



B.PLURIEL CONSULTING



La gestion du changement

LES LEVIERS DE LA GESTION DES CHANGEMENTS
L'INDIVIDU FACE AUX CHANGEMENTS :
DIAGNOSTIC ET PLAN D' ACTIONS CORRECTIFS



B.PLURIEL CONSULTING

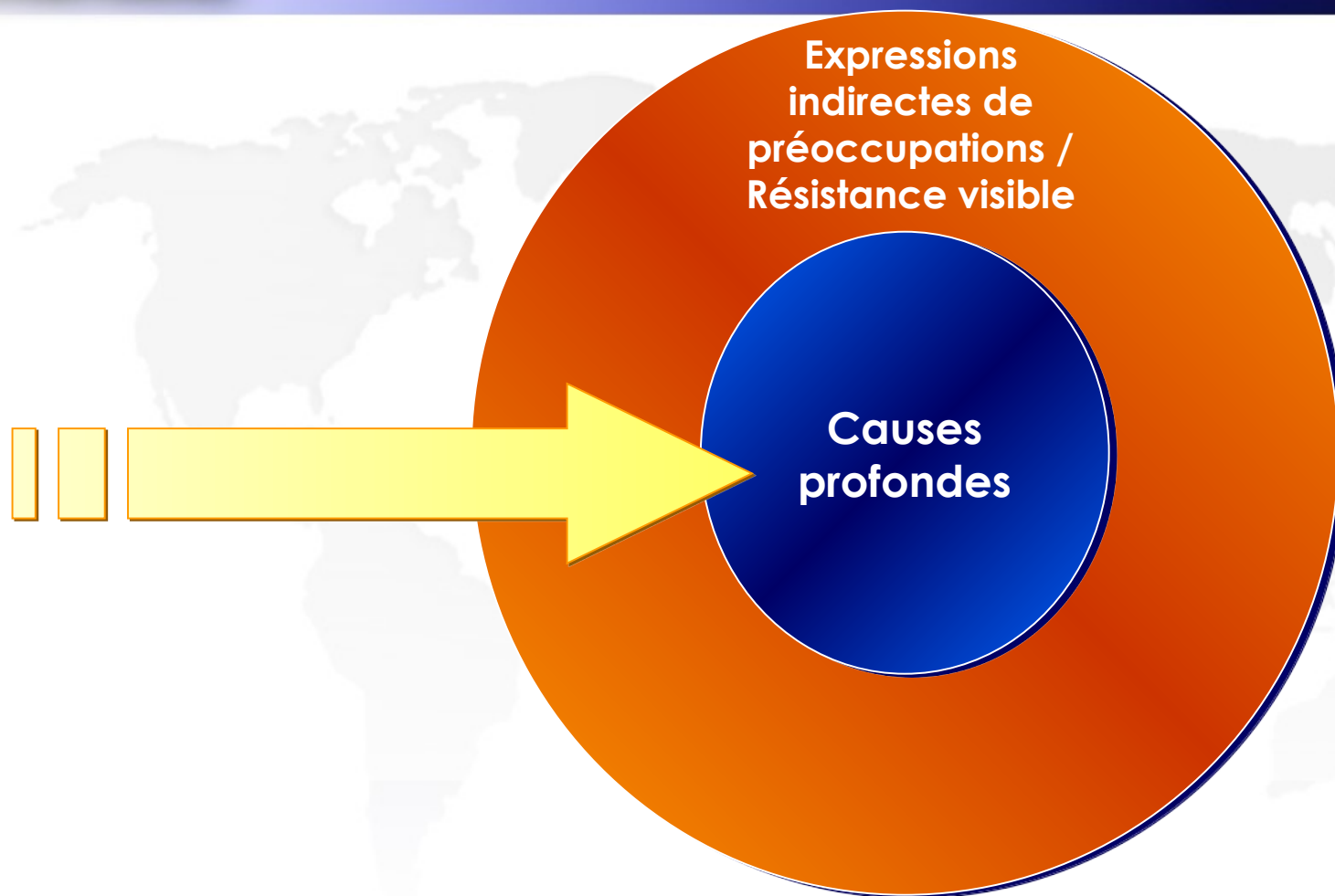
Objectifs de cette présentation

- **Conduire le changement, c'est quoi ?**
- **Pourquoi résiste t-on au changement ?**
- **Exemples de manifestations de la résistance au changement**
- **Sur quels leviers s'appuyer pour gérer les changements attendus**
 - Au niveau individuel : prendre la posture de l'acteur du changement
 - Au niveau collectif : toujours penser à la stratégie des alliés



B.PLURIEL CONSULTING

Décrypter et comprendre la réaction





B.PLURIEL CONSULTING

L'individu en phase « Immobilisme »

Exemples

- "Je ne suis pas disponible"
- "Notre urgence, c'est le patient !"
- "C'est incompatible avec notre agenda"

Manifestations / caractéristiques du comportement

- La fuite
- Le refus d'assistance ou d'aide
- L'ignorance

Comment répondre ?

Entretien individuel

- Ecoute et mise en confiance
- Souligner les constats clés :
 - "Vous semblez contester le besoins de changement..."
 - "Nous souhaitons tous qu'une transformation s'opère sans heurts mais ceci ne peut se produire que si chacun reconnaît la nécessité du changement"
 - "J'entends chez vous une crainte légitime, vous pourriez vous autoriser à l'exprimer"





B.PLURIEL CONSULTING

La phase « Rejet »

Exemples

- "C'est ma journée de repos !"
- "Refus d'assister aux réunions"
- "Ne répond pas au téléphone"

Manifestations / caractéristiques du comportement

- Résistance active dans les phases de génération d'idées
- Tentative de division dans les groupes de travail
- Objections destructives destinées à dévier les buts recherchés vers d'autres directions que celles du changement

Comment répondre ?

Entretien individuel

- Comprendre l'impact immédiat du changement pour l'individu et son proche environnement
- Identifier les bénéfices prévisibles pour cette personne
- Focaliser la recherche de solutions sur les causes profondes des problèmes

Gestion collective

- En réunion, s'appuyer sur le groupe ou sur les alliés
- Faire sentir que l'on peut aménager l'agenda, la route plutôt que l'autoroute mais respecter le cap !





B.PLURIEL CONSULTING

La phase « Colère »

Exemples

- "Cela ne me concerne pas directement"
- "D'où cela sort-il ?"

Manifestations / caractéristiques du comportement

- Agressivité
- Discrédit personnel des pionniers du changement
- Dévalorisation des initiatives prises
- Pression à l'égard de son collègue pour le convaincre "qu'ils ont tort"
- Grève

Comment répondre ?

Entretien individuel

- Toujours reconnaître la légitimité de la colère
- Distinguer la part émotionnelle dans l'attitude négative
- Ré-orienter l'énergie critique sur les raisons de fond du besoin de changement

Gestion collective

- Segmenter les populations
- Construire la stratégie des alliés
- Valoriser les efforts





B.PLURIEL CONSULTING

La phase « Compromission »

Exemples

- "Bon, d'accord mais..."
- "Je vais essayer, mais je ne suis pas sûr de pouvoir me libérer"
- "On verra cela après les vacances"

Manifestations / caractéristiques du comportement

- L'individu revient spontanément vous voir
- Il s'interroge sur l'opportunité d'engager ses actions

Comment répondre ?

Entretien individuel :

- Féliciter la personne
- Encourager

Gestion collective :

- Mettre en avant et communiquer sur les actions gagnantes
- En réunion, valoriser la personne devant le groupe





B.PLURIEL CONSULTING

La phase « Dépression »

Exemples

- Evite de vous parler
- Silence en réunion

Manifestations / caractéristiques du comportement

- Perte de contrôle sur l'environnement de travail
- Absentéisme

Comment répondre ?

En entretien individuel selon l'enjeu

- Sur-reconnaître les actions positives
- Concevoir un plan de remobilisation spécifique et détaillé
- Suivre l'exécution du plan de façon rigoureuse

Gestion collective :

- Confier aux acteurs eux-mêmes la construction du plan de marche
- Les coacher dans leur évolution





B.PLURIEL CONSULTING

La phase « Essai »

Exemples

- "On va bien voir ce que cela va donner !"
- "Je ne perds rien à m'impliquer"
- "J'ai envie d'apprendre"

Manifestations / caractéristiques du comportement

- La personne devient acteur et s'implique
- Intérêt et curiosité pour le projet et l'idée
- La personne accepte de "jouer"

Comment répondre ?

Entretien individuel :

- Valoriser la personne
- Souligner l'intérêt de son implication et l'apport de son point de vue pour le groupe / la collectivité

Gestion collective :

- Identifier avec ces personnes les actions qu'elles souhaitent prendre en charge
- Chercher la complémentarité des compétences et les valoriser
- Favoriser l'apprentissage
- Coacher les individus en situation
- Les former si nécessaire aux nouveaux outils





B.PLURIEL CONSULTING

La phase « Adhésion »

Exemples

- "Ce sont de vrais axes de progrès pour nous"
- "La concurrence est vive, c'est important d'y aller"

Manifestations / caractéristiques du comportement

- Prise en mains d'un chantier, d'une action
- Alliance et énergie mise au service de l'action

Comment répondre ?

Entretien individuel :

- Réveiller l'avis de la personne
- Remercier la personne

Gestion collective :

- Intéressement individuel
- Valoriser les efforts et les résultats :
 - Intégration au projet de développement professionnel
 - Promotion professionnelle
 - ...





B.PLURIEL CONSULTING

Les tactiques pour minimiser la résistance individuel sur projet

Etapes clés

- Donner du sens, expliquer les enjeux, les objectifs
- Changer les repères
- Rassurer sur la place de chacun et éviter les surprises
- Suivre les résultats et communiquer
- Coacher, former
- Valoriser les efforts, les résultats

Exemples de réponses

- Construire le bilan avec les acteurs
- Construire la vision avec eux
- Communiquer largement par cibles de population
- Associer les équipes très vite dans la construction de la cible ou du plan de marche pour y arriver
- Informer très vite les acteurs du changement envisagé
- Communiquer très vite sur les premiers succès
- Faire un retour d'expérience avec les équipes
- Transférer ou développer les compétences, les valeurs et les comportements souhaités
- Organiser le compagnonnage et l'apprentissage collectif en situation
- Encourager et valoriser les opérations gagnantes
- Intéressement personnel et professionnel



B.PLURIEL CONSULTING

La matrice d'impacts des changements par action

Population	Nombre	Evaluation du changement			Freins et attentes	Actions à Engager Qui, quand
		+	++	+++		