



## Ressources humaines

### Manager la conduite du changement et les démarches de progrès

**Durée :** 2 demi-journées et plus

**Référence :** STD-RH-MGT-2017-8

### Objectifs pédagogiques

Former et assister les managers d'une organisation publique ou privée (du manager dirigeant au manager de proximité) à concevoir puis à conduire ou à relayer une stratégie de changement ou une démarche de progrès dans l'entreprise.

#### Population concernée

Tout manager (du manager de proximité au manager dirigeant) amené à concevoir puis à conduire ou à relayer une stratégie de changement ou une démarche de progrès dans l'entreprise.

#### Connaissances requises

Une première expérience concrète d'un changement en entreprise, même mineur, est souhaitable.

### Profil de l'intervenant

Formateur-conseil senior (19 ans d'expérience) titulaire de plusieurs diplômes de niveaux BAC+5 et BAC+8.

#### Moyens pédagogiques

Alternance théorie - pratique continue tout au long du stage.  
Un support de cours personnalisé par stagiaire.  
Un poste informatique formateur avec vidéo projecteur.  
Feuille de présence à la demi-journée obligatoire.  
Attestation individuelle de formation avec durée (en heures) du stage.

#### Méthodes d'évaluation

Contrôle continu par des exercices tout au long du stage.  
Evaluation finale des acquis par le formateur à la demande du client.  
Débriefing avec la hiérarchie à la demande de l'entreprise.  
Evaluation du stage par chaque stagiaire (questionnaire de satisfaction).



**Déroulé pédagogique détaillé page suivante**

## Formation des instances de pilotage aux concepts du management du changement

Durée : 2 x 0,5 jours au moins

Les transformations "top-down" et/ou "bottom-up" de l'entreprise  
La place du manager dans ces transformations  
Le principe fondamental de toute démarche de progrès : la roue de Deming ou PDCA  
La différence entre un programme et une stratégie (le "pourquoi" vs le "comment")  
Les objectifs véritablement SMART  
La délégation : quoi, qui, quand, comment ... et pourquoi ?  
Les scénarios progressifs ou par rupture : 12 stratégies  
L'analyse stratégique de type SWOT  
Les actions possibles : information, communication, formation, travail en groupe, accompagnement individuel, évaluation  
Les 3 phases du changement selon Kurt Lewin  
La courbe émotionnelle du changement  
Les 8 facteurs de succès du changement dans l'entreprise selon John Kotter  
Les apports de la systémique et de l'Ecole de Palo Alto  
L'influence minoritaire selon Moscovici et ses rapports avec l'innovation  
Les dynamiques de groupes selon la psychologie sociale (le poids de la norme)  
La matrice socio-dynamique des acteurs et la modélisation par sociogrammes (ou cartes relationnelles)  
Les résistances organisationnelles au changement  
Les résistances psychologiques au changement  
Le programme officiel et le programme officieux dans les organisations  
L'implication de la direction et le management par l'exemple  
La primauté des actes sur les paroles (la dissonance cognitive)  
La motivation et l'analyse 4P : performance (résultats) / pratique (capacité) / préférence (motivation) / plaisir  
Les fausses histoires de victime / persécuteur / sauveur (le triangle dramatique de Karpman)  
Le biais d'intériorité : moi / lui / les autres / l'environnement  
Le management libéré (confiance et liberté) : la personnalité X et la personnalité Y  
Le changement en entreprise et le stress (pouvant donner lieu à une formation plus complète de 1 à 3 jours)  
Le changement en entreprise et les conflits humains (pouvant donner lieu à une formation plus complète de 1 à 2 jours)

## Accompagnement des instances de pilotage au cours des phases opérationnelles

Durée : n x 0,5 jours

Nombre n et fréquence des demi-journées d'accompagnement à discuter en fonction du contenu et de la durée prévisionnelle de la mission.

**Les phases opérationnelles standards sont les suivantes :**

### **1. Où voulons-nous aller demain ?**

Forger une vision. Affirmer une volonté ou un but. Concevoir le futur.  
Evaluer la priorité (l'urgence et l'importance) du changement à venir.

### **2. Où en sommes-nous aujourd'hui ?**

Analyser la situation "ici et maintenant" par l'approche systémique.  
Cartographier les acteurs concernés par une carte relationnelle et/ou une matrice socio-dynamique.

### **3. Quel est l'écart ?**

Analyser les facteurs clés de succès et de risque par la méthode SWOT.

### **4. Comment y parvenir ?**

Rassembler une coalition dominante (composition, persistance, loyauté, courage, pouvoir, réseau d'influence) : le "cercle" ou "noyau dur" initial des instances de pilotage. Bâtir une stratégie directive souple (et non pas un programme figé). Choisir une tactique (de type rupture ou transformation progressive) :

Rupture :

- Faire plus de la même chose
- Détourner l'attention de la tension vers un autre objectif
- Déstabiliser (stresser) le système
- Influencer le système par un réseau extérieur
- Modifier un flux (relationnel) pour modifier le processus
- Recadrer les représentations du contexte
- Passer du contenu (et du résultat) au processus
- Se dégager du problème ou de la solution par l'identification d'un objectif de niveau supérieur
- ...

Transformation progressive :

- Rendre le système auteur/acteur du changement
- Agir localement pour essaimer globalement
- Recentrer le système sur un objectif commun
- Autoriser le système à s'autoréguler
- ...

Fixer des objectifs SMART. Etablir un calendrier et un plan général d'action (décisions, groupes de travail, communication). Etablir un plan de communication (information, communication, sensibilisation). Etablir un plan de formation et d'accompagnement "top-down" interne (coacher et former ses N-1 qui coacheront et formeront à leur tour leurs propres N-1). Prévoir un accompagnement externe et des formations extérieures.

### **5. Mettre en œuvre le changement attendu par petits pas**

Encourager la communication "bottom-up". Penser globalement mais agir localement. Privilégier au début les bénéfices objectivement modestes mais symboliques et rapides à obtenir. Se souvenir que la patience est une vertu et établir un juste rapport au temps.

### **6. Mesurer les premiers résultats obtenus**

Ce qui ne se mesure pas, ne se pilote pas.

### **7. Quels sont les écarts avec les résultats attendus ?**

Analyser (sans préjugé ni intention cachée) puis faire connaître les résultats et les écarts.

### **8. Quelle est l'étape suivante ? Et ensuite ?**

Appliquer les bonnes pratiques de l'amélioration continue. Mener les étapes suivantes. Cristalliser (ou institutionnaliser) le changement. Revenir à l'étape 1 (processus itératif).

## Accompagnement initial des instances de pilotage au cours de la phase de conception du plan

Durée : n x 0,5 jours

Nombre n et fréquence des demi-journées d'accompagnement à discuter en fonction du contenu et de la durée prévisionnelle de la mission.

Entretiens semi-directifs avec les membres du "noyau dur" initial (les instances de pilotage du changement)

Entretiens semi-directifs individuels (sauf exception à motiver) avec tout ou partie des salariés impactés par le changement à venir

Analyse des témoignages

Réunions de restitutions synthétiques (et anonymes ...) des témoignages aux instances de pilotage

Mise en forme d'un diagnostic des enjeux (ratio bénéfices / risques, analyse SWOT, analyse des freins au changement, etc.)

Elaboration de recommandations et d'un plan d'action prévisionnel adapté

Restitution des recommandations et discussion du plan d'action proposé (avis d'expert)

## Accompagnement au cours des phases de mise en œuvre du plan de conduite du changement

Durée : n x 0,5 jours

Nombre n et fréquence des demi-journées d'accompagnement à discuter en fonction du contenu et de la durée prévisionnelle de la mission.

Au fur et à mesure du déploiement de l'action vers les niveaux N-1 de l'entreprise, le "premier cercle" doit s'étendre par l'essaimage de nouveaux "cercles satellites".

Concernant ces futurs "noyaux satellites", vous aurez le choix de nous demander soit :

De reproduire et d'appliquer dans sa totalité la même démarche qu'avec le "premier cercle"

D'appliquer une démarche partielle ou allégée ad hoc à définir d'un commun accord (vous chargeant vous-mêmes des actions complémentaires qui ne seront plus à notre charge)

De ne rien faire (vous vous chargerez alors d'appliquer par vous-mêmes la démarche complète pour laquelle votre "noyau dur" aura été préalablement formé)

## Exemples types de prestations d'accompagnement à la mise en œuvre d'un plan de conduite du changement

Durée : n x 0,5 jours

Nombre n et fréquence des demi-journées d'accompagnement à discuter en fonction du contenu et de la durée prévisionnelle de la mission.

### Conduite du changement déléguée à Manager's Solution :

- Actions d'information, de sensibilisation et de communication vers les salariés concernés
- Animation de groupes de travaux avec les salariés clés concernés
- Coaching individuel des cas particuliers

### Assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) en systèmes d'information :

- Assistance à la conduite des projets de mise en œuvre / déploiement des éventuels outils informatiques impliqués
- Assistance à la recette technique et/ou fonctionnelle des nouveaux outils informatiques avec les utilisateurs clés concernés
- Assistance à la formation des utilisateurs aux bonnes pratiques des nouveaux outils informatiques déployés

### Formation méthodologique aux principes et aux outils de la conduite du changement pour les managers dirigeants et pour les managers de proximité

### Assistance méthodologique à la définition d'un plan de conduite du changement par chaque manager de proximité (à destination de son équipe). Notamment (liste indicative non exhaustive) :

- Point bilan sur le changement impulsé par le "premier cercle" : en comprendre le sens et les enjeux. Son but à long terme ? Ses objectifs à court terme ? Sa stratégie ? Sa cible ? Son degré de priorité ? Son calendrier ? Sa démarche ? Son coût ? Etc.
- Eliciter l'opinion réelle profonde de chaque participant sur le changement en cours. Pour ? Contre ? Pourquoi ?
- Analyse de la "capacité / motivation" du manager de proximité à s'impliquer dans la conduite du changement à relayer
- Anticiper les opinions / réactions des membres des équipes des managers de proximité en fonction de leurs propres degrés de motivation / démotivation
- Discussions ouvertes avec les participants sur ces possibles opinions / réactions
- Comment prendre en compte ces opinions / réactions ?
- Quelles véritables réponses aux objections pourrait-on leur apporter ?
- Qui sont les personnes clés de l'équipe du manager à toucher, quand et comment ? Pour leurs dire quoi ?
- Qu'est-ce qui a été déjà fait (ou pas) et quel bilan peut-on en tirer ?
- Que peut-on faire de plus, de mieux ou de différent : les scénarios envisageables
- Analyse SWOT prévisionnelle des freins au changement et des facteurs clés de risque/succès de ces scénarios
- Pronostic partagé sur la réussite prévisionnelle de ces scénarios
- Mise au point (ou finalisation) du plan d'action de chaque participant

Assistance méthodologique au suivi de la mise en œuvre du plan de chaque manager de proximité.  
Notamment (liste indicative non exhaustive) :

- Point bilan d'avancement du plan du participant
- Evénements et incidents passés (depuis le dernier point bilan)
- Situation présente
- Ce qui avance (un peu, beaucoup, passionnément, à la folie) ... et ce qui n'avance pas !
- Avec qui ? Pourquoi ?
- Que peut-on faire de plus, de mieux ou de différent : revoir les scénarios envisageables
- Mise à jour de l'analyse SWOT initiale des freins au changement et des facteurs clés de risque/succès de ces scénarios
- Actualisation du pronostic partagé sur la réussite prévisionnelle de ces scénarios
- Révision et mise à jour du plan d'action du participant

Formation au management d'un conflit humain dans le cadre d'un projet de transformation (voir contenu de formation spécifique de 1 à 2 jours)

Formation au management du stress dans le cadre d'un projet de transformation (voir contenu de formation spécifique de 1 à 3 jours)

Formation au management de la motivation dans le cadre d'un projet de transformation (voir contenu de formation spécifique de 1 à 2 jours)