**PILOTER LE CHANGEMENT**

**ET LES ENJEUX HUMAINS**

Salem Roger YAHI

**SOMMAIRE**

**1ère partie : IDENTIFIER ET COMPRENDRE LES DECLENCHEURS DU CHANGEMENT**

* Les déclencheurs du changement.
* Les évolutions stratégiques.
* L'évolution des moyens et des méthodes ou du Taylorisme à nos jours.
* Les évolutions réglementaires.
* L'insatisfaction et l'intérêt, moteurs du changement.
* Pourquoi on est comme ça ?

**2ème partie : SE CONNAÎTRE POUR RÉUSSIR ENSEMBLE**

* Auto-diagnostic du comportement du manager face au changement.
* La connaissance de ses collaborateurs pour déléguer.
* Les freins au changement, oser sortir du cadre.
* Le saut de Tarzan ou les 4 étapes de la raison.
* Synthèse.

**3ème partie : LE CHANGEMENT DEVIENT RÉALITÉ**

* La vision stratégique de la situation de départ.
* La vision du futur.
* L'équilibre entre les actions liées aux facteurs

Hommes - Organisation - Produits, services - Argent.

* Application à votre projet de changement.

**4ème partie : CONDUITE DU CHANGEMENT**

* Le choix de la méthodologie et des moyens nécessaires, adaptés aux objectifs.
* La structure du projet avec ses impacts et ses risques.
* L'allocation des ressources.
* Le choix et le rôle des différents acteurs du changement.
* Le plan d'action outil de pilotage et de communication.
* Le plan de communication interne et externe, le reporting à la hiérarchie.
* Les pré-requis à l'action.
* Ancrage des acquis.

**5ème partie : COMMUNICATION ET CHANGEMENT**

* La communication stratégique.
* Supprimer les doutes, les craintes, l'approximation.
* L'écoute et le reporting.
* Anticiper les conflits.
* 4 types de communication en réunion.
* Ancrage par la restitution des groupes.
* La gestion des aléas.
* Exercice d'application sur des exemples fournis par l'animateur ou les participants.

**6ème partie : CONDITIONS DE RÉUSSITE - SYNTHÈSE**

* Le changement, projet d'entreprise ou échec.
* La consolidation des acquis par l'amélioration continue des performances des hommes et de l'organisation.
* Synthèse.

CHT 02

* **I -**

**DÉCLENCHEURS**

**DU CHANGEMENT**

Déclencheurs du changement

Définition du changement :

..........................................................................................................................................................

..........................................................................................................................................................

..........................................................................................................................................................

..........................................................................................................................................................

..........................................................................................................................................................

..........................................................................................................................................................

..........................................................................................................................................................

 Lister les changements passés, actuels, à venir, que vous avez vécus ou allez vivre.

|  |  |
| --- | --- |
| **Nature du changement** | **Résultat visé ou obtenu** |
|  |  |
| .......................................................................... | .......................................................................... |
| .......................................................................... | .......................................................................... |
| .......................................................................... | .......................................................................... |
| .......................................................................... | .......................................................................... |
| .......................................................................... | .......................................................................... |
| .......................................................................... | .......................................................................... |
| .......................................................................... | .......................................................................... |
| .......................................................................... | .......................................................................... |
| .......................................................................... | .......................................................................... |
| .......................................................................... | .......................................................................... |
| .......................................................................... | .......................................................................... |
| .......................................................................... | .......................................................................... |
| .......................................................................... | .......................................................................... |
| .......................................................................... | .......................................................................... |
| .......................................................................... | .......................................................................... |
| .......................................................................... | .......................................................................... |

Déclencheurs du changement

**L'INSATISFACTION**

L'INSATISFACTION EST UN RÉSULTAT

C'EST UN ÉCART QUI A FABRIQUÉ LE RÉSULTAT

Soit dans les valeurs des choses,

soit dans l'espérance des faits,

soit dans les sentiments.

L'INSATISFACTION EST UN ÉCHEC

TRAITER L'ÉCHEC

C'EST

PROGRESSER

Déclencheurs du changement

ACTIONNAIRES

CLIENT

CHOIX

INTERNE

RÉGLEMENTATION

CONCURRENCE

Déclencheurs du changement

**OBJET : LES 8 M**

Outil d'aide mnémotechniques pour trier et classer des causes par rubriques principales.

**M**achine

**M**ain d'œuvre

**M**éthode

**M**atière

**M**ilieu

**M**atériel

**M**anagement

**M**arché

Les 8M permettent de classer des causes, mais ce classement peut se faire éventuellement sur d'autres familles.

***Machines :***

C'est tout ce qui concerne les machines de production (à investissement et amortissement lourds).

***Main d'œuvre :***

C'est le personnel, la hiérarchie, toutes les personnes qui concourent à la marche de l'entreprise.

***Méthodes :***

C'est la façon de faire les gammes, les procédures, les spécifications les modes d'emploi, les notices, les instructions, les procédés que ce soit écrit ou non.

***Matières :***

C'est tout ce qui est consommable (non investi et non amorti). Les matières premières, le papier, I'électricité…

***Milieu :***

C'est l'environnement physique et humain, les conditions de travail, la sécurité, l'ergonomie, les espaces verts, l'accès à l'entreprise, l'ambiance la température, l'hygrométrie...

***Matériel :***

C'est tout ce qui est outillage et matériel nécessaire à la production (non considéré comme investissement).

***Management :***

C'est tout ce qui concerne la politique humaine de l'entreprise, la hiérarchie, le soutien, la communication, la formation...

***Marché :***

C'est tout ce qui est extérieur à l'entreprise mais dont elle dépend, la conjoncture, les besoins du marché.

Déclencheurs du changement

Les principales causes de l'insatisfaction des clients de la Distribution :

1. Rupture / Engagement commercial.
2. Qualité des produits frais.
3. Anomalie prix en caisse.
4. Accueil, services.
5. Prix.

Les causes d'insatisfaction dans l'entreprise :

1. Les différences d'objectifs.
2. L'organisation des tâches.
3. Le partage des ressources.
4. Les différences de management et pouvoir.
5. Les différences de rémunération.
6. L'information et la communication.

Déclencheurs du changement

1973

1985

2000

offre

demande

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Période** | **Situation économique** | **Attente client** | **Réponse de l'entreprise** |
| < 1970 | demande > offre |  |  |
| 1970 à 1985 | offre > demande |  |  |
| 1985 à 2000 | concurrence |  |  |
| > 2000 | marché |  |  |

déclencheurs du changement

**Le repérage des alibis contre l'innovation**

- “Je n’ai pas le temps”.

- “Ça ne me concerne pas”.

- “C’est très bien en théorie, mais en pratique ça ne marchera pas”.

- “C’est trop compliqué”.

- “Ca ne m’intéresse pas”.

- “C’est risqué”.- “Ce n’est pas prévu”.

- “Mon chef ne sera pas d’accord”.

- “Ça ne s’est jamais fait”.- “C’est idiot”.

- “Ça va remettre trop de choses en cause”.

- “Je connais mes gens, avec eux ça ne marchera pas”.

- “Ça va coûter trop cher”.

- “C’est un gadget”.

- “On verra plus tard”.

- “Il faudra que j’y réfléchisse un de ces jours”.

- “Ce n’est pas le style de la maison”.

- “Je n’ai jamais entendu parler de cela”.

- “S’il s’agit de remettre en cause ce que j’ai fait jusqu’à présent, alors à quoi ai-je été utile”.

- “Il faudra mettre tout cela par écrit”.

- “C’est une idée qui a 10 ans d’avance”.

- “J’ai déjà essayé”.

- “Ce n’est pas le bon moment”.

- “Ce n’est pas moi qui décide”.

- “Dans notre entreprise, c’est particulier”.

- “Les gens ne sont pas mûrs”.

- “Ça ne passera pas”.- “Je ne le sens pas”.

- “Je ne serai pas à la hauteur”.

- “Je suis sceptique”.

- “Ce n’est pas dans les normes”.

- “Je le sais déjà”.

- “C’est interdit”.

- “Ce n’est pas pratique”.

- “Je n’y peux rien”.- “Ça ne changera rien”.

- “C’est un détail”.

- “C’est une vue de l’esprit”.

- “C’est impossible”.

- “J’ai trop de travail”.

- “Les syndicats seront contre”.

- “Ça va faire plus de travail”.

- “Oui mais...”. - “Je n’ai pas envie d’être pris pour un farfelu”.

- “Je connais mon métier”, - “J’ai de l’expérience”.

- “Il ne faut pas aller trop vite”.

- “etc....”

déclencheurs du changement

**POURQUOI SOMMES-NOUS COMME ÇA ?**

🡪 Nous avons chacun nos critères, chacun les siens

🡪 Nous avons chacun nos convictions

par habitude, intérêt, méconnaissance, égoïsme

Nos points de vue sont différents : chacun les siens

🡪 Nous interprétons,

nous croyons quand cela nous arrange, nous préférons

🡪 Nous avons des limites

par éducation, selon des modèles

🡪 Nous sommes flous (quelques, mieux, plus)

par paresse, par facilité, manque d'ambition

🡪 Nous ne sommes jamais contents

Ha, si seulement !

* **II -**

**SE CONNAÎTRE**

**POUR RÉUSSIR ENSEMBLE**

se connaître pour réussir ensemble

**DES CRITÈRES POUR CHOISIR ET MESURER**

**Choisir**

**BESOIN**

Ce sont les DEGRÉS de NÉCESSITÉ d'une

Insatisfaction que l'on peut regrouper sous le terme d'EXIGENCES

**ENVIE**

----------------------------------------

Le BESOIN est lié à l'**USAGE**

Besoin et Envie sont les plateaux de la balance avec laquelle on donne de la **VALEUR aux choses**.

L'ENVIE est liée à l'**ESTIME**

*--------------------------------------*

**LA MOTIVATION** : la conquête des exigences non satisfaites

Cette conquête prend sa source dans cette estime de soi qui donne un sens à toute action entreprise.

-------------------------------------

**CHOISIR entre BESOIN et ENVIE**

se connaître pour réussir ensemble

**LE CRITÈRE = JE N’ACCEPTE PAS**

➊ LES ERREURS

* Manque de connaissance.
* Le «croire-savoir» : «J’ai vu une fois, je sais».
* Le manque d’attention : «l’erreur est humaine».

➋ FAIRE BIEN DU PREMIER COUP

* 100 opérations : tolérance de 1 % à chacune

36 % de chance du résultat

➌ SITUATIONS PRIVÉES OU LE CRITÈRE = 0 DÉFAUT

(ex : la paye)

se connaître pour réussir ensemble

**L'ORIENTATION CLIENT**

**LES BESOINS**

OK / OK

Besoin ENTREPRISE

Besoin CLIENT

**Les critères fondamentaux pour le choix**

Les besoins : du client

Les besoins : de l'entreprise

Les besoins : personnels

se connaître pour réussir ensemble

**LA PRÉVENTION**

Appareil

plaque de fixation

bouton de fixation

1

3

2

**MESURES PALLIATIVES**

*élimination des phénomènes*

Le boulon 1 casse remplacement par 1 bouton + gros

Le boulon 2 casse remplacement des 4 boulons + gros

La plaque se fissure renforcement : plaque + épaisse

**MESURES CORRECTIVES**

*élimination des causes directes*

= neutraliser les vibrations.

**MESURES PRÉVENTIVES**

*élimination des causes essentielles*

pourquoi n’a-t-on pas prévu la casse par vibration ?

révision des méthodes d’essai

*«délivré des douleurs, on oublie sa maladie»*

se connaître pour réussir ensemble

**LA MESURE**



**MISE EN PLACE D'INDICATEURS**

**DE PERFORMANCE**

se connaître pour réussir ensemble

**LA RESPONSABILITÉ**

CH.T 12

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | ENTREPRISE | SALARIÉ |
| S |  |  |
| P |  |  |
| V |  |  |

**Soi pour soi**

**BESOINS PHYSIOLOGIQUES**

Dormir, Se nourrir, Se reproduire, Se vêtir, Se protéger du climat

se connaître pour réussir ensemble

**LES HABITUDES EFFICACES**

CH.T 12

**Principes personnels et modes de comportement**

**VOULOIR**

**SAVOIR**

**Les habitudes**

**efficaces**

**La maturité**

**La responsabilité**

**Le désir**

(vouloir faire,

la décision)

**Savoir-faire**

(comment faire,

avec quoi)

**La connaissance**

(que faire, pourquoi)

**Soi pour soi**

**BESOINS PHYSIOLOGIQUES**

Dormir, Se nourrir, Se reproduire, Se vêtir, Se protéger du climat

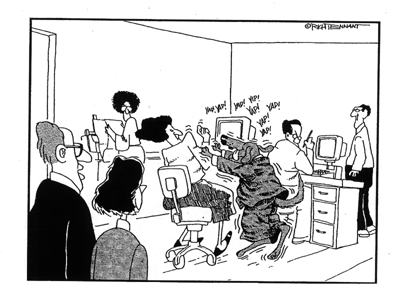
**POUVOIR**

se connaître pour réussir ensemble

CH.T 13

**Ensemble**

**Travailler en équipe**



"Techniquement, c'est une bête, mais comme manager,

il manque de qualités humaines."

se connaître pour réussir ensemble

CH.T 14

**Le Leader**

CH.T 15

JE SUIS UN EXEMPLE

TOUS MES COLLABORATEURS

M'OBSERVENT

ET SONT CRITIQUES

Je me comporte comme je souhaite qu'ils se comportent.



Je suis un exemple ! !

Je fais ce que je dis.

se connaître pour réussir ensemble

**LES NOUVELLES HABITUDES**

**un comportement**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Avant** | **Définition** | **Après** |
| par intérêt | **choix** | conforme aux  besoins de l'entreprise et des clients |
| pour soi  de temps en temps | **système** | tout faire avant pour faire  bien du premier coup |
| ? | **critère** | zéro défaut |
| une idée | **mesure** | indicateurs d'évolution apprendre de ses erreurs |
| seul | **comment** | ensemble |

se connaître pour réussir ensemble

**Vivre le changement**

|  |  |
| --- | --- |
| Progrès | Engagement |
| Refus | Acceptation |
| Négociation | Exploration |

ou : SAUT DE TARZAN ?

se connaître pour réussir ensemble

Le mouvement, le changement, le progrès ne peuvent s'affirmer que grâce à une transformation des «COMPORTEMENTS»

«L'organisation ne détermine jamais totalement le comportement d'un individu. C'est un ACTEUR LIBRE qui poursuit une stratégie rationnelle en vue d'atteindre des objectifs personnels».

«Notre rationalité est limitée».

«Michel CROZIER»

**Le Paradoxe du changement**

Les résistances au changement sont légitimes...

du point de vue des acteurs concernés.

CH.T 17

se connaître pour réussir ensemble

**TEST / MON PROFIL FACE AU CHANGEMENT**

Ce questionnaire Vous permettra de déterminer votre comportement dominant face au changement. De chacun des 30 binômes proposés, choisissez une réponse (en entourant le chiffre 1 ou le chiffre 2).

1. 1. J'ai un but précis et je m'y conforme.

2. Je clarifie d'emblée le but de la rencontre.

2. 1. J'abats mes cartes et invite mon interlocuteur à faire de même.

2. Face à un blocage, je passe en force.

3 1. Je m'accroche à ma position

2. Je me concentre sur les points clés de la rencontre pour rechercher la meilleure

solution.

4. 1. Je suis prêt à faire des concessions

2. J'ai tendance à éviter les affrontements.

5 1. Je suis prêt à certains sacrifices plutôt que créer la controverse.

2. J'évite la confrontation

6. 1. Je souhaite coopérer en approuvant l'autre.

2. Aucun enjeu ne mérite la bagarre.

7. 1. Je recherche le compromis.

2. J'ai un but précis et je m'y conforme.

8. 1. Face à un conflit, je passe en force.

2. Je recherche une solution médiane.

9. 1. Je fais la moitié du chemin.

2. Je m'accroche à une position définie à l'avance.

10. 1. J'ai tendance à éviter les affrontements.

2. Le compromis est la meilleure des solutions.

11. 1. Je recherche un terrain neutre.

2. J'évite la confrontation.

12. 1. Aucun enjeu ne mérite la bagarre.

2. Je fais la moitié du chemin.

13. 1. J'ai un but précis et je m'y conforme.

2. Je suis prêt à faire des concessions sans contrepartie.

14. 1. Je suis prêt à certains sacrifices plutôt que de créer la controverse.

2. Face à un conflit, je passe en force.

15. 1. Je m'accroche à ma position.

2. Je souhaite coopérer en approuvant l'autre.

16. 1. Le compromis est la meilleure des solutions.

2. Je suis prêt à faire des concessions.

17. 1. Je suis prêt à certains sacrifices plutôt que de créer la controverse

2. Je recherche une solution médiane.

18. 1. Je fais la moitié du chemin.

2. Je souhaite coopérer en approuvant l'autre.

19. 1. J'ai tendance à éviter les affrontements.

2. J'ai un but précis et je m'y conforme.

20. 1. Face à un conflit, je passe en force.

2. J'évite la confrontation.

21. 1. Aucun enjeu ne mérite la bagarre.

2. Je m'accroche à une position définie à l'avance.

22. 1. Je clarifie d'emblée les buts de la rencontre.

2. Les divergences d'opinion ne valent jamais que l'on s'y attarde.

23. 1. J'évite la confrontation.

2. J'abats mes cartes et invite mon interlocuteur à faire de même.

24. 1. Je me concentre sur les points clés de la rencontre pour trouver la meilleure solution.

2. Aucun enjeu ne mérite la bagarre.

25. 1. Je clarifie d'emblée les buts de la rencontre.

2. Je recherche le compromis.

26. 1. J'abats mes cartes et invite mon interlocuteur à faire de même.

2. Je recherche une solution médiane.

27. 1. Je me concentre sur les points clés de la rencontre pour trouver la meilleure solution.

2. Je fais la moitié du chemin.

28. 1. Je suis prêt à faire des concessions.

2. Je clarifie d'emblée les buts de la rencontre.

29. 1. J'abats mes cartes et invite mon interlocuteur à faire de même.

2. Je suis prêt à certains sacrifices plutôt que créer la controverse.

30. 1. Je souhaite coopérer en approuvant l'autre.

2. Je me concentre sur les points sensibles de la rencontre pour aboutir à une bonne

solution.

**MON PROFIL FACE AU CHANGEMENT**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **COMPORTEMENTS** | | | | |
| **BINOMES** | **A** | **B** | **C** | **D** | **E** |
| 1 |  |  |  | 1 | 2 |
| 2 |  |  |  | 2 | 1 |
| 3 |  |  |  | 1 | 2 |
| 4 | 2 | 1 |  |  |  |
| 5 | 2 | 1 |  |  |  |
| 6 | 2 | 1 |  |  |  |
| 7 |  |  | 1 | 2 |  |
| 8 |  |  | 2 | 1 |  |
| 9 |  |  | 1 | 2 |  |
| 10 | 1 |  | 2 |  |  |
| 11 | 2 |  | 1 |  |  |
| 12 | 1 |  | 2 |  |  |
| 13 |  | 2 |  | 1 |  |
| 14 |  | 1 |  | 2 |  |
| 15 |  | 2 |  | 1 |  |
| 16 |  | 2 | 1 |  |  |
| 17 |  | 1 | 2 |  |  |
| 18 |  | 2 | 1 |  |  |
| 19 | 1 |  |  | 2 |  |
| 20 | 2 |  |  | 1 |  |
| 21 | 1 |  |  | 2 |  |
| 22 | 2 |  |  |  | 1 |
| 23 | 1 |  |  |  | 2 |
| 24 | 2 |  |  |  | 1 |
| 25 |  |  | 2 |  | 1 |
| 26 |  |  | 2 |  | 1 |
| 27 |  |  | 2 |  | 12 |
| 28 |  | 1 |  |  | 2 |
| 29 |  | 2 |  |  | 1 |
| 30 |  | 1 |  |  | 2 |
| **TOTAL** |  |  |  |  |  |

**MON PROFIL FACE AU CHANGEMENT**

A : PASSIVITÉ

B : CONCESSION

C : COMPROMIS

D : COMPÉTITION

E : COOPÉRATION

Ces résultats sont révélateurs de vos tendances personnelles. Ils vous permettent donc de mieux vous connaître pour choisir la stratégie adéquate, en fonction du changement, de l'enjeu, du conflit, de la situation, du but recherché et de l'environnement (lieu, temps, disponible).

A : **Passivité** = ne rien dire, faire comme si on n'avait pas vu. C'est une position qui comporte des risques, car le message sous-jacent est "tu n'existes pas".

B : **Concession** = lâcher sans contrepartie. Cette position vaut mieux que la passivité, car elle a le mérite de pointer le hors-jeu, les limites.

C : **Compromis** = un pas chacun.

D : **Compétition** = je gagne si l'autre perd.

E : **Coopération** = gagnant-gagnant ; solution créative.

Au-delà du socialement correct (collaboration), quelle est ma tendance ?

Cette tendance se révèle en situation de stress, de fatigue, ou lorsqu'une décision rapide est à prendre.

**LA CONNAISSANCE DE MES COLLABORATEURS**

**TYPOLOGIE DES COLLABORATEURS**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **AUTONOMIE** | | | |
|  |  | faible ------------------------------------------------------------------------------------------------------------------ 🡪 | | | |
|  |  | **A1** | **A2** | **A3** | **A4** |
| **CRITERES** | SAVOIR-FAIRE | Sait très peu faire | Sait un peu faire | Sait bien faire | sait très bien faire |
| VOULOIR FAIRE | Veut pas spontanément faire (a peur ou pas envie) | Veut pas forcément faire (fait des reproches) | Veut faire autrement  (fait des suggestions) | Veut bien faire  (prend des initiatives) |
| ENSEMBLE | Méfiant | Critique négatif | Critique positif | Constructif et acquis à l'intérêt général |
| NIVEAU DE DÉPENDANCE | Docile et soumis (dépendant) | Contre-dépendant | Indépendant | Interdépendant |

Le niveau d'autonomie est estimé à partir de 4 critères :

- Le savoir-faire : la compétence

- le vouloir-faire : la motivation

- L'esprit d'équipe : la coopération

- La dépendance à l'autorité

CHT 07

*Pensez à un de vos collaborateurs et prenez 3 tâches principales constituant son poste. Repérez son niveau d'autonomie relatif à chaque tâche.*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Liste des tâches | Niveau d'autonomie | A1 | A2 | A3 | A4 |
|  | compétence |  |  |  |  |
| motivation |  |  |  |  |
| coopération |  |  |  |  |
|  | compétence |  |  |  |  |
| motivation |  |  |  |  |
| coopération |  |  |  |  |
|  | compétence |  |  |  |  |
| motivation |  |  |  |  |
| coopération |  |  |  |  |
|  | compétence |  |  |  |  |
| motivation |  |  |  |  |
| coopération |  |  |  |  |
|  | compétence |  |  |  |  |
| motivation |  |  |  |  |
| coopération |  |  |  |  |

**LA CONNAISSANCE DE MES COLLABORATEURS**

**ADAPTER SON STYLE DE MANAGEMENT**

**EN FONCTION DU NIVEAU DES COLLABORATEURS**

Par rapport à une tâche, quel discours et quels comportements avoir face à un collaborateur de niveau :

|  |  |
| --- | --- |
| DÉPENDANT |  |
| CONTRE DÉPENDANT |  |
| INDÉPENDANT |  |
| INTERDÉPENDANT |  |

**LA CONNAISSANCE DE MES COLLABORATEURS**

**ADAPTATION DU STYLE DE MANAGEMENT EN FONCTION DES COLLABORATEURS**

Zone d'autorité du responsable

Niveau d'autonomie du collaborateur

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Dépendant  Type | Contre dépendant | Indépendant | Interdépendant |
| J'impose  Attitude du responsable | Je persuade | Je propose | Je confie |

centré sur le collaborateur

-------------------------->

STYLE

DIRECTIF

centré sur le manager

<--------------------------

STYLE

DIRECTIF

STYLE

PARTICIPATIF

STYLE

PERSUASIF

Pensez à un changement que vous avez voulu mettre en œuvre et qui n'a pas donné les résultats escomptés...

Les 2 causes principales d'échec :

Pensez à un changement important qui a réussi...

Les 2 causes principales de succès :

**Après cette partie**

Mes points faibles :

..........................................................................................................................................................

..........................................................................................................................................................

..........................................................................................................................................................

..........................................................................................................................................................

..........................................................................................................................................................

..........................................................................................................................................................

..........................................................................................................................................................

..........................................................................................................................................................

..........................................................................................................................................................

..........................................................................................................................................................

Mes axes de progrès :

..........................................................................................................................................................

..........................................................................................................................................................

..........................................................................................................................................................

..........................................................................................................................................................

..........................................................................................................................................................

..........................................................................................................................................................

..........................................................................................................................................................

..........................................................................................................................................................

..........................................................................................................................................................

..........................................................................................................................................................

Mes résolutions :

..........................................................................................................................................................

..........................................................................................................................................................

..........................................................................................................................................................

..........................................................................................................................................................

..........................................................................................................................................................

..........................................................................................................................................................

..........................................................................................................................................................

..........................................................................................................................................................

..........................................................................................................................................................

..........................................................................................................................................................

* **III -**

**LE CHANGEMENT**

**DEVIENT RÉALITÉ**

le changement devient réalité

Le changement devient réalité

quand il y a ...

connaissance de l'environnement

🡪 Un diagnostic du présent.

🡪 Une vision du futur.

🡪 Une disponibilité au changement.

🡪 Un processus cohérent le mettre en œuvre.

le changement devient réalité

**Le diagnostic du présent, la boîte noire**

Culture

Compétence

Management

Produits

Services

Activité

Organisation

Infrastructure

Système

Capital

Investissements

Argent

ENVIRONNEMENT

contexte social et réglementation

RÉSULTATS

CH.T 18

le changement devient réalité

**Le diagnostic du présent**

Connaître les données liées à l'environnement ?

* Les actionnaires
* Les fournisseurs
* Les syndicats
* Les collectivités locales
* Les groupes d'intérêt divers
* La réglementation
* La concurrence
* Le marché
* Les clients
* Les cibles.

le changement devient réalité

**Le diagnostic du présent**

La boîte noire : les résultats humains ?

* Définition des missions et tâches.
* Développement personnel.
* Augmentation des compétences.
* Amélioration de la satisfaction au travail.
* Amélioration des conditions de travail.
* Reconnaissance, récompense.
* Prise en compte de l'expérience.
* Écoute de tous les niveaux.
* Expression de chacun, résultats de réunion.
* Préférence du paraître par rapport à l'être.

le changement devient réalité

La boîte noire : les résultats de l'activité ?

Produits - services

* Conformité aux besoins client.
* Adaptation au marché.
* Leader dans ses innovations.
* Leader par rapport à la concurrence.
* Capacité d'évoluer.
* Qualité de la reproductibilité.
* Respect des coûts de réalisation.
* respect des délais.
* Qualité du service.
* Image véhiculée.

le changement devient réalité

La boîte noire : les résultats de l'organisation ?

* Des procédures «procéduriennes».
* Le culte du détail.
* Des objectifs généraux connus.
* Une mesure des résultats.
* Un reporting pour apprendre.
* La prévention à tous les niveaux.
* Les processus orientés clients.
* Des engagements entre clients et fournisseurs internes.
* La mesure des résultats intermédiaires.
* L'amélioration continue participative.

le changement devient réalité

La boîte noire : les résultats financiers ?

* C. A.
* Profit.
* Part du marché.
* Classement / concurrence.
* Taux d'autofinancement.
* Coût des achats.
* Coûts directs de réalisation.
* Coût de distribution.
* Coûts indirects.
* Coût de la non qualité.

le changement devient réalité

**Les facteurs clé**

- Identifier les facteurs clé pour réussir le changement dans notre environnement.

- Sur quels points précis devons-nous concentrer notre énergie ?

Exemple :

* Prix.
* Fiabilité produit.
* Image de l'entreprise.
* Avantage technologique.
* Réseau de distribution.
* Service après-vente.
* Centralisation / décentralisation.
* Accueil
* Implication dans la vie sociale.
* Confiance interne.
* Connaissance de la concurrence.
* Adaptation des produits.
* Acquisition de brevets.
* Devenir BIC.

le changement devient réalité

.........................................

ENVIRONNEMENT

FACTEUR CLÉ

DE RÉUSSITE

HOMMES

ACTIVITÉ

ORGANISATION

ARGENT

VISION

DU FUTUR

COMPORTEMENT

RÉSULTAT

.........................................

CH.T 19

le changement devient réalité

**DES OBJECTIFS POUR DES RÉSULTATS**

La vision stratégique

Le fil conducteur

Standard

1 à 3 ans

DIR

1 à 12 mois

CADRES

1 à 4 semaines

MAITRISE

1 à 6 jours

EMPLOYÉS

Chez vous ? Positionnez vos niveaux et vos visions dans le temps

........................................................

........................................................

........................................................

........................................................

........................................................

le changement devient réalité

LE CHANGEMENT POUR DES RÉULTATS

Des objectifs à 1an Date :

Révision : 1 x/mois

Le Directeur et les Cadres

Pour faire quoi ? Pour aller où ? Pour gagner combien ?

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Quoi** | **Pouquoi** | **Qui** | **Où** | **Quand** | **Combien** | |  |
| N° | Action | Résultats attendus | 2quipe | Secteur concerné | Terminé pour | Investis-sement | Gain | Indica-teur |
| 1  2 | - Formation à l'accueil client  - Sensibilisation Hygiène qualité | - Diminution des réclamations sur une année de 120 à 20  - Conformité de la présentation et cotation de l'offre PF | H 01  H 02 | Hôtesse d'accueil  Employés produits frais | 06/02  12/02 |  |  |  |
| 3  4 | - Généralisation de l'utilisation du MS2  - Mise en place RTT | 0 écart inventaire  - La fin des discussions sur les horaires | O 01  O 02 | Non alim.  Tout le magasin | 12/02  06/02 |  |  |  |
| 5  6  7  8 | - La vente de Snacking  - La cuisson des tartes aux fruits en 30mn  - La mise en place d'un lavage voiture  - Ajouter 4 prospectus à thèmes locaux | - +12% CA Épicerie  + 6% marge Épicerie  - +8% CA Pâtisserie  - +5% de CA Station  - Répondre aux besoins identifiés lors de la dernière enquête | P 01  P 02  S 01  P 01 | Alim.  Alim.  Non alim.  Alim. | 06/02  06/02  12/02  12/02 |  |  |  |
| 9  10 | - Rachat du terrain mitoyen x B  - Réfection peinture | - Extension et modification accès magasin  - Confort d'achat, attractivité | A 01  A 02 | Dir.  Alim. | 06/02  12/02 |  |  |  |
|  |  |  |  | **TOTAUX** | |  |  |  |

*"Il n'y a pas de vent favorable pour un marin qui n'a pas de port"*

CH.T 37a

le changement devient réalité

LES RÉSULTATS ATTENDUS

Fixer des objectifs

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Facteur clé** | **3 ans** | **2 ans** | **1 an** |
| Service | Fonctionnement du nouveau service client | Abaissement des réclamations client à 0,05% des livraisons | Personnel du service client détaché chez les cinq premiers clients |
| Produit | 30% de la valeur ajoutée venant de l'électronique | Établissement d'une alliance avec le fabricant de puces | Réduction du temps de développement des produits à 18 mois |
| Ressources humaines | Formation à la gestion de projet pour 30% et plus du personnel | Les primes du personnel relevant pour 50% des projets et 50% du travail lié à leurs fonctions | Restructuration autour des segments de clientèle |
| Argent | Mise en place de la gestion des grands comptes | 50% du budget affecté au soutien de vente directe | Rapprochement des fonctions ventes et marketing |
| Production | Concentration  sur 7 sites | Concentration  sur 5 sites | Concentration  sur 3 sites |

CH.T 30

le changement devient réalité

**DES PROCESSUS SIMPLES ORIENTÉS CLIENT**

Avant l'identification des processus : "l'enfilage de perles"

*Énergies*

*gaspillées*

*Chemins tortueux*

*Trouble sur le sens des actions*

*Délais*

*Manque de vision*

*Troubles sur les attentes clients*

**C**

**L**

**I**

**E**

**N**

**T**

**Créer de la valeur**

Après l'identification des processus : "le collier de perles"

**C**

**L**

**I**

**E**

**N**

**T**

*Raccourcissement des délais et des files d'attentes*

*Rapprochement des attentes clientes*

# *Économies d'énergie créatrice*

*Maîtrise du produit ou service fini*

le changement devient réalité

GAGNEZ DE L'ARGENT

OU

créer pour le client des produits/services ayant une VALEUR supérieure aux coûts directs et indirects.

LA CHAINE TYPE DE VALEUR

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Infrastructure de la firme | | | | |
| Gestion des ressources humaines  Développement technologique humaines |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| Approvisionnements |  |  |  |  |
| Logistique interne | Production | Logistique externe | Commercia-lisation et vente | Services |

Marge

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Gestion des activités commerciales | Publicité | Gestion de la force de vente | Documentation technique | Promotion |

D'après M. PORTER, *"L'avantage concurrentiel"*, Inter Editions

le changement devient réalité

* La qualité conforme.

Le client veut.

Le vendeur l'a compris.

Mais le magasin ne peut répondre au besoin.

Illusion du vendeur :

Ce qu'il croit avoir

compris du besoin

du client

Insatisfaction

du

client

Inutile

surqualité

Ce que le client

ne veut pas

Le client l'a

trouvé par hasard

Qualité totale

le changement devient réalité

L'ORIENTATION RÉSULTAT

**LES GRANDS MASOS**

**ÉNERGIE / RÉSULTAT**

Aujourd'hui

Après avoir repositionné

les missions

Lorsque vous êtes en phase avec votre but

**E**

☝

☝

☝

**E**

**E**

**R**

**E**

**E**

CH.T 32

le changement devient réalité

LA MESURE

Exemples d'indicateurs de charge de travail

|  |  |
| --- | --- |
| DOMAINES | ÉLéments à prendre en compte |
| Direction Générale | Effectif DG /effectif total |
| Infrastructure et locaux | Superficie / salariés |
| Finances et compatibilité | Nombre de pièces / comptable |
| Ressources humaines  Administration des ventes | Effectif de la fonction / effectif total  Nombre de paie / effectif de la fonction |
| Administration des ventes | Nombre de commandes / personne |
| Informatique | % du CA |
| Planning / ordonnancement | Nombre de lancements en fabrication /personne |
| Magasins | Nombre de ventes / clients entrants |
| Maintenance | Taux de pannes |
| Secrétariat | Nombre de courriers / jour |
| Méthode et outillage | Nombre de gamme / effectif |
| Productivité globale | CA / personne  Effectif indirect / effectif total |
| ..... | Nombre de réclamations  Temps de disponibilité des systèmes d'informations |

CH.T 33

le changement devient réalité

**APPLICATION**

Projet de changement.

Exercice en groupe 3 x 3. Privilégier projet personnel listé au début.

Cas N° 01

Vous êtes propriétaire d'un supermarché. Le Conseil Général via la DDE vous informe de la construction d'une voie rapide qui empiètera sur votre parking et vous obligera, ainsi que vos clients, à un détour.

Cas N°02

Vous avez la possibilité de quitter votre emploi actuel. Vous voulez réaliser votre rêve de toujours être propriétaire exploitant d'un bar-tabac.

Cas N°03

De Responsable de clientèle au siège, vous êtes promu Chef d'agence à Limoges où la situation est difficile, perte de clients, mauvais résultats.

Cas N°04

Du fait de votre expérience et connaissance de l'Entreprise, le DRH vous propose le poste de Responsable de la formation pour remettre en adéquation les connaissances des collaborateurs avec les besoins de l'Entreprise.

Votre Cas

...................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................

le changement devient réalité

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **FICHE DE PROJET** | | | | | | | | | N° du PAQ :  Numéro du projet : |
| **INTITULE :** | | | | | | | | | | |
| **AVANT REALISATION : DEFINITION DU PROJET** | | | | | | | | | | |
| Motifs du projet :  .................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................  Progrès espérés : .............................................................................................................................................................................  .......................................................................................................................................................................................................... | | | | | | | | | | |
| Indicateurs d’objectifs :  ...................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................... | | | | | | | | | | |
| Obstacles identifies et incidences sur la base documentaire :  ...................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................... | | | | | | | | | | |
| **STRUCTURE DE L’EQUIPE PROJET** | | | | | | **ALLOCATIONS** | | | | |
| Pilote : ................................................................................................  Membres : ........................................................................................  ............................................................................................................ | | | | | | Temps : ............X.................=...............  Moyens : ................................................ | | | | |
| Rédigé par le manager qualité  Le :  Signature : | | | Approuvé par le directeur  Revue de direction du :  Signature : | | | | Le pilote, M.  Le :  Signature : | | | |
| **APRES REALISATION DU PROJET** | | | | | | | | | | |
| Résumé des dispositions adoptées :  ...................................................................................................................................................................................................................................................................................................... | | Relevé d'indicateurs d'objectifs (mesures d'efficacité) :  ..................................................................................................................................................................................................................................................... | | | Documents de la base documentaire modifiés :  ...................................................................................................................................................................................................................................................................................................... | | | | Consommations :  temps : ......x........ =.............. | |
| Rédigé par le Manager Qualité  CH.T 34  Le :  Signature : | | | | Approuvé par le Directeur  Revue de Direction du :  Signature : | | | | Le pilote, M  Le :  Signature : | | |

le changement devient réalité

**Situation Actuelle**

|  |  |
| --- | --- |
| **Données liés à l'environnement** | |
| Points forts | Points faibles |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Facteurs clé de réussite dans cet environnement** | |
| Facteur | Lien avec l'environnement |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

le changement devient réalité

CH.T 22

**Projet de changement**

**DIAGNOSTIC**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | SITUATION ACTUELLE | Note |
| Résultats humains | 1 ....................................................................... | ..................... |
| 2 ....................................................................... | ..................... |
| 3 ....................................................................... | ..................... |
| 4 ....................................................................... | ..................... |
| 5 ....................................................................... | ..................... |
| 6........................................................................ | ..................... |
| 7........................................................................ | ..................... |
| 8........................................................................ | ..................... |
|  | 9........................................................................ | ..................... |
|  | 10...................................................................... | ..................... |
|  | Total | / 50 |
| Résultats activité | 1........................................................................ | ..................... |
| 2........................................................................ | ..................... |
| 3........................................................................ | ..................... |
| 4........................................................................ | ..................... |
| 5........................................................................ | ..................... |
| 6........................................................................ | ..................... |
| 7........................................................................ | ..................... |
| 8........................................................................ | ..................... |
|  | 9........................................................................ | ..................... |
|  | 10...................................................................... | ..................... |
|  | Total | / 50 |

le changement devient réalité

**Projet de changement**

**DIAGNOSTIC**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | SITUATION ACTUELLE | Note |
| Résultats de l'organisation | 1........................................................................ | ..................... |
| 2........................................................................ | ..................... |
| 3........................................................................ | ..................... |
| 4........................................................................ | ..................... |
| 5........................................................................ | ..................... |
| 6........................................................................ | ..................... |
| 7........................................................................ | ..................... |
| 8........................................................................ | ..................... |
|  | 9........................................................................ | ..................... |
|  | 10...................................................................... | ..................... |
|  | Total | / 50 |
| Résultats financiers | 1........................................................................ | ..................... |
| 2........................................................................ | ..................... |
| 3........................................................................ | ..................... |
| 4........................................................................ | ..................... |
| 5........................................................................ | ..................... |
| 6........................................................................ | ..................... |
| 7........................................................................ | ..................... |
| 8........................................................................ | ..................... |
|  | 9........................................................................ | ..................... |
|  | 10...................................................................... | ..................... |
|  | Total | / 50 |

TOTAL GÉNÉRAL / 200

CH.T 21

le changement devient réalité

**Vision du futur**

|  |  |
| --- | --- |
| **Données liés à l'environnement** | |
| Points forts | Points faibles |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Facteurs clé de réussite dans cet environnement** | |
| Facteur | Lien avec l'environnement |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

le changement devient réalité

**Projet de changement**

**DIAGNOSTIC**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | SITUATION ACTUELLE | Note |
| Résultats humains | 1 ....................................................................... | ..................... |
| 2 ....................................................................... | ..................... |
| 3 ....................................................................... | ..................... |
| 4 ....................................................................... | ..................... |
| 5 ....................................................................... | ..................... |
| 6........................................................................ | ..................... |
| 7........................................................................ | ..................... |
| 8........................................................................ | ..................... |
|  | 9........................................................................ | ..................... |
|  | 10...................................................................... | ..................... |
|  | Total | / 50 |
| Résultats activité | 1........................................................................ | ..................... |
| 2........................................................................ | ..................... |
| 3........................................................................ | ..................... |
| 4........................................................................ | ..................... |
| 5........................................................................ | ..................... |
| 6........................................................................ | ..................... |
| 7........................................................................ | ..................... |
| 8........................................................................ | ..................... |
|  | 9........................................................................ | ..................... |
|  | 10...................................................................... | ..................... |
|  | Total | / 50 |

le changement devient réalité

**Projet de changement**

**DIAGNOSTIC**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | SITUATION ACTUELLE | Note |
| Résultats de l'organisation | 1........................................................................ | ..................... |
| 2........................................................................ | ..................... |
| 3........................................................................ | ..................... |
| 4........................................................................ | ..................... |
| 5........................................................................ | ..................... |
| 6........................................................................ | ..................... |
| 7........................................................................ | ..................... |
| 8........................................................................ | ..................... |
|  | 9........................................................................ | ..................... |
|  | 10...................................................................... | ..................... |
|  | Total | / 50 |
| Résultats financiers | 1........................................................................ | ..................... |
| 2........................................................................ | ..................... |
| 3........................................................................ | ..................... |
| 4........................................................................ | ..................... |
| 5........................................................................ | ..................... |
| 6........................................................................ | ..................... |
| 7........................................................................ | ..................... |
| 8........................................................................ | ..................... |
|  | 9........................................................................ | ..................... |
|  | 10...................................................................... | ..................... |
|  | Total | / 50 |

TOTAL GÉNÉRAL / 200

CH.T 21

le changement devient réalité

|  |  |
| --- | --- |
| **Le comportement actuel** | |
| Points forts | Points faibles |
| * ............................................................. | * ............................................................. |
| * ............................................................. | * ............................................................. |
| * ............................................................. | * ............................................................. |
| * ............................................................. | * ............................................................. |
| * ............................................................. | * ............................................................. |
| * ............................................................. | * ............................................................. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Le comportement à promouvoir** | |
| Caractéristiques | Lien avec l'environnement |
| * ............................................................. | * ............................................................. |
| * ............................................................. | * ............................................................. |
| * ............................................................. | * ............................................................. |
| * ............................................................. | * ............................................................. |
| * ............................................................. | * ............................................................. |
| * ............................................................. | * ............................................................. |
| * ............................................................. | * ............................................................. |
| * ............................................................. | * ............................................................. |
| * ............................................................. | * ............................................................. |
| * ............................................................. | * ............................................................. |

le changement devient réalité

**SYNTHÈSE**

**1. - Connaître la situation de départ**

- L'environnement externe.

boîte noire

- Les résultats humains.

- Les résultats de l'activité.

- Les résultats de l'organisation.

- Les résultats financiers.

**2. Avoir la vision du futur**

- Identifier les facteurs clé de la réussite.

- Analyser la boîte noire.

- Fixer les résultats à atteindre.

- Définir les comportements à promouvoir.

**3. Comprendre les facteurs humains**

- Connaître ses collaborateurs.

CH.T 23

* **- IV -**

**LA CONDUITE**

**DU CHANGEMENT**

la conduite du changement

**Du Diagnostic à l'action**

* Le choix de la méthode
* L'analyse des impacts, des risques
* Le choix et le rôle des Hommes
* Les ressources
* Le plan d'action
* Les pré-requis à l'action

la conduite du changement

**LA FINALITÉ**

Le maintien à niveau

érosion naturelle

L'innovation

le changement par...

L'amélioration continue

le changement par...

la conduite du changement

**LA MÉTHODE**

Par rupture

2

1

3

Changement du management et des relations internes

(MESURE ET REGULATION)

Changement des structures et des technologies

(PHYSIQUE)

Changement des comportements individuels

(VALEURS)

2

3

1

Par émergence

|  |  |
| --- | --- |
| CAS D'EMPLOI DES MÉTHODES | |
| par rupture | par émergence |
| * ..................................................................... | * ..................................................................... |
| * ..................................................................... | * ..................................................................... |
| * ..................................................................... | * ..................................................................... |
| * ..................................................................... | * ..................................................................... |
| * ..................................................................... | * ..................................................................... |

la conduite du changement

**CHANGEMENT PAR RUPTURE**

**Conditions à remplir :**

* Pour ce changement précis, vous disposez de pratiquement **tout pouvoir.** Vos collaborateurs n'ont pas le pouvoir de refuser, de remettre en cause le changement ou de « saboter» I'action.
* Vous avez mesuré tous **les risques** : rejets, conflits...
* Vous êtes sûrs de la **loyauté** et de **l'obéissance** de vos collaborateurs.
* Au final vous estimez que ce changement est non négociable (à + de 80 %).
* Vous **maîtrisez techniquement** tous les aspects du changement.

**Avantages :**

* **Rapidité** : le changement en question sera mis en pratique dans des délais très courts : pas de perte de temps inutile.
* **Coûts** : très faibles (liés a la rapidité).
* **Fiabilité** : très bonne si toutes les conditions à remplir ont été effectivement réussies.

**Inconvénients :**

* **Dépendance** : en prenant tout le pouvoir par rapport à ce changement, vous mettez vos collaborateurs en situation de dépendance quasi totale par rapport à vous !
* **Stress** : vous portez seul la responsabilité du changement.
* **Soumission** : il vous sera toujours difficile de savoir si vos collaborateurs ont adhéré au changement parce qu'ils étaient réellement d'accord sur son bien-fondé ou si c'est par docilité et pure obéissance !
* **Passivité** : c'est vous qui avez décidé et mis en place le changement : ne vous étonnez pas après si vos collaborateurs «prennent peu d'initiatives» !
* **Rébellion** : si vous avez mal calculé les risques, attention à la rébellion (active : conflit - passive : sabotage direct).

la conduite du changement

**CHANGEMENT PAR ÉMERGENCE**

**Conditions à remplir :**

* Pour ce changement précis, vos collaborateurs disposent **d'un pouvoir équivalent** au vôtre. Vos objectifs et les leurs sont identiques. La coopération est indispensable pour obtenir les résultats escomptés.
* Vous faites **confiance** à vos collaborateurs (et réciproquement).
* Vous savez qu'il n'y aura **pas de conflit**, que les discussions seront franches et constructives.
* Tout le monde est réellement **motivé** pour que ce changement réussisse.
* Vous estimez que l'essentiel des modalités est **négociable** (plus de 80%).

**Avantages :**

* Participation : vous permettez la participation de tous aux objectifs et modalités du changement.
* Acteurs : vos collaborateurs sont autant que vous les acteurs du changement : les initiatives sont favorisées.
* Adhésion : la participation aux décisions permettra une excellente adhésion de tous.
* Relations : les relations humaines au sein de votre unité seront améliorées.
* Formateur : la participation à la conception d'un changement est très formatrice pour les collaborateurs.

**Inconvénients :**

* Oubli des objectifs : êtes‑vous certain de ne pas avoir oublié les objectifs que vous aviez fixés au départ ?
* Lenteur : la participation, c'est bien ; mais ça prend du temps, et le temps c'est de l'argent !
* Démagogie : êtes‑vous sur que quelque part, vous ne vous dites pas que la participation, c'est le meilleur moyen de " les faire arriver» à vos objectifs !
* Conflits : attention, en cas de conflit, il sera d'autant plus dur de revenir à l'Autorité que vos collaborateurs auront été habitués à la participation.
* Naïveté : êtes‑vous certain que vos collaborateurs ne «participent» que pour vous faire plaisir, et, qu'en fait, ils n'en pensent pas moins !

la conduite du changement

**L'AMÉLIORATION CONTINUE**

SYNTHÈSE

tableau de bord

ANALYSE

proposition d'amélioration

PLAN D'ACTION

⮡ H.O.P.S.A.

DÉCISION

INSATISFACTION

ACTION IMMÉDIATE

ENREGISTREMENT

MESURE

suivi

**La boucle de l'amélioration continue**

la conduite du changement

|  |  |
| --- | --- |
| IMPACTS | |
| * ............................................................. | * ............................................................. |
| * ............................................................. | * ............................................................. |
| * ............................................................. | * ............................................................. |
| * ............................................................. | * ............................................................. |
| * ............................................................. | * ............................................................. |

|  |  |
| --- | --- |
| RISQUES | |
| * ............................................................. | * ............................................................. |
| * ............................................................. | * ............................................................. |
| * ............................................................. | * ............................................................. |
| * ............................................................. | * ............................................................. |
| * ............................................................. | * ............................................................. |

la conduite du changement

**⮚ Les hommes du changement**

* Comité de pilotage
* Pilote
* Animateur
* Acteur

**⮚ Les définitions de fonctions des acteurs du changement.**

**⮚ La constitution des équipes.**

**⮚ Les critères de performance de l'équipe.**

**⮚ L'évaluation des résultats.**

la conduite du changement

**Les ressources**

* Temps
* Homme
* Moyens

internes

* Compétences

externes

la conduite du changement

**Les pré-requis avant mise en œuvre du changement**

**Réflexion et travail de groupe :**

...................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................

la conduite du changement

LE PLAN D'ACTION, LA MESURE, LE SUIVI, LA COMMUNICATION

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | PROJET | jan | fév. | mars | avril | mai | juin | juill. | août | sept. | oct. | nov. | déc. | Situation au ........... | Situation au ........... | Situation au ........... | Objectif |
| 1  **H** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1  **O** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1  **P/S** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1  **A** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Commu-nication**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Reporting |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 | Comité de pilotage |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 | Réunion d'information |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Vert : conforme aux objectifs

Orange : résultat partiellement conforme aux objectifs.

Rouge : l'objectif ne sera pas atteint

CH.T 38

la conduite du changement

APPLICATION : travail en groupe

- suite de l'exercice -

* TITRE : ....................................................................................................................
* Quelle finalité ?

.......................................................................................................................................

.......................................................................................................................................

.......................................................................................................................................

.......................................................................................................................................

* Quelle méthode ?

.......................................................................................................................................

.......................................................................................................................................

.......................................................................................................................................

.......................................................................................................................................

* Quels processus ?

.......................................................................................................................................

.......................................................................................................................................

.......................................................................................................................................

.......................................................................................................................................

* Quels collaborateurs ?

.......................................................................................................................................

.......................................................................................................................................

.......................................................................................................................................

.......................................................................................................................................

la conduite du changement

LES PROCESSUS

Représentation des processus orientés clients

la conduite du changement

LES RÉSULTATS ATTENDUS

1) Lister 15 actions nécessaires pour mener le changement.

① .......................................................................................................................................

② .......................................................................................................................................

③ .......................................................................................................................................

④ .......................................................................................................................................

⑤ .......................................................................................................................................

⑥ .......................................................................................................................................

⑦ ......................................................................................................................................

⑧ .......................................................................................................................................

⑨ .......................................................................................................................................

⑩ .......................................................................................................................................

11 .......................................................................................................................................

12 ............................................................................................................................................

13.........................................................................................................................................

14.........................................................................................................................................

15.........................................................................................................................................

la conduite du changement

DES CHOIX RÉALISTES

2) Répartir les possibilités d'objectifs sur les dominos de la raison en reportant les numéros

difficile

RÉALISATION

facile

faible

élevé

GAIN

3) Éliminer des objectifs pour ramener leur nombre à 10 et expliquer pourquoi.

N° 01 .................................................................................................................

N° 02 .................................................................................................................

N° 03 .................................................................................................................

N° 04 .................................................................................................................

N° 05 .................................................................................................................

N° 06 .................................................................................................................

N° 07 .................................................................................................................

N° 08 .................................................................................................................

N° 09 .................................................................................................................

N° 10 .................................................................................................................

la conduite du changement

CH.T 35

DES CHOIX RÉALISTES

4) Répartir les personnes concernées sur les dominos de la raison en reportant les numéros

peut

CAPACITÉ À

ÉVOLUER

ne peut pas

ne veut pas

veut

VOLONTÉ DE CHANGER

5) Lister les actions à engager pour mener le changement ensemble.

A .................................................................................................................

B .................................................................................................................

C .................................................................................................................

D .................................................................................................................

E .................................................................................................................

F .................................................................................................................

G .................................................................................................................

H .................................................................................................................

I .................................................................................................................

J .................................................................................................................

la conduite du changement

DES OBJECTIFS RÉALISTES

Les dominos de la raison

Investir 1000 pour gagner 100 ?

Investir 100 pour gagner 1000 ?

Opportunité d'objectif

4

10

9

difficile

2

**RÉALISATION**

6

12

8

5

11

facile

1

3

7

faible

élevé

GAIN

Opportunité d'évolution

B

E

peut

C

**CAPACITÉ À**

**ÉVOLUER**

D

ne peut pas

A

ne veut pas

veut

VOLONTÉ DE CHANGER

CH.T 31

la conduite du changement

LES ACTIONS POUR DES RÉSULTATS

Remplissez le plan d'action avec les 10 objectifs restant dans les différents axes stratégiques, en imaginant l'aspect coût, gain et mesure.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| N° | Action | Résultats attendus | Équipe | Secteur concerné | Terminé pour | Investis-sement | Gain | Mesure |
| 1  2 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3  4 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5  6  7  8 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9  10 |  |  |  |  |  |  |  |  |

*"Il n'y a pas de vent favorable pour un marin qui n'a pas de port"*

la conduite du changement

LE CAS « MONDIALE EXPLOSIX COMPAGNIE »

Une illustration du travail en processus est donnée par le changement d'organisation de l'entreprise « Mondiale Explosix Compagnie ».

Producteur et distributeur de produits chimiques extrêmement dangereux, cette dernière avait l'obligation légale de contrôler en permanence l'utilisation que ses clients faisaient de ses produits et de rendre compte de cette activité d'inspection à un organisme officiel, chargé, lui, d'appliquer à posteriori, les éventuelles sanctions en cas de non-conformité à la législation.

L'organisation ancienne, par fonctions, reposait sur quatre groupes de travail distincts :

‑ Le premier groupe (G1) effectuait le contrôle des commandes clients du point de vue législatif ; il recherchait en particulier les possibilités d'utilisation frauduleuse des produits et enfin définissait, si besoin était, un ordre de priorité de livraison.

‑ Le deuxième groupe (G2) effectuait un contrôle de conformité des commandes et les saisissait dans le système d'information, pour traitement. La technologie permettait, dès la commande saisie, de déclencher automatiquement la production des produits.

‑ Le troisième groupe (G3), le corps noble de l'inspection, avait pour mission d'effectuer les contrôles de conformité d'utilisation des produits, sur le site des clients, avec des pouvoirs d'investigation étendus.

‑ Un dernier groupe (G4) établissait des statistiques d'utilisation des produits, dans le but de dépister des possibilités de transgression des règles à partir des analyses.

En complément, il faut savoir que :

‑ La plupart de ces produits ont une durée de vie très courte, ce qui impose une fréquence de commandes très élevée.

‑ Les clients de Mondiale Explosix Compagnie faisaient circuler entre eux les produits transformés.

la conduite du changement

La chaîne de traitement, présentée dans le schéma suivant, était ainsi largement couverte par les différentes fonctions.

Mondiale Explosix : organisation ancienne

**Statistiques**

**Inspection**

**Cont. de conformité**

**Enregistrement Cde**

**Cont. de conformité légale**

**Priorités de livraison**

Cde 1, 2, 3, etc

Cde 1, 2, 3, etc

Client 1

Client 2

Client 3

Client...

Cde 1, 2, 3, etc

**LES SYMPTÔMES**

Néanmoins, de nombreuses questions se posaient à Mondiale Explosix :

**Le contrôle ne semblait pas performant:**

‑ Une utilisation détournée d'un produit fut faite par un collaborateur d'un client et un scandale éclata. Les organismes officiels de l'environnement mirent en question la fiabilité des contrôles de Mondiale Explosix Compagnie.

‑ De nombreuses possibilités de fraudes mineures existaient et les clients ne s'en privaient pas. En particulier, il suffisait de faire pression auprès du groupe d'enregistrement (G2) pour faire accepter une commande.

‑ Le flux trop important de commandes, et les nombreux échanges entre les clients, malgré l'appui du G4, ne permettaient pas une détection efficace et créaient une charge de travail importante.

‑ Le délai nécessaire entre la fraude, sa détection par les inspecteurs et la sanction, était long (supérieur à 12 mois).

Finalement les contrôles menés n'étaient pas suffisamment dissuasifs, le client ne reconnaissait pas la pertinence de cette activité et n'attachait que peu d'importance aux divers contrôles effectués. Par ailleurs, il s'avérait parfois délicat pour Mondiale Explosix Compagnie de sanctionner ses propres clients !

la conduite du changement

**Le personnel n'était pas satisfait de son travail :**

‑ Ils avaient le sentiment de travailler pour rien. En effet, le G1 ne repérait que très rarement des irrégularités, et le G3 et le G4 ne pouvaient intervenir que bien longtemps après que les irrégularités se soient passées. De plus, ils considéraient que trop peu de sanctions étaient prises à l'égard des clients.

‑ Ils estimaient que le travail était pauvre, répétitif et n'avait pas d'intérêt.

‑ Le turn-over était important (la durée moyenne de présence dans l'entreprise était de 18 mois).

**Les besoins de coordination entre les groupes étaient importants**

Et les circuits d'information, finalement très lourds et peu efficaces. La connaissance des clients était très imparfaite. Chacun en définitive ne connaissait qu'une partie de l'organisation des clients.

Enfin, pour des questions de productivité et d'amélioration des services rendus aux clients, Mondiale Explosix Compagnie souhaitait mettre en place une technologie nouvelle, 1'E.D.I. (Echange de Données Informatisées). Cette dernière permettrait aux clients de saisir directement leurs commandes dans le système d'information de la Mondiale Explosix Compagnie. Les postes du groupe de saisie étaient menacés.

Face à ce constat, Mondiale Explosix décida de modifier sa manière de travailler et développa une approche par processus client.

Apres avoir analysé et mis à plat le processus de commande, pour chaque client, elle nomma un responsable par client, lequel avait pour mission de contrôler l'ensemble des activités de ce dernier, en intervenant directement ou par l'intermédiaire d'un spécialiste à chaque étape du processus. Ce nouveau mode de fonctionnement est représenté par le schéma ci‑après.

**Mondiale Explosix : organisation nouvelle**

**Statistiques**

**Inspection**

**Cont. de conformité**

**Enregistrement Cde**

**Cont. de conformité légale**

**Priorités de livraison**

Cde 1, 2, 3, etc

Client

1 et 2

**Propriétaire du processus**

**responsables des clients 1 et 2**

la conduite du changement

Cde 1, 2, 3, etc

Client

3 et 4

**Propriétaire du processus**

**responsables des clients 3 et 4**

Ces modifications eurent pour effet :

- De mieux connaître les clients en totalité avec un responsable reconnu et ainsi de pouvoir déclencher des inspections plus pertinentes, tant en termes de délai qu'en termes d'infraction à rechercher.

- De redonner du poids par rapport aux clients, maintenant que les différents membres de l'équipe connaissaient et maîtrisaient mieux l'activité de ce dernier. Le personnel d'Explosix était reconnu pour son professionnalisme.

- D'enrichir le travail de chacun ; progressivement et après formation chaque inspecteur pourrait passer d'un groupe à un autre. Chez Explosix, le groupe 3 en contact direct avec la direction des clients était évidemment le poste le plus recherché.

- De modifier le travail des postes de saisie.

- De simplifier la circulation d'information.

- De diminuer le nombre de réclamations.

- De diminuer le nombre de niveaux hiérarchiques et donc rapprocher la prise de décision du terrain.

Exemple, extrait de : Organisation et changement

Daniel BOERI, Stéphane BERNARD - Editions MAXIMA.

* **V -**

**COMMUNICATION**

**ET CHANGEMENT**

**communication et changement**

- La communication

- Le pilotage, l'animation

- Les réunions

- La réaction aux conflits

**communication et changement**

**LA COMMUNICATION STRATÉGIQUE, CHANGEMENT PAR RUPTURE**

***FACTEUR TEMPS***

INCRÉDULITÉ

RÉSISTANCE

PEUR

VALIDATION-ACTION

***DU DIAGNOSTIC***

***À***

***L'ACTION***

**DIAGNOSTIC**

1

2

3

4

LE POURQUOI

Communication

MOBILISATRICE

LE COMMENT

LE PROCESSUS

SIGNES DE

RECONNAISSANCES

Communication

EXPLICATIVE

Communication

SÉCURISANTE

Communication

GRATIFIANTE

CH.T 42

**communication et changement**

L'ÉCOUTE

* Connaître le terrain, c'est donner la parole.
* Écouter, c'est reconnaître.
* Informer juste, simple, compréhensible

Message

*70% du message est "non verbal"*

20%

Interprétation du message

80%

Individu

L'interprétation du message reçu, résulte pour 80% de l'expérience et de la carte du monde du récepteur.

Le message, lui, ne compte que pour 20%.

D'après Catherine Weil - Francisco Varela

**communication et changement**

**LE PILOTAGE**

**Le berger, les moutons, les chiens**

**communication et changement**

LE REPORTING MOTEUR

* Se situer.
* Créer une base commune de discussion.
* Anticiper.
* S'adapter.

Résultats

- Mesure

- Reconnaissance

- Correction

- Amélioration

Objectifs

- Planification

- Budget

- Facteurs clé

Environnement

- Ressources

- Organisation

Action

Réalisation

Animation

Système de reporting

**communication et changement**

**L'ANIMATION**

**ORGANISATION**

**ACTIVITÉ**

**HOMMES**

**ARGENT**

avant

avant

après

avant

après

après

avant

après

Indicateur de résultat

**communication et changement**

**L'ANIMATION DES RÉUNIONS**

**Les 3 fonctions de l'animateur :**

|  |  |
| --- | --- |
| **F** | **FACILITATION**  ***"L'animateur est centré sur l'organisation"***  J'aide le groupe à avancer (supports, synthèse).  Je prête les outils et les méthodes.  Je facilite l'expression des personnes. |
|  |  |
| **R** | **RÉGULATION**  ***"L'animateur est centré sur les relations"***  J'assure la discipline du groupe.  Je favorise les échanges entre participants, la mise à l'aise.  Je suis "l'agent de la circulation" au carrefour. |
|  |  |
| **P** | **PRODUCTION**  ***"L'animateur est centré sur le problème"***  Je m'implique sur le fond du problème.  Je donne mes idées, mes réflexions concernant le sujet.  Je participe personnellement aux échanges (travailler = produire) |

**communication et changement**

CH.T 45

**TYPOLOGIE DES RÉUNIONS**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **TYPE** | **OBJECTIF DE LA RÉUNION** | **FONCTION DE L'ANIMATEUR** |
| **INFORMATION**  Descendante  Remontante ou consultation | Passer une information  Obtenir des informations, des faits  (interview en groupe) |  |
| **COMMANDEMENT** | Passer des ordres ou des consignes  à ses collaborateurs. |  |
| **RÉSOLUTION DE PROBLÈME** | Traiter un problème en groupe |  |
| **DÉCISION** | Prendre une série de décisions  ponctuelles |  |
| **NÉGOCIATION**  Partie prenante  Médiateur  Médiateur spécialisé | Arriver à un accord.  Avec un médiateur.  Idem + le médiateur à pour rôle de  favoriser la négociation. |  |
| **ÉCHANGE** | Discuter librement autour d'un  thème précis. |  |
| **EXPRESSION DES**  **SALARIÉS** | Expression directes et collectives des salariés (loi du 4/08/1982)  Idem + responsabilisation |  |
| **CRÉATIVITÉ** | faire produire imaginativement un  groupe |  |
| **FORMATION** | Enseigner, former |  |

**F : Facilitation**

**P : Production**

**R : Régulation**

CH.T 46

**communication et changement**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **RAPPORT DE REVUE DE DIRECTION** | | | | | | | | | |
|  | Réunion du : ..................  Destinataires : G. P. + ........................................................................................ | Présence groupe de pilotage (G.P.) :  **C. V. :** ..................................... **R. T. :** ................................ **L. J. :** .................................. | | | | | | | |
| **CORRECTIONS ET ACQUIS** | | | **PLANIFICATION** | | | | | | |
| OBJET | Par qui | Pour quand | | | Réalise le | |
| ............................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................... .................................................................................................................. .................................................................................................................. .................................................................................................................. .................................................................................................................. .................................................................................................................. ..................................................................................................................  **PRINCIPES ET DECISIONS D'ORGANISATION ADOPTES**  ...................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................... ................................................................................................................................................................................................................................... ............................................................................................................................................................................................................................................ | | | ..........................................................  ..........................................................  ..........................................................  ..........................................................  ..........................................................  ..........................................................  ..........................................................  ..........................................................  ....................................................................................................................  ..........................................................  ..........................................................  ..........................................................  ..........................................................  ..........................................................  ..........................................................  ..........................................................  .......................................................... | ..................... .......................................... ..................... ..................... ..................... ........................................................................................................................................................................ ......................................... ....................  ..................... | .................... ............................................................ ........................................ ........................................ .................... ........................................ ............................................................ .................... .................... ....................  ..................... | | | .................... .................... .................... .................... .................... .................... .................... .................... .................... .................... .................... .................... ............................................................ ........................................  ..................... | |
| ...................................................................................................................... | | | **CONVOCATION A LA PROCHAINE REUNION** : | | |  |  | |  |

**communication et changement**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 🞏 **ANOMALIE INTERNES**  🞏 **DÉFAUT PRODUIT** | | Déclaré par : .................  Fonction : .....................  Date : ............................ |
| **OBJET DE L'ANOMALIE** | | **TRAITEMENT QUALITÉ** | |
| ...................................................................................................  ...................................................................................................  ...................................................................................................  ................................................................................................... | | Procédure non appliquée n° : 🞏  Procédure inadaptée 🞏  Procédure inexistante 🞏  Insatisfaction 🞏  .................................................................... | |
| **PROPOSITION** | | | |
| Destinataire : ...................................................................................................................................................  ..........................................................................................................................................................................  ..........................................................................................................................................................................  ..........................................................................................................................................................................  Date ........................................................................ Signature : ...................................................................... | | | |

|  |  |
| --- | --- |
| **TRAITEMENT PALLIATIF** | |
| **Analyse des causes** | **Solution retenue** |
| ......................................................................  ......................................................................  ......................................................................  ...................................................................... | ................................................................................................  ................................................................................................  ................................................................................................  ................................................................................................ |
| Date .............................................................. | Signature ................................................................................ |
| **TRAITEMENT CORRECTIF** |  |
| **Analyse des causes** | **Solution retenue** |
| ......................................................................  ......................................................................  ......................................................................  ...................................................................... | Modification procédure n° .....................................................  ................................................................................................  ................................................................................................  Création procédure 🞏 🞏 |
| Date .............................................................. | Signature ................................................................................ |

**communication et changement**

**APPLICATION**

**LE GROUPE-PROJET**

**A : groupe qui expose son projet**

**B : Groupe qui écoute le projet**

**TEMPS**

15' 1. **A** expose son projet,

**B** écoute sans interrompre.

10' 2. **B** pose des questions pour s'assurer de la bonne compréhension du projet

présenté,

**A** note les questions et y répond.

5' 3. **B** propose une reformulation du projet en faisant ressortir l'enjeu majeur,

**A** valide la reformulation.

15' 4. **B** engage une investigation et pose des questions visant à approfondir le

projet,

**A** note les questions et répond.

15' 5. **B** propose des suggestions, des recommandations pour aider A à aller plus

loin dans son projet,

**A** note les différentes propositions de B et fait la synthèse des apports

produits par cet échange.

**communication et changement**

* **POINTS FORTS**
* **POINTS FAIBLES**
* **POINTS À APPROFONDIR**

**communication et changement**

**APPRENDRE LES RÉFLEXES DE L'AFFIRMATION DE SOI**

Consiste à répondre à une situation dure sans monter en rébellion ou se soumettre. Il s'agit d'un réglage du comportement pour maintenir ses chances d'atteindre ses objectifs.

1. **DESAMORCER**

Je comprends que vous soyez... que l'on puisse...

1. **S'AFFIRMER**

J'estime personnellement que...

1. **RE-IMPLIQUER**

Impliquer l'autre dans une question à choix multiples visant à sortir de la polémique en vue de tenter de résoudre (au moins avancer, progresser).

Préférez-vous que... ou bien que... ?

**communication et changement**

**GÉRER LES CONFLITS**

* Anticiper
* Informer
* Communiquer
* Mesurer
* Sanctionner
* Récompenser

**communication et changement**

**EXERCICE**

*Vous disposez d'un capital de 10 points à répartir entre les 4 affirmations proposées en fonction du degré de valeur que vous pensez devoir leur accorder dans vos pratiques personnelles de management.*

**Situation clé N°1 :** Pour moi, un manager doit,

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 |  | Déléguer le plus souvent possible pour dégager du temps et réfléchir lui-même à la politique et ses moyens. |
| 2 |  | D'abord s'imposer techniquement et connaître parfaitement les évolutions. |
| 3 |  | Connaître parfaitement tous les problèmes juridiques et législatifs liés à son rôle de responsable. |
| 4 |  | Savoir avant tout innover, stimuler les membres de l'équipe et entretenir de bonnes relations dans les bureaux. |

Total 10

**Situation clé N°2 :** Un bon collaborateur doit,

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 |  | Savoir comprendre l'intérêt et l'objectif de son travail. |
| 2 |  | Être persévérant et ne pas créer de problèmes autour de lui, ni à moi, ni aux autres. |
| 3 |  | Porter de l'estime à ses responsables et respecter la discipline de l'entreprise. |
| 4 |  | Être organisé, ponctuel et s'en tenir aux consignes donnés face aux "clients" (internes ou externes). |

Total 10

**communication et changement**

**Situation clé N°3 :** Un bon projet d'entreprise doit,

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 |  | Traduire avant tout ce que veut la direction générale, car c'est elle qui fixe les objectifs et les moyens. |
| 2 |  | Être élaboré après consultation des employés concernés et assez au courant pour avoir des suggestions à faire. |
| 3 |  | Indiquer les objectifs à chacun des responsables et laisser l'initiative des moyens dans un cadre défini. |
| 4 |  | Être clair, complet et définir ce que chacun doit faire ainsi que les procédures de contrôle. |

Total 10

**Situation clé N°4 :** Face à un(e) nouveau(elle) embauché(e), il faut avant tout,

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 |  | Lui faire part des règlements en usage, afin qu'il sache bien comment se comporter dans sa nouvelle entreprise. |
| 2 |  | S'efforcer de l'intégrer aux autres en l'accompagnant et en le présentant au personnel, et rester proche les premiers mois. |
| 3 |  | Lui exposer les objectifs de l'entreprise et lui montrer l'évolution depuis quelques années, ainsi que les prévisions. |
| 4 |  | Lui décrire exactement son travail en détail, lui dire ce qu'on attend de lui et à qui il doit s'adresser en cas de problèmes. |

Total 10

**communication et changement**

**Situation clé N°5 :** Quand il y a une décision à prendre,

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 |  | Je fais une réunion avec les intéressés et je cherche à obtenir des avis en vue de trouver une solution de compromis. |
| 2 |  | Je délègue des pouvoir aux intéressés les plus compétents et les pousse à s'engager personnellement sur les conséquences des décisions prises. |
| 3 |  | Je préfère prendre en général seul la décision et je veille à ce qu'elle soit parfaitement exécutée pour assurer sa réussite. |
| 4 |  | J'en parle d'abord à des personnes compétentes au "au-dessus de moi". |

Total 10

**Situation clé N°6 :** Quand deux collaborateurs de l'entreprise ne s'entendent pas et perdent du temps à se disputer,

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 |  | Je tente d'apaiser la chose pour sauvegarder l'esprit de groupe. |
| 2 |  | Je les convoque pour leur rappeler leurs engagements, leurs objectifs et les bonnes règles. |
| 3 |  | Je profite de l'occasion pour analyser ce qui ne va pas entre eux, chercher les raisons et voir avec eux les solutions possibles. |
| 4 |  | J'interviens avec autorité pour stopper net le conflit et remettre "les pendules à l'heure". |

Total 10

**communication et changement**

**Situation clé N°7 :** Pour un manager, être responsable c'est,

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 |  | Agir en "homme" décidé et d'action en sachant se faire approuver avec un minimum de discussion. |
| 2 |  | Distribuer le travail correctement entre chacun en fonction des compétences et responsabiliser tout le monde sur les objectifs. |
| 3 |  | Transmettre et faire appliquer ce qui est décidé conformément à ce qui a été défini à l'embauche. |
| 4 |  | Faire en sorte que tout le monde puisse s'exprimer, et veiller à ce que les gens soient contents de travailler ensemble et dans cette entreprise-là. |

Total 10

**Situation clé N°8 :** Si un collaborateur prend une initiative imprévue,

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 |  | Je l'étudie et si elle est positive, je l'encourage à la recommander aux autres. |
| 2 |  | Je lui signale qu'il n'a pas à prendre l'initiative seul, et je lui rappelle son rôle. |
| 3 |  | Je le laisse aller plus loin si cela ne gêne pas ceux qui sont autour de lui. |
| 4 |  | Je lui fais comprendre qu'il appartient à une entreprise qui forme un tout et que celle-ci serait impossible à diriger su chacun prenait des initiatives imprévues dans son coin. |

Total 10

**communication et changement**

**Situation clé N°9 :** Pour maintenir un bon climat dans l'entreprise, il est nécessaire de,

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 |  | Tempérer et d'éviter de laisser les gens se poser trop de problèmes. |
| 2 |  | Veiller au respect des procédures afin d'éviter que chacun empiète sur les domaines des autres. |
| 3 |  | D'entraîner les gens à exprimer les vrais problèmes qu'ils rencontrent et qui sont inévitables. |
| 4 |  | Mettre en confiance tout le monde et y consacrer du temps, afin qu'ils se sentent décontractés et soutenus. |

Total 10

**Situation clé N°10 :** En qualité de manager, je souhaite que,

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 |  | Mes collaborateurs me témoignent de la reconnaissance pour mon attitude d'ouverture. |
| 2 |  | Mes collaborateurs soient capables d'être le plus autonome possible. |
| 3 |  | Mes collaborateurs soient satisfaits de me voir prendre toutes les responsabilités. |
| 4 |  | Mes collaborateurs apprécient d'être bien encadrés. |

Total 10

**communication et changement**

**QUEL MANAGER ÊTES VOUS FACE AU CHANGEMENT ?**

**EXPLOITATION DU TEST**

Reporter en face des numéros de chaque affirmation, les points que vous leur avez affectés.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Situation |  | A |  | B |  | C |  | D |
| 1 |  | 2 = |  | 3 = |  | 4 = |  | 1 = |
| 2 |  | 2 = |  | 4 = |  | 3 = |  | 1 = |
| 3 |  | 1 = |  | 4 = |  | 2 = |  | 3 = |
| 4 |  | 4 = |  | 1 = |  | 2 = |  | 3 = |
| 5 |  | 3 = |  | 4 = |  | 1 = |  | 2 = |
| 6 |  | 4 = |  | 2 = |  | 1 = |  | 3 = |
| 7 |  | 1 = |  | 3 = |  | 4 = |  | 2 = |
| 8 |  | 2 = |  | 4 = |  | 3 = |  | 1 = |
| 9 |  | 1 = |  | 2 = |  | 4 = |  | 3 = |
| 10 |  | 3 = |  | 4 = |  | 1 = |  | 2 = |
|  | Total = |  | Total = |  | Total = |  | Total = |

A MENEUR =

B ORGANISATEUR =

C COOPÉRATEUR =

D COMPÉTITEUR =

TOTAL = 100

**communication et changement**

**INTERPRÈTATION DES RÉSULTATS**

***Les tendances***

A MENEUR

B ORGANISATEUR

C COOPÉRATEUR

D COMPÉTITEUR

**communication et changement**

**INTERPRÈTATION DES RÉSULTATS**

***Explication des tendances***

|  |
| --- |
| TRÈS DOMINANT (> 40) : |
| SOUS REPRÉSENTÉ (< 10) : |
| A + D |
| D + C |
| B + C |
| A + C |
| B + D |
| A + B |

A : MENEUR

B : ORGANISATEUR

C : COOPÉRATEUR

D : COMPÉTITEUR

**communication et changement**

**QUEL MANAGER ÊTES-VOUS FACE AU CHANGEMENT ?**

Pour l'essentiel, une personnalité du type

A - MENEUR est centrée sur **soi**,

B - ORGANISATEUR est centrée sur **les méthodes**,

C - COOPÉRATEUR est centrée sur **les autres,**

D - COMPÉTITEUR est centrée sur **les résultats**.

On considérera qu'un type est très dominant quand il dépasse 40 points à lui seul, qu'un type est sous-représenté quand il est inférieur à 10 points.

Ainsi, chacun pourra vérifier certains excès et certaines vulnérabilités.

Par exemple : COMPÉTITEUR (55) et COOPÉRATEUR (8).

On peut promettre à ce manager des problèmes de cohésion dans son équipe et de relations interpersonnelles difficiles avec les bons "soldats" qui auraient besoin de signes de reconnaissance comme ceux qui traînent les pieds.

On notera que deux combinaisons sont particulièrement significatives :

- (A + D) dominant (supérieur à 75) correspondant à un style "PUSH", style "cool", style à haute pression, avec une mentalité de "gagneur", un engagement personnel maximum sur des résultats.

- (B + C) dominant (supérieur à 75) correspondant à un style "PULL", style "cool", centré sur les outils et les hommes, décrispé mais peut-être un peu "gentil" dans un monde dur, occupé par une compétition sans merci.

**communication et changement**

**VOTRE PERSONNALITÉ DE MANAGER DU CHANGEMENT**

2

1

1

3

2

1

1

2

8

6

7

5

4

3

3

2

4

5

6

7

8

8

6

7

5

4

3

4

5

6

7

8

B

Organisation

Compétition D

Meneur

A

C Coopération

Représentez vos résultats sur les 4 axes de ce diagramme.

* **VI -**

**CONDITION DE RÉUSSITE**

**SYNTHÈSE**

conditions de réussite - synthèse

**POURQUOI RIEN NE CHANGE ?**

La plupart des programmes de changement ne fonctionnent pas car ils s'appuient sur une théorie fondamentalement fausse. La théorie explique, en effet, qu'un changement des attitudes individuelles conduit à une évolution plus générale du comportement, répété des centaines de fois par différentes personnes, finit par se répercuter dans toute l'organisation. D'après ce modèle, le changement est comme une expérience de conversion. Il suffit d'inculquer aux gens "la bonne religion" pour que des modifications de comportement s'ensuivent immédiatement.

Cette théorie décrit exactement l'envers d'un processus de changement. En fait, le comportement individuel est très fortement façonné par le rôle que l'individu est amené à jouer dans l'entreprise. La manière la plus efficace de modifier les comportements est donc de placer les individus dans un contexte organisationnel nouveau. Ce contexte génèrera alors des rôles, des responsabilités et des relations nouvelles entre les personnes.

conditions de réussite - synthèse

**PAS DE CHANGEMENT PAR DÉCRET**

**MAIS :**

"Chaque matin en Afrique

une gazelle s'éveille.

Elle sait qu'elle doit courir plus vite

que le lion le plus rapide,

sinon elle sera tuée.

Chaque jour en Afrique

un lion s'éveille.

Il sait qu'il doit courir plus vite

que la plus lente des gazelles,

sinon il mourra de faim.

Peu importe que vous soyez

lion ou gazelle,

quand le soleil se lève,

mieux vaut commencer à courir".

Hodgetts

conditions de réussite - synthèse



. J'OSE

. JE CREDITE

. ENSEMBLE

SI

conditions de réussite - synthèse

**CE QUE JE RETIENS**

Vous venez de vivre un séminaire sur le changement.

Faites le point des grands principes que vous en retirez. Le bilan qui n'est pas un contrôle, vise seulement à vous aider à faire la différence entre **l'essentiel à mémoriser** et ce qui vous sera d'une moindre utilité immédiate.

Libérez votre esprit, ce que vous noterez ci-dessous, et qui reste personnel, deviendra pour vous un principe d'action.

...................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................

...................................................................................................................................................