



Conduite du changement

Cercles de Progrès
Toulouse



Sommaire



- **Recueil d'attentes**
- **Proposition de modalités**
- **En guise d'introduction**
- **Aspects psychologiques du changement**
 - Swing
 - Freins et leviers de changement
 - Perceptions du changement
- **Stratégies de changement**
- **Outils de conduite du changement**
 - Outils de mesure
 - Outils de déploiement
 - Exemple: Critères d'annonces de changement
- **Conduite équilibrée du changement**
- **Créer une culture de flexibilité au changement**
- **Orientations culturelles**
- **Mise en perspective**



Recueil d'attentes



Proposition de modalités



- Interactivité
- Vous fixez le rythme
- Retours sur questionnaires lorsque les sujets seront abordés
 - *Flexibilité au changement*
 - *Association au mot changement*
 - *Conduite équilibrée du changement*
 - *Orientation culturelle X,Y*
- .../...



En guise d'introduction

Association au mot changement retour sur questionnaire 1



Association au mot changement retour sur questionnaire 1



Lorsque vous envisagez un changement, les mots qui vous viennent à l'esprit

Mots "positifs"
Explication
Pédagogie
Réunir
Stratégie
Utile
Management
Nécessaire
Convaincre
Décision
Communication
Annonce
Temps
Bénéfique

Mots négatifs
Résistance
Drastique
Souffrance
Coût
Risques
Difficulté
Opposition



Association au mot changement retour sur questionnaire 1



Lorsque vous envisagez un changement, les mots qui vous viennent à l'esprit

SCORE SÉMANTIQUE (ALGORITHME DE FRÉQUENCE)

Pédagogie	75%
Explication	73%
Stratégie	70%
Convaincre	64%
Décision	62%
Utile	61%
Nécessaire	61%
Réunir	59%
Communication	56%
Management	55%

Coût	47%
Temps	42%
Risques	38%
Difficulté	37%
Bénéfique	25%
Résistance	24%
Annonce	21%
Opposition	17%
Souffrance	-28%
Drastique	-35%



Association au mot changement retour sur questionnaire 1



Lorsque vous envisagez un changement, les mots qui vous viennent à l'esprit

SCORE SÉMANTIQUE

Viennent à l'esprit			
Mots "positifs"		Mots négatifs	
Pédagogie	75%	Coût	47%
Explication	73%	Risques	38%
Stratégie	70%	Difficulté	37%

Conception positive du changement

Viennent peu ou pas à l'esprit (< 25%)			
Mots "positifs"		Mots négatifs	
Bénéfique	25%	Résistance	24%
Annonce	21%	Opposition	17%
		Souffrance	-28%
		Drastique	-35%



Association au mot changement retour sur questionnaire 1

Lorsque vous envisagez un changement, les mots qui vous viennent à l'esprit
SCORE SÉMANTIQUE

- **LE BENCHMARK « COLLABORATEURS FRANÇAIS »**

Souffrance	75%
Difficulté	70%
Drastique	70%

Réunir	5%
Bénéfique	-30%
Pédagogie	-45%

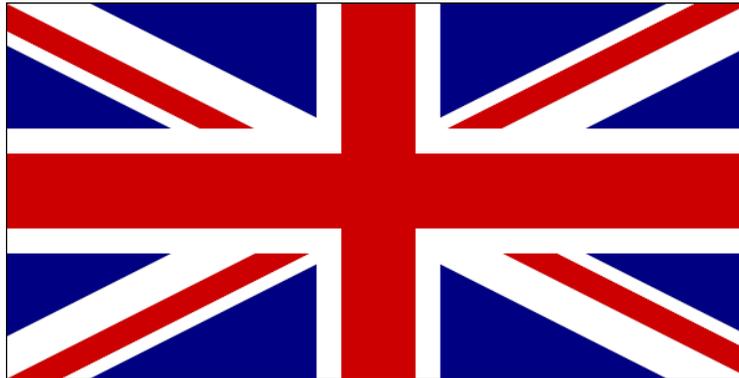


Petite réflexion...



QUIZZ: QUEL EST CE PAYS?

- ▣ Le plus riche du monde
- ▣ La plus grande frappe militaire
- ▣ Centre du monde pour les affaires et la finance
- ▣ Le plus envié des systèmes éducatifs
- ▣ Centre du monde pour la recherche et l'innovation
- ▣ Sa monnaie = Référence monétaire pour le monde
- ▣ Plus haut niveau de vie au monde
- ▣ Arbitre international de la diplomatie
- ▣ Considéré comme « des plus conservateurs » au monde



Le Royaume-Uni

in 1900



EVOLUTIONS & CHANGEMENT



Les Cercles du Progrès
F

Tout Changement imposé dans une entreprise ou un temps social subit une poussée vers le haut dirigée du bas vers le haut au poids des habitudes déplacées.



Aspects psychologiques

DICHOTOMIE DU CHANGEMENT



souhais, attentes,
besoins, rêves, ambitions

INTÉGRÉ IMMÉDIATEMENT

Les Cercles de Progrès



proposé, imposé
subi, obligé

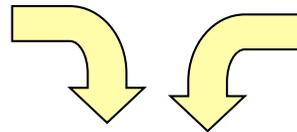
INTÉGRATION PAR PHASES

IMPLICATION // EMOTION



AFFECTIVE

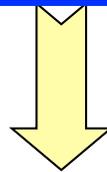
DISTANCE



ASPIRATIONNELLE

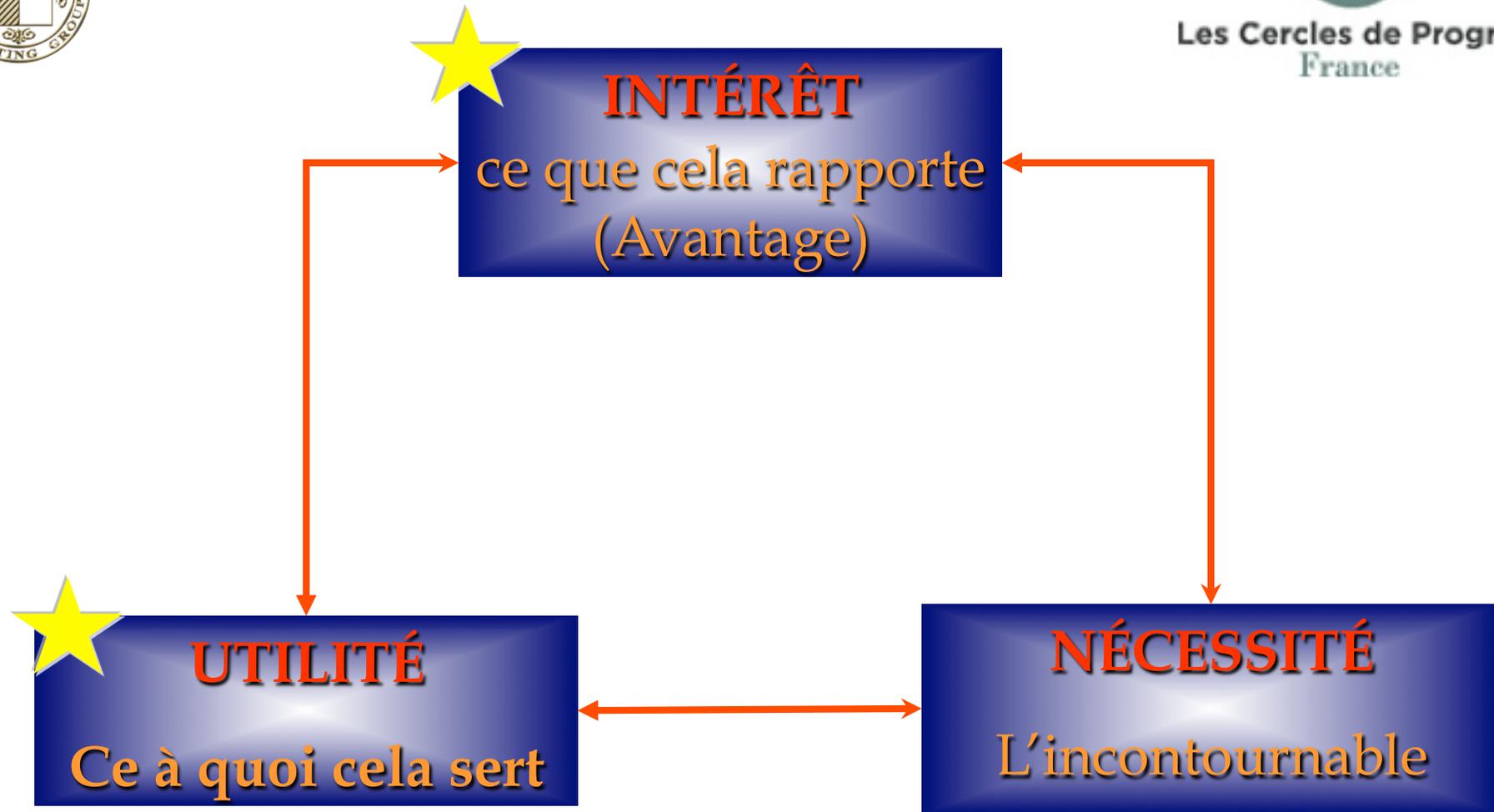
PRINCIPE

**Plus nous sommes attachés au permanent,
et, plus le changement est imprévisible,
plus le processus de changement est
difficile et douloureux**



**DURÉE & INTENSITÉ
DU CHANGEMENT**

LE FILTRE PRIMAIRE



**A DÉFAUT D'UTILITÉ ET D'INTÉRÊT
POUR CEUX QUI SONT CONFRONTÉS AU CHANGEMENT,
IL N' Y AURA AU MIEUX QUE RÉSIGNATION**



LE FILTRE ETHIQUE
Les Cercles de Progrès
France



HONNÊTETÉ



CONFIANCE



RESPECT



LES CINQ PHASES DU CHANGEMENT

LES CINQ PHASES D'AJUSTEMENT

1



Je ne comprends pas!

REFUS DE COMPRENDRE

Objet :

GARDER SA RÉALITÉ



2

LES CINQ PHASES D'AJUSTEMENT



Les Cercles de Progrès
France

RÉSISTANCE

Objet :

CHANGER LE CHANGEMENT ANNONCÉ

4 FORMES PRINCIPALES DE RÉSISTANCE



Les Cercles de Progrès
France

2

1

RÉSISTANCE

On va essayer!

DESTINATION



RÉSISTANCE par ARGUMENTATION

2

Forme :

DIALECTIQUE / ÉRISTIQUE

2



Épisode paranoïde ...

Apparaître comme ayant raison ...



LES CINQ PHASES D'AJUSTEMENT



Les Cercles de Progrès
France

2

RÉSISTANCE par RÉVOLTE

3

Forme:

COLERE - MENACE - ACTION



Les Cercles de Progrès
France

2

RÉSISTANCE par SABOTAGE

4

Forme :

ZELE PERNICIEUX

Na! ...



LES CINQ PHASES D'AJUSTEMENT



3

DÉCOMPENSATION

Objet :

Bonjour tristesse ...

CONSEIL DU PERMANENT



LES CINQ PHASES D'AJUSTEMENT



Les Cercles de Progrès
France

4

RÉSIGNATION

Objet :

COMPOSER AVEC LE CHANGEMENT

Nostalgie... Uchronie...





LES CINQ PHASES D'AJUSTEMENT



Les Cercles de Progrès
France

5

INTÉGRATION

Objet :

APPROPRIATION DU CHANGEMENT

J'y ai toujours cru...

LE SWING DU CHANGEMENT

ÉNERGIE +

INSATISFACTION

SATISFACTION

INTÉGRATION

REFUS DE
COMPRENDRE

RÉSIGNATION

ANCE

Inertie
Argume
Révol

DÉCOMPENSATION

PERTE

PERTE

GAIN

De quelques minutes à plusieurs années

Nous vivons tous plusieurs "swings" simultanés



FREINS ET LEVIERS DE CHANGEMENT



LEVIERS

- ✓ **INSATISFACTION**
- ✓ **MARGE DE MANŒUVRE**
- ✓ **BESOINS CLIENTS**
- ✓ **INTERET DU CHANGEMENT**
- ✓ **COMMUNICATION**
- ✓ **ATTENTES COLLABORATEURS**
- ✓ **ASPIRATION**
- ✓ **CONFIANCE**



Les Cercles de Progrès
France

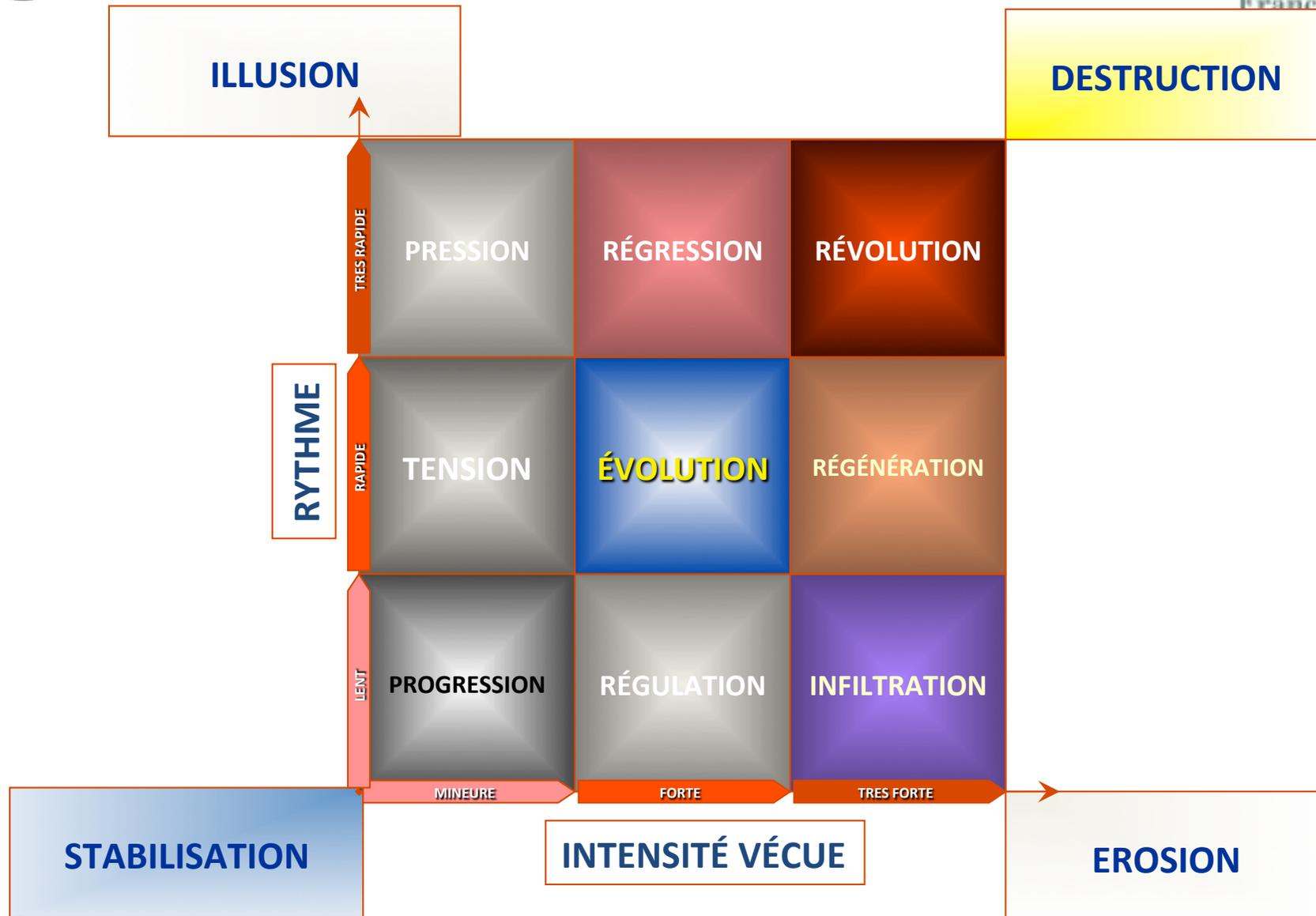
FREINS

- ✓ **SATISFACTION**
- ✓ **CONFORT**
- ✓ **MÉFIANCE**
- ✓ **NÉCESSITÉ DU CHANGEMENT**
- ✓ **RUMEURS**
- ✓ **PEURS**
- ✓ **RIGIDITÉ**



Les 9 perceptions du changement

Les Cercles de Progrès
France





STRATÉGIES DE CHANGEMENT



IMPLIQUER/ IMPOSER

FLEXIBILISER/ RIGIDIFIER

ASSOCIER / DISSOCIER

ANTICIPER/ RÉAGIR



Exemple



STRATEGIES DES ALLIES

1/3 / 2/3



PRINCIPES DE BASE:

- Le temps passé à convaincre les opposants frustre les alliés
- Le temps non passé avec nos alliés les éloigne de nos buts
- Nos alliés sont les mieux placés pour faire basculer les hésitants

QUI ECOUTEZ-VOUS?

QUI CROIT-ON QUE VOUS ECOUTEZ?



TYPOLOGIES

ALLIES

HESITANTS

OPPOSANTS

STRATEGIE

COOPERATION

INFORMATION

MAINMISE

**ON NE CONVAINC PAS UN OPPOSANT, ON LE
SOUMET PAR LE DROIT**



OUTILS DE CONDUITE DU CHANGEMENT

OUTILS DE MESURE:

- AVANT
- PENDANT
- APRÈS

OUTILS DE DÉPLOIEMENT:

- PLAN DE CHANGEMENT INTÉGRÉ
- COMMUNICATION CIBLÉE
- GROUPES DE RÉFLEXION



OUTILS DE CONDUITE DU CHANGEMENT



OUTILS DE MESURE:

- AVANT**
 - ETUDES DE CLIMAT DE CHANGEMENT**
 - ETUDES DE CLIMAT SOCIAL**
 - MESURE DE LA FLEXIBILITÉ**
 - MESURE DES MARGES DE MANŒUVRE**

- PENDANT**
 - CARTOGRAPHIES**
 - MESURES D'ITEMS SPÉCIFIQUES SUR ÉCHANTILLONS**

- APRÈS**
 - BILAN DE CHANGEMENT**
 - GROUPES DE FEEDBACK**

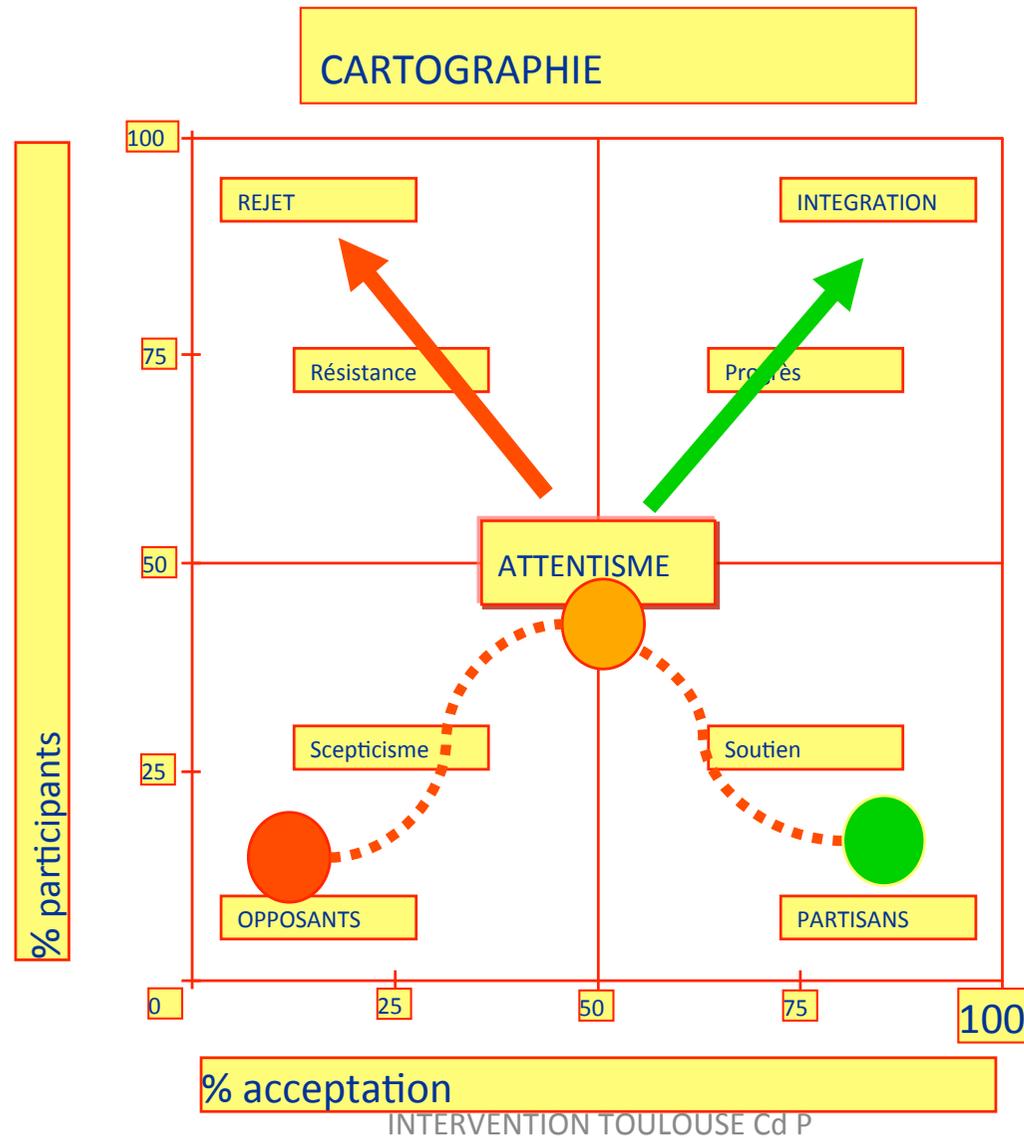


OUTILS DE CONDUITE DU CHANGEMENT



Les Cercles de Progrès
France

EXEMPLE





OUTILS DE CONDUITE DU CHANGEMENT



OUTILS DE DÉPLOIEMENT:

- PLAN DE CHANGEMENT INTÉGRÉ**
 - MANAGÉ PAR UN COFIL**
 - ASSOCIANT LES MGRS DE PROXIMITÉ**
 - ASSOCIANT LES IRP**
 - ITÉRATIF**
 - FORMATION**

- GESTION DES ANNONCES**
 - 6 CRITÈRES**

- COMMUNICATION CIBLÉE**
 - PAR STRATES**
 - PAR SUJETS**

- GROUPES DE RÉFLEXION**
 - MANAGERS / COLLABORATEURS**



GESTION DES ANNONCES



Les Cercles de Progrès
France

EXEMPLE

6 CRITÈRES

- **EXHAUSTIVE**
- **FACTUELLE**
- **PERTINENTE**
- **PRECISE**
- **CLAIRE**
- **EN SEMANTIQUE POSITIVE**



NE PENSEZ PAS A VOS IMPOTS



Conduite équilibrée du changement



Conduite équilibrée du changement



Sens de l'urgence



Patience

Détermination



Ecoute

Décision



Empathie

Réalisme



Optimisme

Savoir



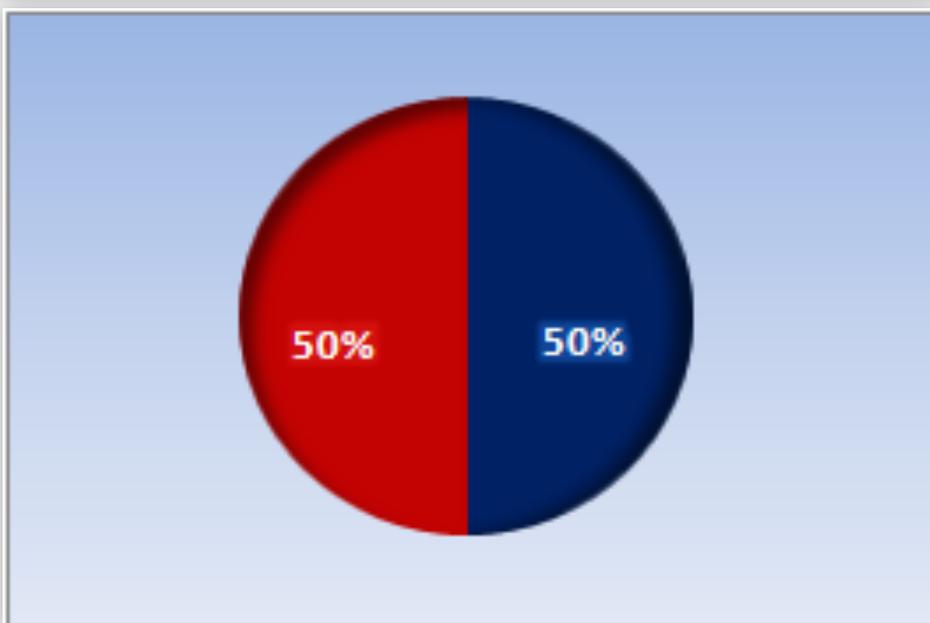
Créativité

Priorités

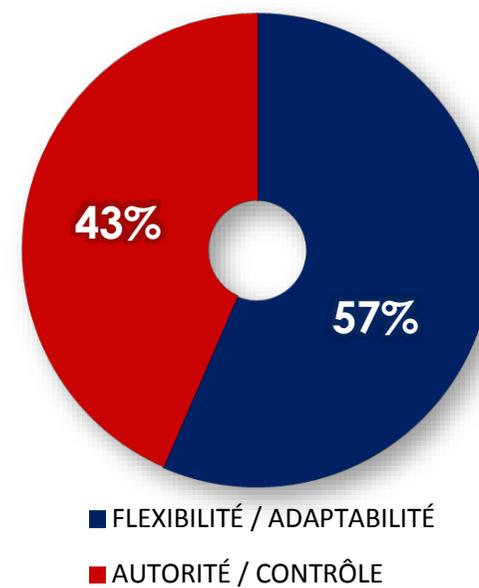


Humanité

Graphe cible

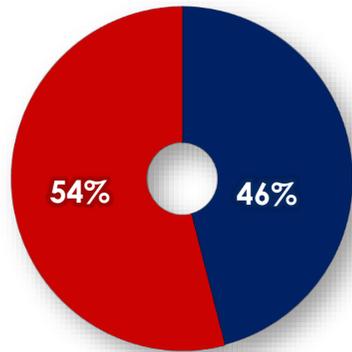


Synthèse du groupe

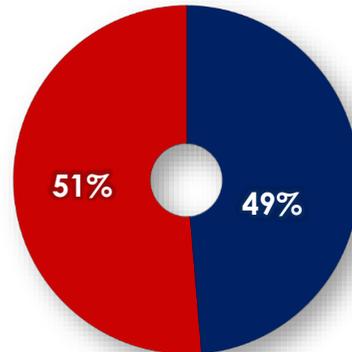




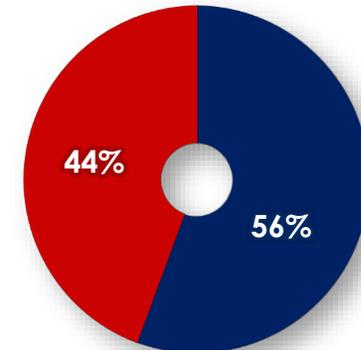
Les Cercles de Progrès
France



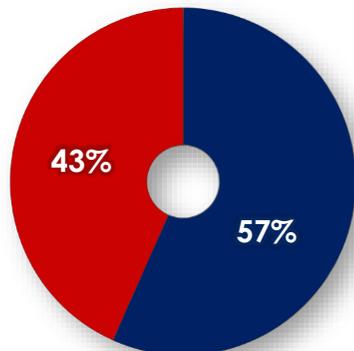
■ Patience
■ Urgence



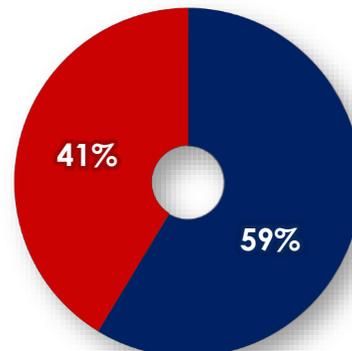
■ Ecoute ■ Aplomb



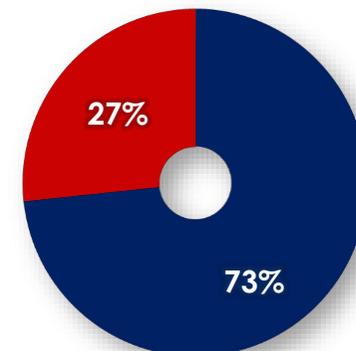
■ Humain
■ Priorités



■ Empathie
■ Décisions



■ Créativité
■ Expérience



■ Optimisme
■ Pessimisme



Flexibilité au changement



– CRÉER UNE CULTURE DE FLEXIBILITÉ



FLEXIBILITÉ AU CHANGEMENT



Les Cercles de Progrès
France

- ◆ LATITUDE D 'ACTION
- ◆ NIVEAU D 'APPARTENANCE
- ◆ GESTION IMMEDIATE DES DIFFERENDS
- ◆ SENTIMENT DE DROIT A L 'ERREUR



FLEXIBILITÉ AU CHANGEMENT



Les Cercles de Progrès
France

◆ LATITUDE D'ACTION

**Plus j'ai le sentiment d'avoir la
possibilité de prendre des initiatives,
moins j'ai le sentiment que l'on
m'impose des choix, moins je suis
en « réaction » et plus je peux
« adhérer »**



FLEXIBILITÉ AU CHANGEMENT



Les Cercles de Progrès
France

◆ LATITUDE D'ACTION

◆ NIVEAU D'APPARTENANCE

**Ce n'est pas le nombre de personnes employées
qui font la réussite d'une Entreprise,
C'est le nombre de personnes qui y travaillent pour
la cause de l'Entreprise.**



FLEXIBILITÉ AU CHANGEMENT



Les Cercles de Progrès
France

◆ LATITUDE D'ACTION

◆ NIVEAU D'APPARTENANCE

◆ DROIT A L'ERREUR

La semaine dernière, j'ai vu un homme qui n'a fait aucune erreur en quatre mille ans.

C'était une momie au musée du Louvre.



FLEXIBILITÉ AU CHANGEMENT



Les Cercles de Progrès
France

◆ LATITUDE D'ACTION

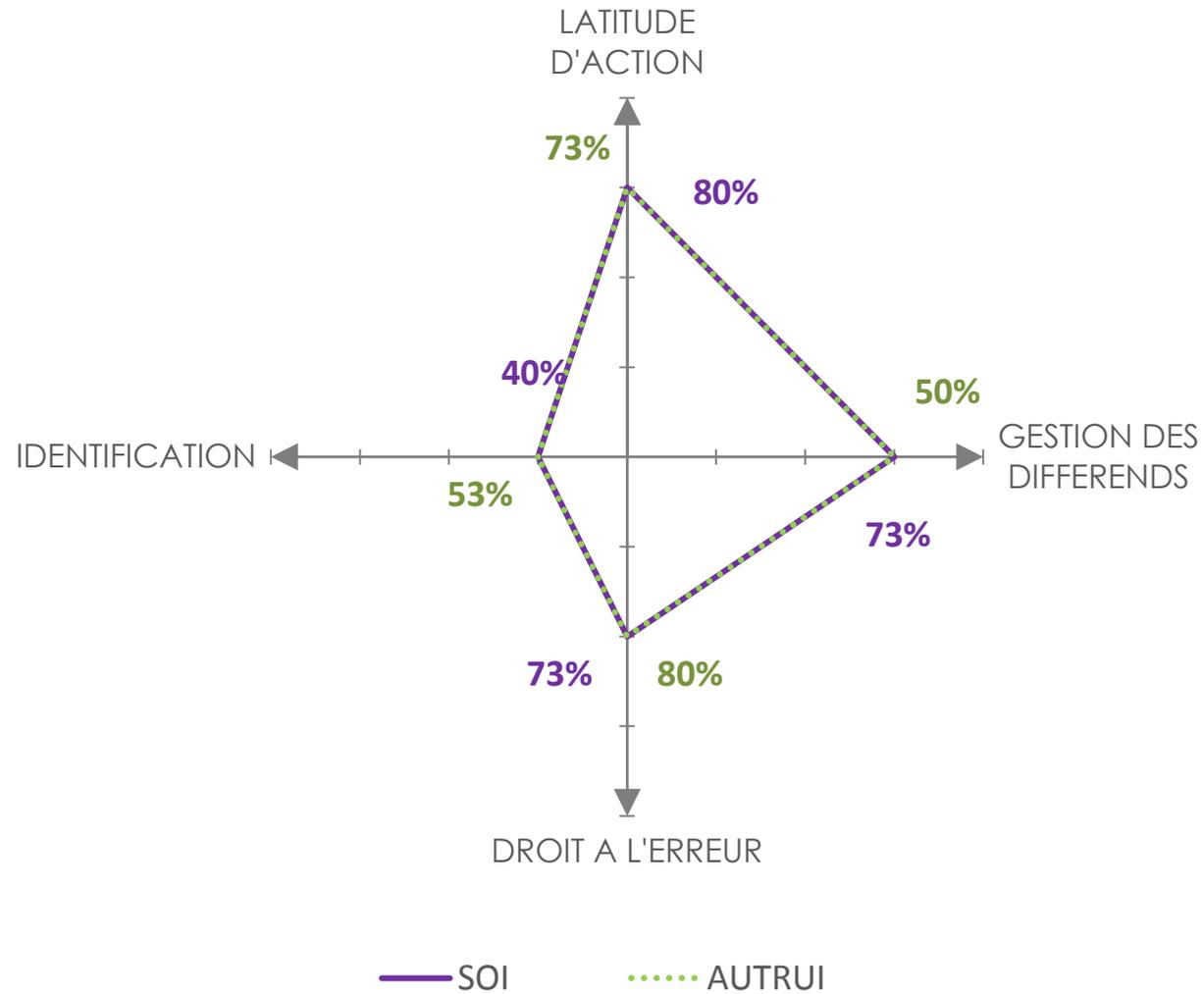
◆ NIVEAU D'APPARTENANCE

◆ DROIT A L'ERREUR

◆ GESTION IMMÉDIATE DES DIFFÉRENDS

***Vouloir éviter les problèmes est la plus sûre façon
d'éviter les solutions***

P





Changements et Orientations culturelles



L'effet Mc Gregor



- Les croyances des dirigeants, managers, leaders et collaborateurs influencent l'organisation du travail et la structure hiérarchique
- Elles sont orientée X ou Y
- Les croyances X et Y souvent cohabitent
- Cette cohabitation est source de dysfonctionnements majeurs en particulier au plan du leadership
- Changement « X », Changement « Y » ?



Croyances « X » ou « Y »?

Effet Mc Gregor

- Y = Le côté humain de l'entreprise
- X = Le côté mécaniste de l'entreprise





RÉSULTATS DES QUESTIONNAIRES X,Y



Global (n=15)

CROYANCES « Y »

	Tout à fait vrai	Assez vrai	Assez faux	Tout à fait faux		Tout à fait vrai / Assez vrai	Assez faux / Tout à fait faux
La plupart des collaborateurs veulent des satisfactions d'estime et de réalisation personnelle dans leur travail	71%	29%			Y	100%	0%
La plupart des collaborateurs sont disposés à faire leur travail de leur mieux	53%	47%			Y	100%	0%
La plupart des collaborateurs souhaitent acquérir des compétences nouvelles	60%	33%	7%		Y	93%	7%
Travailler est naturel, et implique des efforts que la plupart des gens aiment faire	14%	71%	14%		Y	86%	14%
La plupart des collaborateurs sont capables d'imagination et de créativité pour résoudre les problèmes	40%	40%	20%		Y	80%	20%
La plupart des collaborateurs veulent atteindre les objectifs et aiment prendre des initiatives.	27%	53%	20%		Y	80%	20%
La plupart des collaborateurs aiment les responsabilités et cherchent à les prendre dans des contextes raisonnables	20%	60%	20%		Y	80%	20%
La plupart des collaborateurs sont capables d'autocontrôle	13%	60%	27%		Y	73%	27%
Il est très important d'avoir des activités de loisir et de repos, y compris au travail	31%	38%	23%	8%	Y	69%	31%
La plupart des collaborateurs n'aiment pas être contrôlés par leur responsable	13%	53%	33%		Y	67%	33%



RÉSULTATS DES QUESTIONNAIRES X,Y



CROYANCES « X »

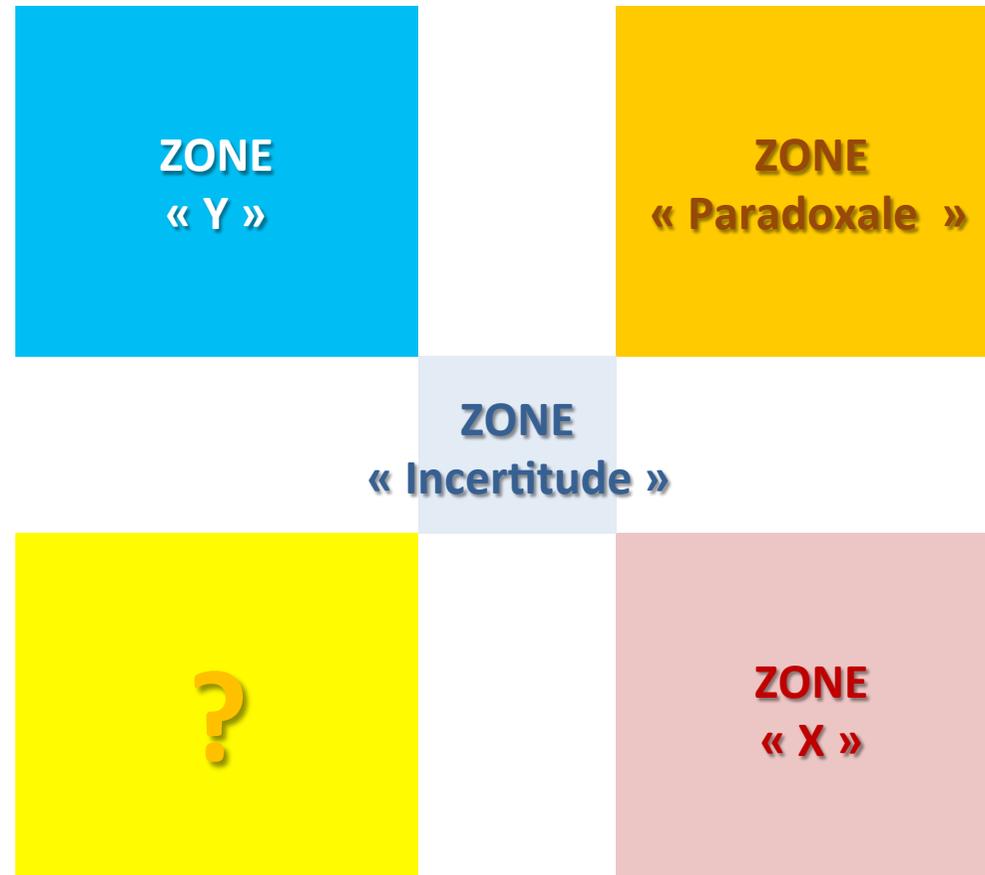
Tout à fait vrai	Assez vrai	Assez faux	Tout à fait faux
------------------	------------	------------	------------------

Tout à fait vrai / Assez vrai	Assez faux / Tout à fait faux
-------------------------------	-------------------------------

La plupart des collaborateurs ne cherchent pas à s'impliquer dans leur travail		8%	46%	46%	X	8%	92%
Le système de contrôle et de sanction négative permet d'obtenir des collaborateurs l'effort nécessaire pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise	13%	13%	40%	33%	X	27%	73%
La plupart des gens sont en réalité contraints de travailler, et beaucoup n'aiment pas le travail		27%	67%	7%	X	27%	73%
La plupart des collaborateurs évitent les responsabilités et cherchent d'abord à préserver leur emploi	7%	27%	53%	13%	X	33%	67%
La plupart des collaborateurs ne prennent pas volontiers des initiatives personnelles	7%	27%	53%	13%	X	33%	67%
La plupart des collaborateurs sont avant tout intéressés par leur salaire et leurs avantages sociaux	20%	20%	47%	13%	X	40%	60%
La plupart des collaborateurs ont besoin de directives précises	7%	33%	53%	7%	X	40%	60%
Le petit absentéisme est avant tout l'indice d'un manque de conscience professionnelle		47%	40%	13%	X	47%	53%
Pour qu'une organisation de travail fonctionne bien, il faut que les collaborateurs soient contrôlés et, quand il le faut, punis	29%	29%	14%	29%	X	57%	43%
La plupart des collaborateurs n'aiment pas le changement		73%	20%	7%	X	73%	27%



RÉSULTATS DES QUESTIONNAIRES X,Y



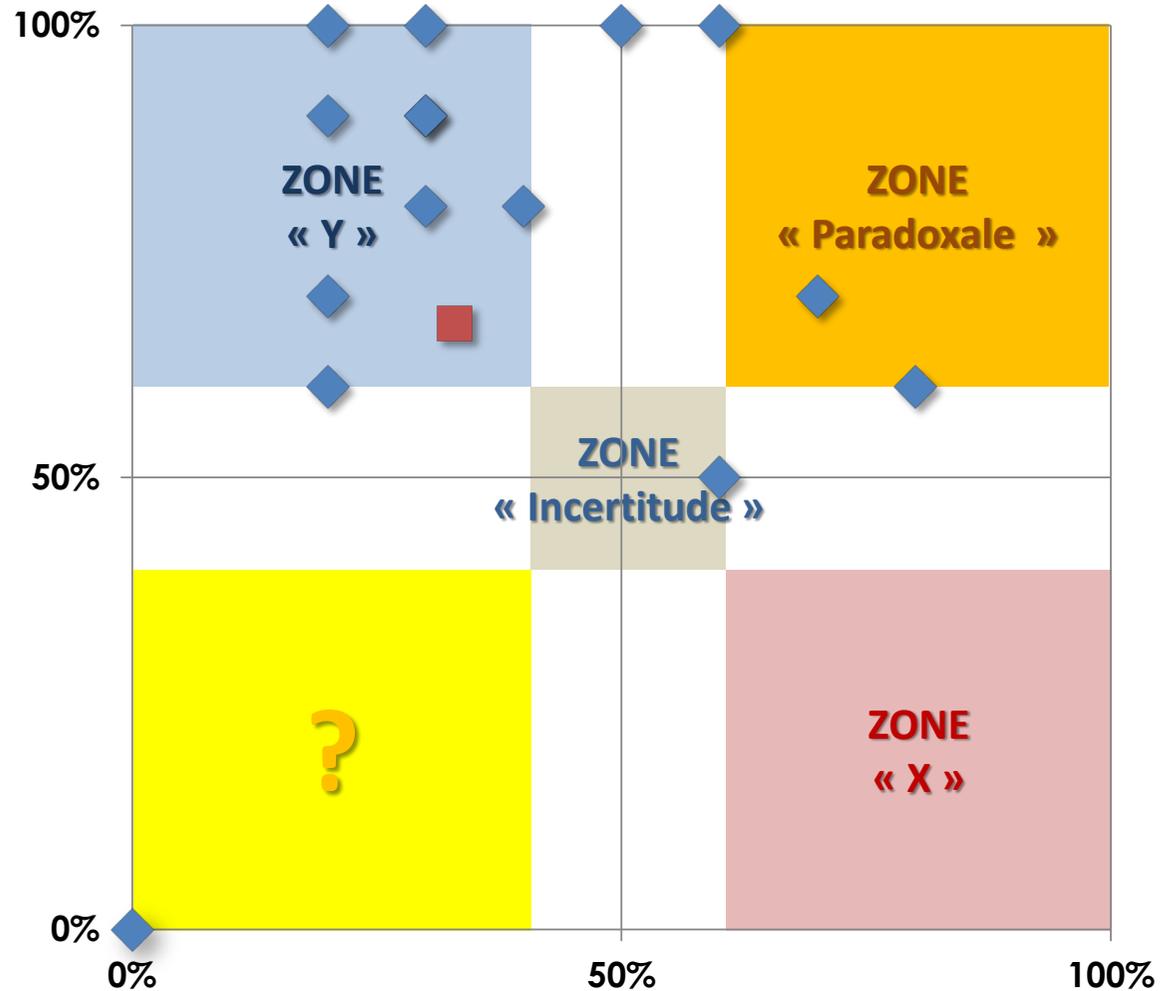


RÉSULTATS DES QUESTIONNAIRES X,Y



Les Cercles de Progrès
France

Global (n=15)





Gérard-Dominique CARTON
+33 6 08 25 27 69
001@gcarton.com