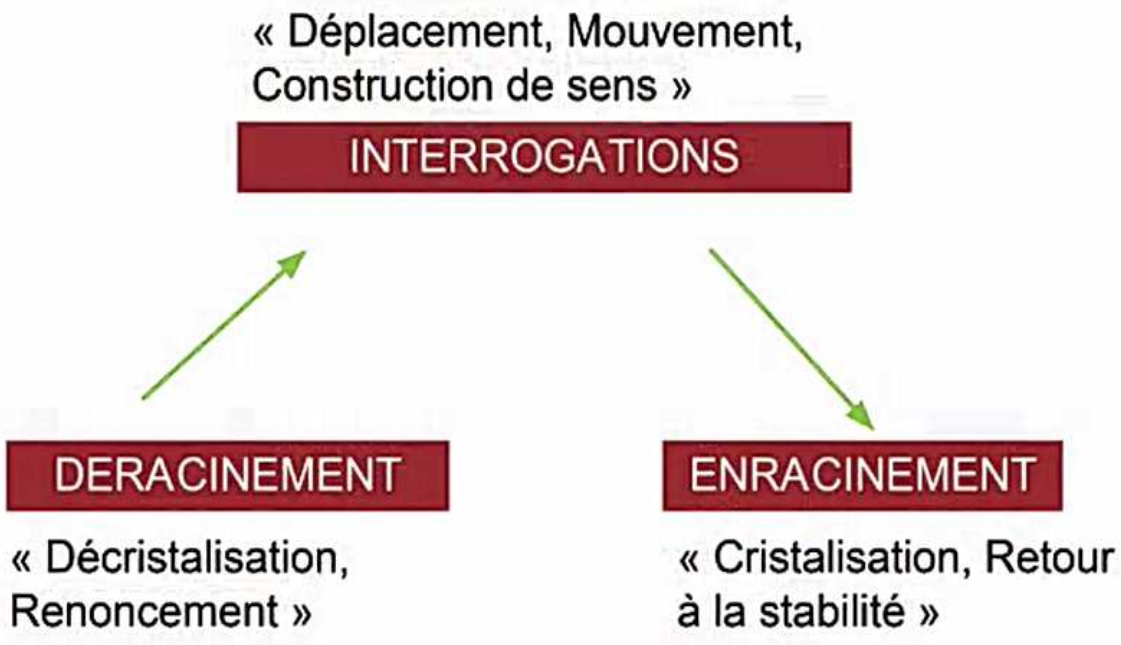
Les trois étapes du changement

Les individus sont attachés à leur groupe.
Ils ne veulent pas prendre le risque d'être exclus s'ils changent leurs habitudes
Moos-Kanter a lancé la dynamique de groupe débutant par un déracinement des acteurs, puis une construction de sens et enfin un nouvel enracinement.

Il ne serait pas étonnant
que les régulateurs rencontrent le même phénomène
avec les opérateurs, avec l'Etat ou avec les utilisateurs.

Exemples vécus :

- Le GPEM IC ST en France
- Les rencontres sur la messagerie rapide en Guinée
- Les tentatives d'e-santé en Mauritanie



Présentation inspirée du Mooc de l'Essec sur Coursera et de la présentation « Réussir le changement » faite par david.autissier@essec.edu

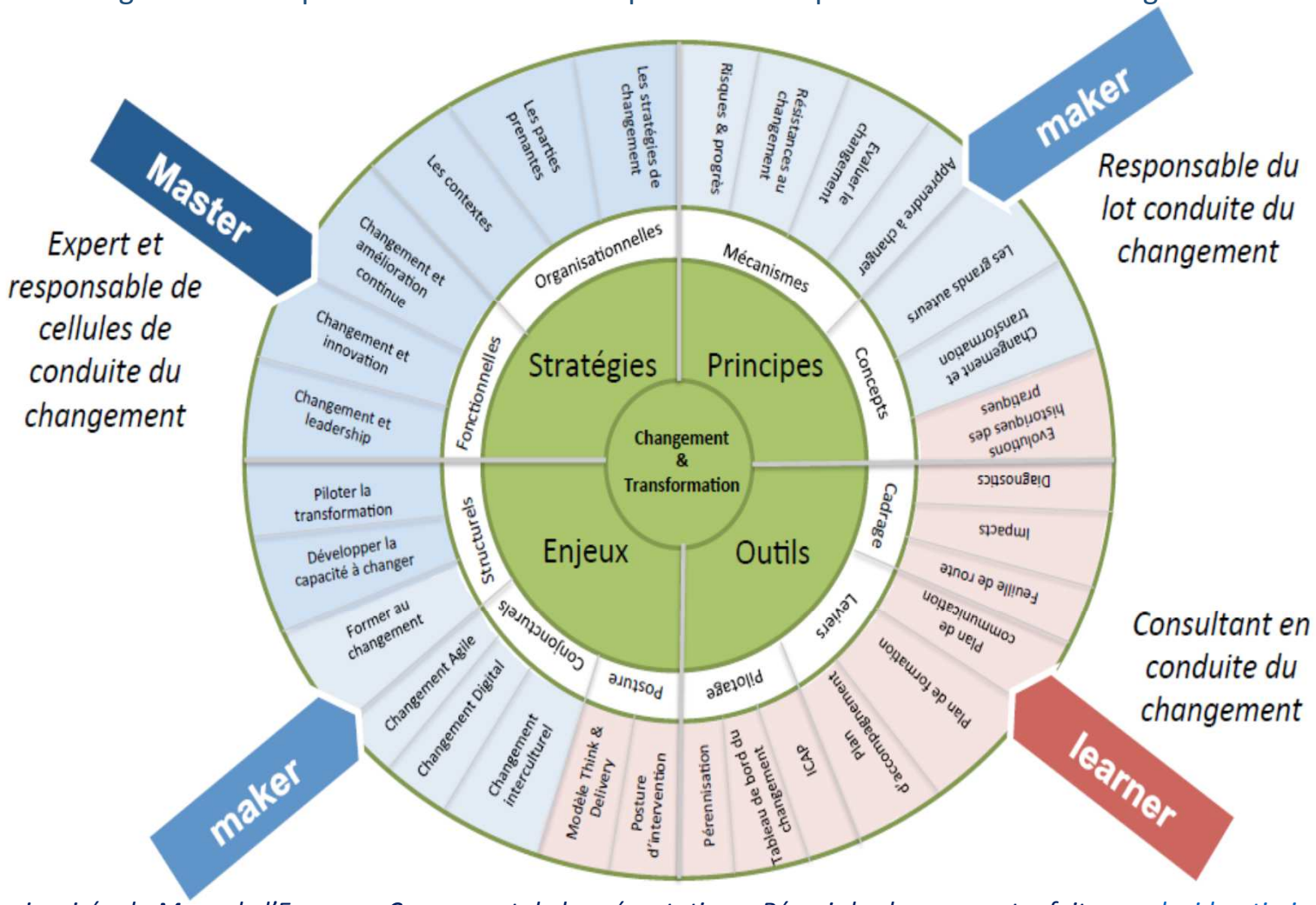
La conduite du changement : les six leviers du changement

- **Diagnostic** : produire des cartographies du changement et des acteurs, analyses d'impact, socio-organisationnel. On regarde les résistances au changement, le degré de préparation (change Readyness). L'invisible social avec les valeurs, les irritants et les invisibles sociaux.
- **Communication** : Donner des éléments de langage. Produire des messages à des cibles via des médias = représentation du projet de changement
- **Formation** : lister les bénéficiaires et définir des modules pédagogiques de comprendre et de réaliser le changement (blended = présentiel et distanciel e-learning, mooc et autres) formes…). besoins de formation, contenus et modalités pédagogiques => **plans de formation** => temps de formation compatibles avec l'activité. Souci et contenu et pérennisation dans le temps
- **Accompagnement** : des bénéficiaires sur le terrain. On gère des petites actions en fonction des attentes : tutorat, coaching, sur petits effectifs => portefeuille d'actions en complémentarité avec la gestion de projet => souvent équipes mixtes
- **Ateliers participatifs** : workshops, temps où les bénéficiaires échangent entre eux, ils évoquent leur perception et les modalités du changement. On met les bénéficiaires en situation d'expérience. Il y a une structure sur le dialogue sur le changement. il y en a de **catharsis** (on peut tout dire) ; ateliers **brainstorming** (on cherche tout ce qui est possible) ; ateliers **exploration** (sur le comment) et **décision** (on décide qui fait quoi, comment et quand). très courts avec un animateur souvent interne pour vivre un moment de changement
- **Pilotage** : complexe. Cf. indicateurs de conduite du changement (modèle ICAP = Information, compréhension, adhésion, participation) sur le projet et sur le business

Présentation inspirée du Mooc de l'Essec sur Coursera et de la présentation « Réussir le changement » faite par david.autissier@essec.edu

La conduite du changement : les 30 compétences-clés

Les directions RH des grandes entreprises identifient 30 compétences-clés pour la conduite du changement

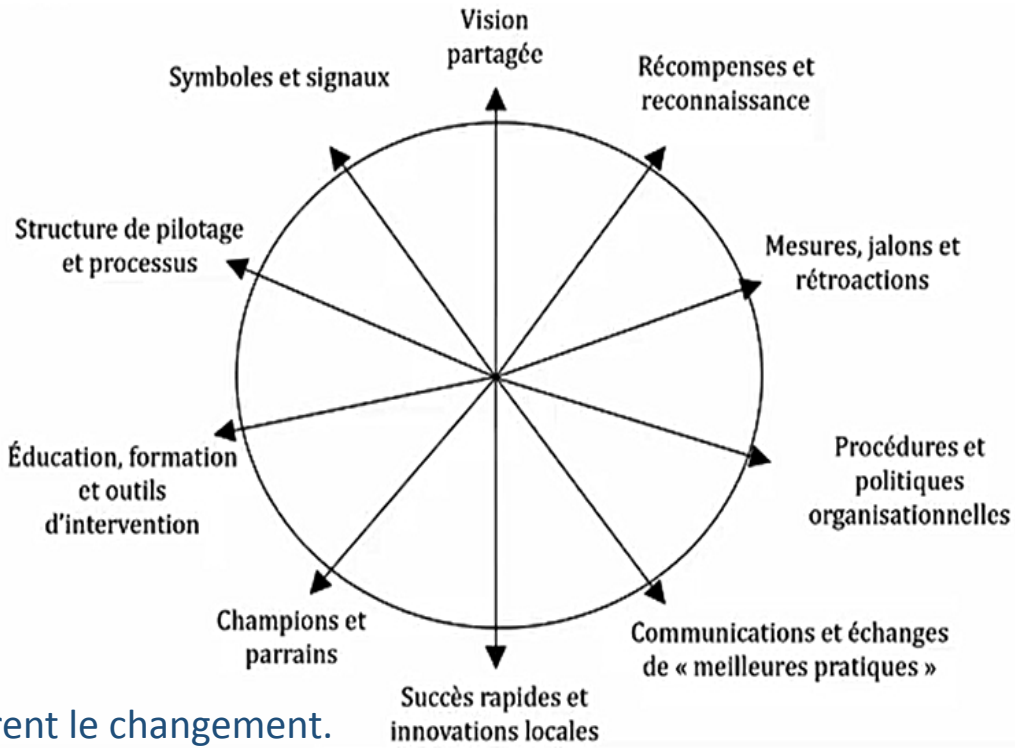


Présentation inspirée du Mooc de l'Essec sur Coursera et de la présentation « Réussir le changement » faite par david.autissier@essec.edu

La roue du changement

La roue du changement utilisée par les cabinets de conseil et entreprises, repose sur 10 leviers opérationnels :

1. Dialogue entre les acteurs du changement pour partager leur vision de la réalité et en construire une commune.
2. transmission régulière d'éléments d'appréciation sur l'avancement du projet, avec des points de repères et jalons.
3. mise en place un système incitatif de reconnaissance et de contribution de chacun
4. mise en place de règles et de procédures pour homogénéiser les pratiques au sein de la nouvelle organisation.
5. volonté d'obtenir rapidement des progrès afin de marquer l'avancée du changement.
6. soutien inconditionnel des sponsors et des partisans du changement.
7. nécessité d'une communication forte accompagnée au sein de l'organisation d'échanges de pratiques, pour favoriser l'enrichissement mutuel.
8. mise en place d'un plan de formation pour accompagner les individus et les aider à acquérir les compétences nécessaires au sein de la nouvelle organisation.
   Ce plan concerne tout aussi bien la formation des managers que des personnels opérationnels.
9. importance de proposer des symboles et des signaux qui éclairent le changement.
10. instauration d'un contrôle et d'un processus de suivi du changement.



Présentation inspirée du Mooc de l'Essec sur Coursera et de la présentation « Réussir le changement » faite par david.autissier@essec.edu

La conduite du changement : méthodologie de John Kotter (1995)

Dans son best seller *Leading and Change*, John Kotter démontre que 70 % des entreprises échouent dans leur effort de changement notamment à cause du manque de méthodologie.

Il identifie quatre motifs de résistance au changement :

- l'intérêt individuel de l'individu
- le manque de confiance de l'individu envers sa direction et la méconnaissance des objectifs de changement
- la peur des individus de ne pas être à la hauteur des attentes
- la difficulté à évaluer les efforts à effectuer

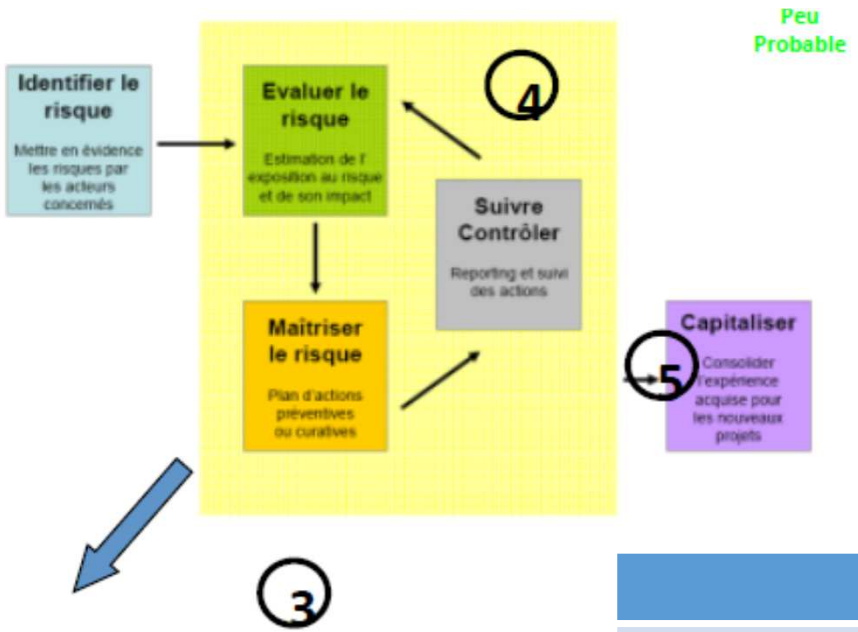
Il élabore
un modèle
en quatre domaines
et huit étapes

NB Deux évolutions :
The Heart of Change
(sur l'expérience et les émotions)
et Alerte sur la banquise

PREPARER LE CHANGEMENT	ENGAGER LE CHANGEMENT
1. Développer l'argumentaire pourquoi changer maintenant 2. Identifier les groupes relais du changement	3. Avoir une vision du changement en termes de production et de planning 4. Communiquer la vision du changement
ANCRER LE CHANGEMENT	**REALISER LE CHANGEMENT**
7. S'assurer des compétences et postures pour amplifier le changement 8. Faire le lien entre le changement et le business et la vie quotidienne	5. Traiter les obstacles au changement 6. Avoir des résultats rapides à montrer

Présentation inspirée du Mooc de l'Essec sur Coursera et de la présentation « Réussir le changement » faite par david.autissier@essec.edu

Matrice de gestion des risques



Pour chaque type de risque, il convient d'évaluer la gravité et la probabilité de manière à disposer, tout au long du projet d'une matrice de risque en assurant son suivi.

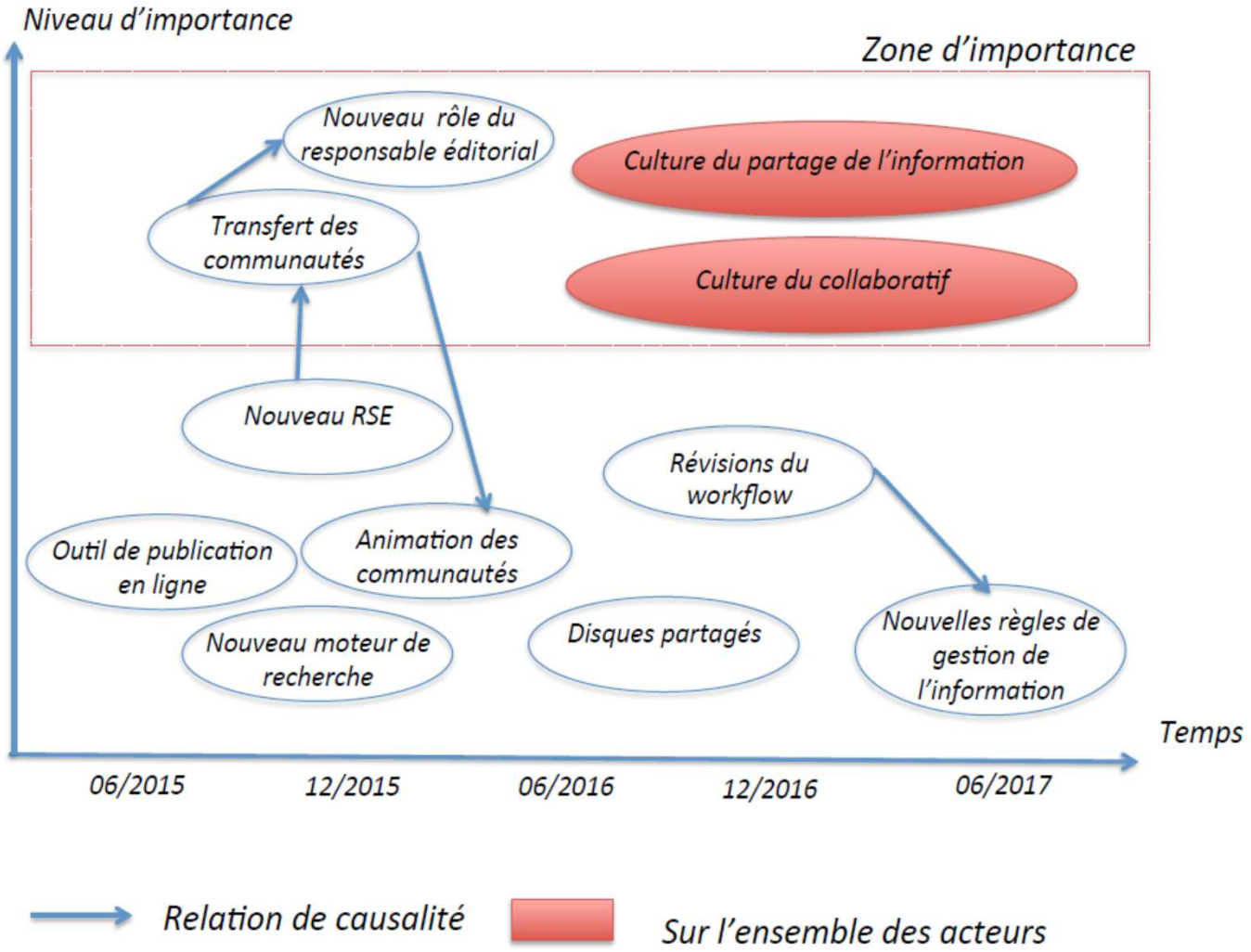
	Négligeable	Marginal	Critique	Catastrophique
Certain				
Probable				
Possible				
Peu probable				
Rare				

Image tirée de https://www.pinterest.fr/pin/79798224620212400/

La conduite du changement : cartographie des changements

Exemple
de cartographie
du changement

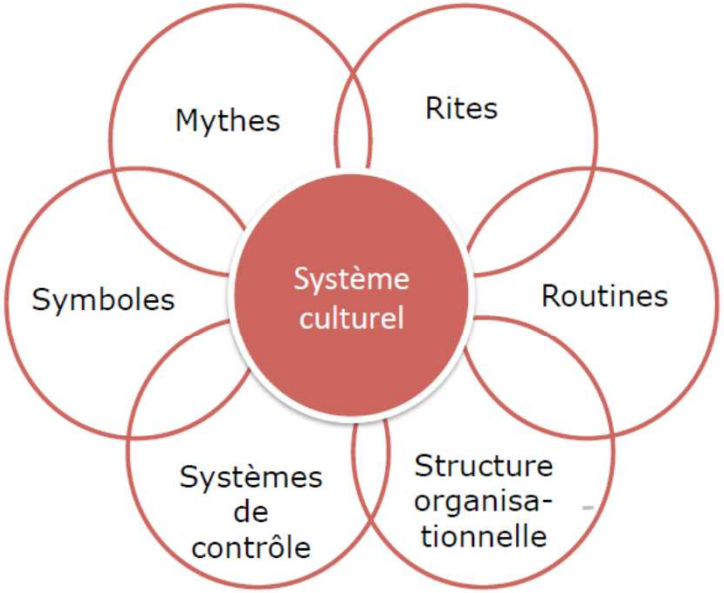
NB de très nombreux projets
Internationaux échouent
ou sont retardés par
La mauvaise prise en compte
d'un facteur-clé :
Ex : signature électronique en Jordanie
Ex : télépaiement des impôts en CI



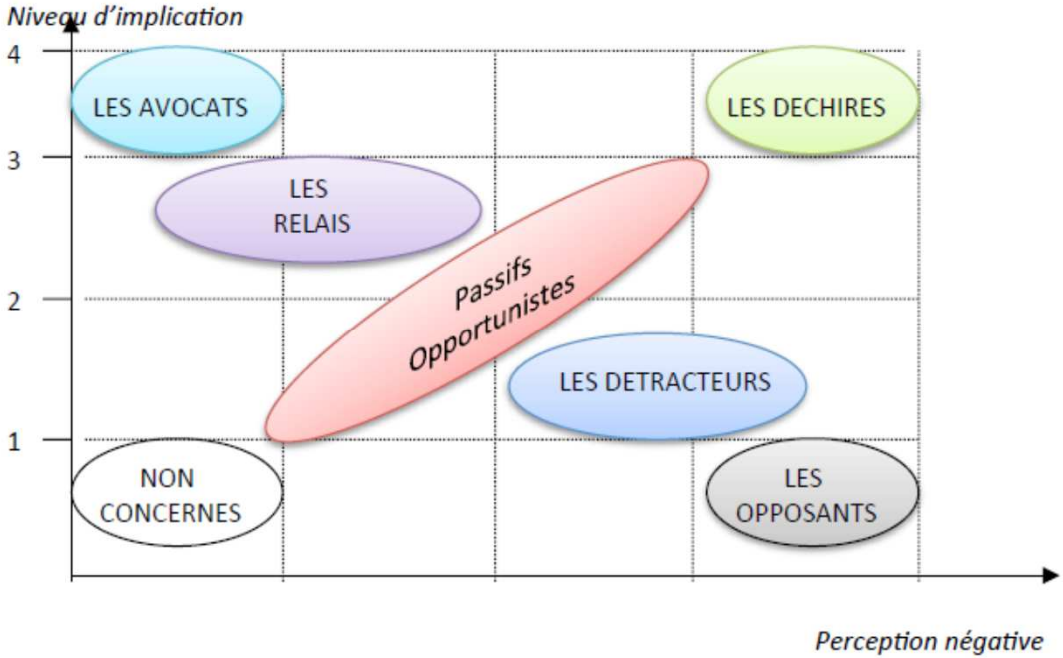
Présentation inspirée du Mooc de l'Essec sur Coursera et de la présentation « Réussir le changement » faite par david.autissier@essec.edu

La conduite du changement : diagnostic : cartographie des valeurs et des alliés

Au début d'un changement, il y a plus ou moins 10 % de pro, 10 % de contre et 80 % de passifs
Il faut bien identifier le système culturel car il est difficile de le faire évoluer
faire migrer ces passifs vers la neutralité bienveillante, c'est-à-dire un minimum d'intérêt.
Le projet sera réussi si l'on obtient 75 % de favorables ou passifs bienveillants.



(Stratégique, Johnson et Scholles, 2002)

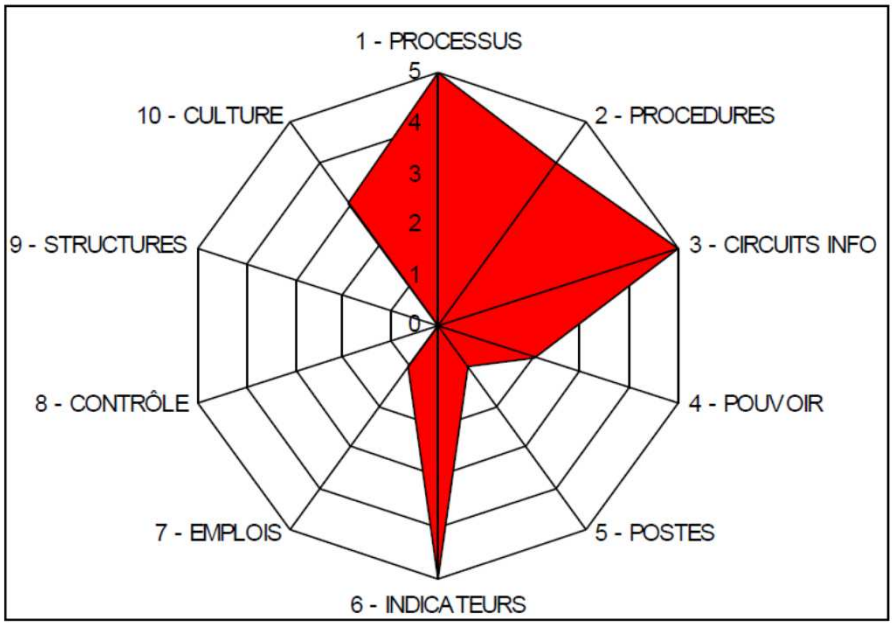


Présentation inspirée du Mooc de l'Essec sur Coursera et de la présentation « Réussir le changement » faite par david.autissier@essec.edu

La conduite du changement : diagnostic : études d'impact

Dans les projets informatiques selon l'approche instrumentale pour sensibiliser des managers et des acteurs du changement

Les études quantitatives permettent d'évaluer les processus décrits, ex ante et ex post sur des critères sur divers dimensions comme indiqué ci-contre.



Les études qualitatives permettent identifier des leviers d'action. Elles peuvent prêtre menées de diverses manières :

- technique graphique : formaliser des processus existant en précisant, avec les acteurs du processus, ce qui va changer.
- technique littéraire : décrire les étapes, préciser qui fait quoi maintenant et demain (cf graphe), puis, pour chaque impact, envisager des actions permettant de passer de A à B

Les études d'impact aident à construire un langage commun avec tous

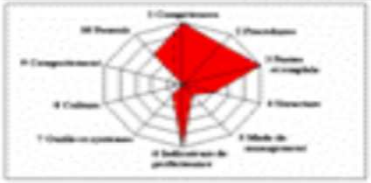
- Elles permettent de savoir pourquoi on forme, on communique, on accompagne, etc
- Elle permettent de formaliser ce qui va changer sachant que, tant que le point zéro n'est pas écrit, la perception du changement est oubliée.

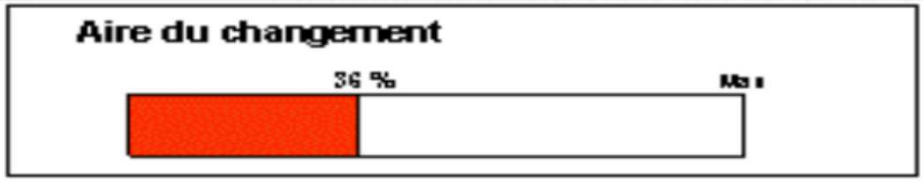
Présentation inspirée du Mooc de l'Essec sur Coursera et de la présentation « Réussir le changement » faite par david.autissier@essec.edu

La conduite du changement : diagnostic : étude d'impact qualitative

Fiche d'impacts : Managers Commerciaux Projet CRM

	Compétences	Procédures	Postes & emplois	Structure	Mode de management	Indicateurs de performance	Outils & systèmes	Culture	Comportement	Pouvoir
Impact N°1 : Suivi des objectifs de vente Avant : chaque commercial déclarait ses affaires gagnées et perdues chaque fin de mois. Seules les ventes des affaires nouvelles étaient ainsi valorisées. Les ventes complémentaires chez les clients récurrents n'étaient pas suivies (valeur unitaire faible). La valorisation réelle en chiffre d'affaire était consolidée trimestriellement par les données issues de la facturation clients. Après : le système CRM fournit en temps réel les ventes clients pour toutes les affaires (nouvelles et récurrentes). Le chiffre d'affaire calculé par les devis émis et gagnés est automatiquement rapproché de celui issu du système de facturation. Les ventes peuvent être analysées de manière dynamique en fonction d'un grand nombre de critères (client, secteur d'activité, secteur géographique, produits vendus ...)	✔	✔			✔	✔	✔			✔
Impact N°2 : Calcul des prévisions de vente Avant : les commerciaux déclaraient leurs prospects chauds chaque mois. Aucune valorisation consolidée n'était réalisée. Aucune estimation de la valeur du portefeuille de prospects n'était réalisée. Après : Une valorisation prévisionnelle du portefeuille est calculée automatiquement par une pondération sur les devis émis. Le commercial et son manager peut suivre en temps réel la projection de son portefeuille actuel en terme de ventes mois par mois. On peut ainsi savoir très tôt s'il doit prospecter davantage pour atteindre ses objectifs		✔			✔	✔	✔		✔	





Présentation inspirée du Mooc de l'Essec sur Coursera et de la présentation « Réussir le changement » faite par david.autissier@essec.edu

La conduite du changement : le plan de communication

La communication est le premier levier du changement après l'étude d'impact. Elle a plusieurs voies :

- le modèle balistique cherche à multiplier les messages pour être sûr que chaque cible est touchée
- Le modèle encodage-décodage note qu'on verbalise à 120 mots/mn tandis que le cerveau traite 400 mots/mn.
- Le Process comm vise à s'assurer que le sens initial est bien reçu
- Le modèle de Palo Alto s'intéresse aux représentations que les récepteurs ont de l'interlocuteur
- La PNL cherche à optimiser la synchronisation entre émetteur et récepteur

Un bon plan de communication :

- mixe communication descendante : informer ; s'assurer de la compréhension puis de l'adhésion, sachant que l'orateur le + crédible n'est pas forcément le plu+s légitime) et en réseau par échange de bonnes pratiques
- arbitre entre médias chauds (avec feedback) et médias froids (sans canal retour) en fonction de la difficulté à faire passer le message, le budget, la taille de la cible
- arbitre entre diffusion institutionnelle (ex 10 pages à diffuser par le management, en fait diffusion de 15 % du total et 50 % partiel) et diffuse (réseaux informels, zones grises, décentralisées)
- Respecte les trois étapes de la conduite du changement : 1° lancement (enclanchement, déracinement) ; 2° transition (beaucoup de comm), 3° ancrage (pour rassurer sur le fait que les choses avancent)
- Respecte les point critiques : 1° message clé expliquant le changement en une ou deux phrases pour éviter la cacophonie. Le message doit être attractif et crédibles ; 2° kit de communication avec les objectifs, les motivations : raisons négatives (dissonance cognitive) ou positives (ambition), l'organisation synthétique du projet, les risques du projet pour être crédible.
- Évite les principaux écueils : volume de communication insuffisant qui ne touche qu'une petite partie des cibles ; vocabulaire ou média mal adaptés ; non vérification de la réception (ex : les gens ont leurs idées et n'écoutent pas)

La conduite du changement : exemple de plan de communication

	Population Contrôleurs de Gestion	
1	**Nombre :** 100 **Localisation :** Région Nord, Sud, Centre et Ouest	**Caractéristiques :** Ils dépendent directement des directeurs techniques des filiales régionales et ont pour principal objectif de maîtriser les coûts d'exploitations et des projets industriels. Ils réalisent des tableaux de bord pour tous les managers techniques.
2	**Attentes d'informations :** Ils veulent savoir quelles sont les fonctionnalités de reporting du nouvel outil. Ils voudraient être aidés pour le transfert de leurs tableaux de bord actuels sur l'outil SAP.	**Résistances au changement :** Ils craignent de ne plus maîtriser le système et d'être obligé d'utiliser des données qu'ils n'auront pas sur leurs outils excel qu'ils se sont bricolés.

	Messages	**Moment**	**Média**
3	Sap est un outil de gestion performant qui évite les saisies multiples.	Début octobre	Un numéro spécial de la news letter.
	Plus de problème pour avoir accès à des données saisies par le service des achats.	A partir de janvier	Réunions d'information/formation sur la dimension transverse de l'outil.

Présentation inspirée du Mooc de l'Essec sur Coursera et de la présentation « Réussir le changement » faite par david.autissier@essec.edu

La conduite du changement : le plan de formation et d'accompagnement

Le plan de formation définit toutes les actions de formation en termes de cibles, planning et contenu

La formation semblait le levier principal : former les gens à quelque-chose, c'est les amener à faire autrement
La coduite du changement coûte environ 5 % et la formation peut coûter 10 % à 15 %

Il faut définir les besoins de formation en 4 temps :

1. préciser les besoins de formation : qui ? Combien ? quels sont leurs besoins ? Quels sont les modules ?
2. définir les contenus des formations ? fiches de formation de chaque module, définissant les objectifs, la durée, els modalités pédagogiques, les supports de formation et les formateurs
3. animer les formations
4. évaluer les formations (à chaud et à froid pour savoir ex post si elle leur a servi)

Une fois les choix arrêtés, les modalités des plans de formation sont multiples :

1. Formation en présentiel, en distanciel synchrone ; en distanciel asynchrone ou en formation mixte (blended)
2. Ateliers participatifs
3. Choix du planning : précédemment, on recommandait une formation trois mois avant un changement, aujourd'hui on dit plutôt un mois ou même au moment du lancement
4. Directe (on forme tout le monde) ou indirecte (on peut utiliser des formateurs relais internes formés avant et actifs pendant le changement)

Présentation inspirée du Mooc de l'Essec sur Coursera et de la présentation « Réussir le changement » faite par david.autissier@essec.edu

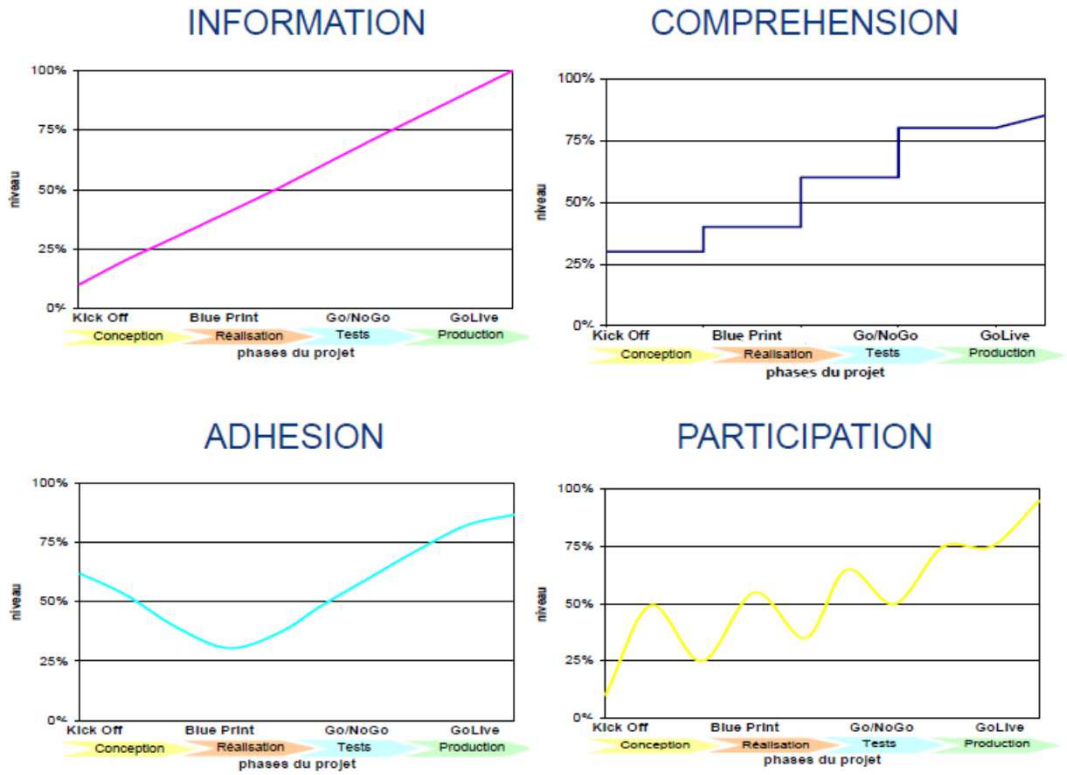
La conduite du changement : le pilotage

Le changement est un phénomène que l'on observe avant et après mais pas pendant
Un changement sert à un projet qui sert une activité => il se mesure par trois types d'indicateurs :

- **Des indicateurs d'activité** opérationnelle (ex temps pour faire une feuille de paye)
- **Des indicateurs de projet** : délai et coût
- Des **enquêtes de verbatim** sur ce que pensent les gens du projet

Le tableau de bord du changement
est constitué par le modèle **ICAP**

- information,
- compréhension,
- adhésion,
- Participation



La collection « Clin d'œil »
https://energetic.fr/clin-doeil/
Numéro élaboré par alain.ducass@energeTIC.fr
À partir du Mooc de l'Essec et d'une présentation de david.autissier@essec.edu