



Cercles de Progrès TOULOUSE

Slides complémentaires



Compléments

- Etude de Climat de Changement
 - Exemple exploitation
- Etude de climat social
 - Exemple exploitation
- Traitement swings individuels
- Mesure des marges de manœuvre
- Bilans de changements
- Plan de changements intégrés
- Formations management



Etude de Climat de Changement

Étude en 3 parties:

- 1. Niveau de satisfaction / confort actuel**
- 2. Expérience passée de gestion du changement**
- 3. Perceptions des changements à venir**



Questionnaire Climat de Changement Partie 1

<i>Situation actuelle exemple de questions</i>		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NSP
1	Vos conditions matérielles de travail vous conviennent												
2	Vous appréciez votre environnement de travail												
3	Vous êtes satisfait(e) de vos horaires de travail												
4	Votre temps de transport pour vous rendre à votre travail est correct												
5	Vous avez un bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle												
6	Vous vous sentez utile dans votre mission / votre fonction												
7	Vous vous sentez respecté (e) dans votre travail												
8	La vaste majorité du temps vous êtes content(e) de venir travailler												
9	Vous aimez votre travail / mission												
10	Vous avez les "bons" outils / process pour bien faire votre métier												
11	Vous faites confiance à votre hiérarchie												
12	Vous faites confiance à vos collègues												
13	Vous êtes satisfait (e) de la relation de travail avec votre hiérarchie												
14	Vous êtes satisfait (e) de la relation de travail avec vos collègues												
15	L'ambiance générale sur votre <u>site</u> est bonne												
16	L'ambiance de votre <u>unité de travail</u> est bonne												
17	Le climat social de votre site est plutôt positif												
18	La vaste majorité du temps vous vous sentez motivé(e) et impliqué(e) pour la réussite de votre Entreprise												



Questionnaire Climat de Changement Partie

2

Expérience de changement exemple de questions		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NSP
21	Dans votre expérience, en règle générale, les changements sont plutôt bien gérés dans votre Entreprise												
22	Les changements de ces derniers mois / années, ont été plutôt bénéfiques pour l'entreprise dans son ensemble												
23	Lors de changements, il vous apparaît que vos attentes, contraintes, besoins, sont pris en compte												
24	Lorsqu'ils sont annoncés, les changements sont bien expliqués												
25	En règle générale, votre responsable direct sait gérer vos inquiétudes et celles de vos collègues												
26	La communication sur les changements est bien faite et fluide.												
27	Vous êtes au courant des changements à venir concernant le regroupement des métiers par site sur le bassin Orléanais												
28	Vous entendez <u>peu</u> de rumeurs sur ces changements à venir.												
29	Vous êtes plutôt serein (e) concernant ces changements												
30	Autour de vous vos collègues vous semblent plutôt serein(e)s concernant ces changements												
31	Vous vous sentez directement concerné par ces changements à venir												
32	L'utilité et la nécessité de ces changements vous ont été expliquées												
33	Vous comprenez et êtes d'accord avec l'utilité et la nécessité de ces changements												
34	L'intérêt de ces changements vous a été expliqué												
35	Vous êtes d'accord avec l'intérêt de ces changements												
36	Vous avez le sentiment que les difficultés générées par ces changements seront bien gérées												
37	Vous êtes confiant dans l'avenir de l'entreprise												
38	En règle générale vous êtes confiant concernant l'avenir												
39	Vous vous sentez en phase avec le projet de "changement"												
40	Vous êtes confiant(e) dans l'utilité de ce questionnaire et notamment la prise en compte de vos réponses par la Direction.												



Questionnaire Climat de Changement Partie

3

Changements à venir. Exemples de questions		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NSP
41	Dans l'état actuel de vos informations, il est probable vous aurez à changer de site												
42	Devoir (éventuellement) changer de site ne vous pose pas de problème particulier												
43	Devoir changer de site serait, pour vous, plutôt une opportunité intéressante												
44	Si le choix est possible, vous préféreriez changer de métier plutôt que de changer de site												
45	Devoir changer de site, selon vous, ne posera pas de problème majeur à certain(e)s de vos collègues												
46	La direction prendra bien en compte les difficultés que pourraient poser ces changements à certains collaborateurs												
47	S'il vous concerne, le changement de site n'occasionnera pas de temps de trajet domicile-travail supplémentaire important												
48	S'il vous concerne, le changement de site n'occasionnera pas de coûts supplémentaires de trajet domicile-travail importants												
49	S'il vous concerne, le changement de site ne créera pas de difficultés personnelles ou familiales importantes												
50	Au-delà du changement de site, vous vous attendez à des changements organisationnels dans votre Direction												
51	Vous êtes en attente d'informations précises concernant les changements à venir												



Résultats-

- Climat positif ou négatif, et « températures » par item
- Indices de probabilités de résistances, par item / thème
- Indices de marges de manœuvre
- Cartographie initiale des changements à venir
- Identification des « clusters » démographiques
- .../...

Résultats indicés et par cluster

Identification par niveaux de

- Satisfaction, Insatisfaction
- Sérénité / Inquiétudes
- Sujets de changements
- .../...



Etude de Climat Social

- **Mesure des éléments du climat social**
 - Niveaux de satisfaction / insatisfaction
 - Identification des valeurs opératoires
 - Identification des pratiques managériales
 - Efficacité du dispositif et des pratiques en communication
 - Éléments du dialogue social
 - Opinions sur l'entreprise (image, Pratiques, Ethique...)



Etude de Climat Social Exemples de questions

Dans notre Entreprise la liberté d'expression est totale
En général, nous savons nous montrer très aimables avec nos clients
En règle générale les changements sont bien gérés dans notre Entreprise
J'ai le sentiment d'être correctement managé par ma hiérarchie
J'ai le sentiment d'être respecté par ma hiérarchie
Je crois qu'il existe un lien direct entre la "motivation" au travail et le "présentéisme"
Je crois que le niveau de stress professionnel dans notre Entreprise n'est pas plus élevé qu'ailleurs
Je crois que notre gamme de produits et services correspond bien à ce qu'attendent nos clients
Je m'attache à toujours très bien recevoir nos clients
Je me sens en harmonie avec les valeurs de notre Entreprise
Je me sens suffisamment informé des résultats de la Entreprise
Je me sens très compétent dans l'exercice de ma fonction
Je pense que dans notre Entreprise l'absentéisme est "bien accepté" par la hiérarchie
Je pense que la Direction prendra les résultats de cette enquête en compte
Je pense que le niveau d'absentéisme, dans notre Entreprise, est comparable à celui des autres Entreprises
Je pense que le niveau de convivialité à l'intérieur de la Entreprise est satisfaisant
Je pense que notre Entreprise est meilleure que ses concurrents
Je ressens une certaine fierté à travailler pour notre Entreprise
je suis globalement plutôt satisfait de mon emploi
Je suis globalement satisfait de ma rémunération



Etude de Climat Social

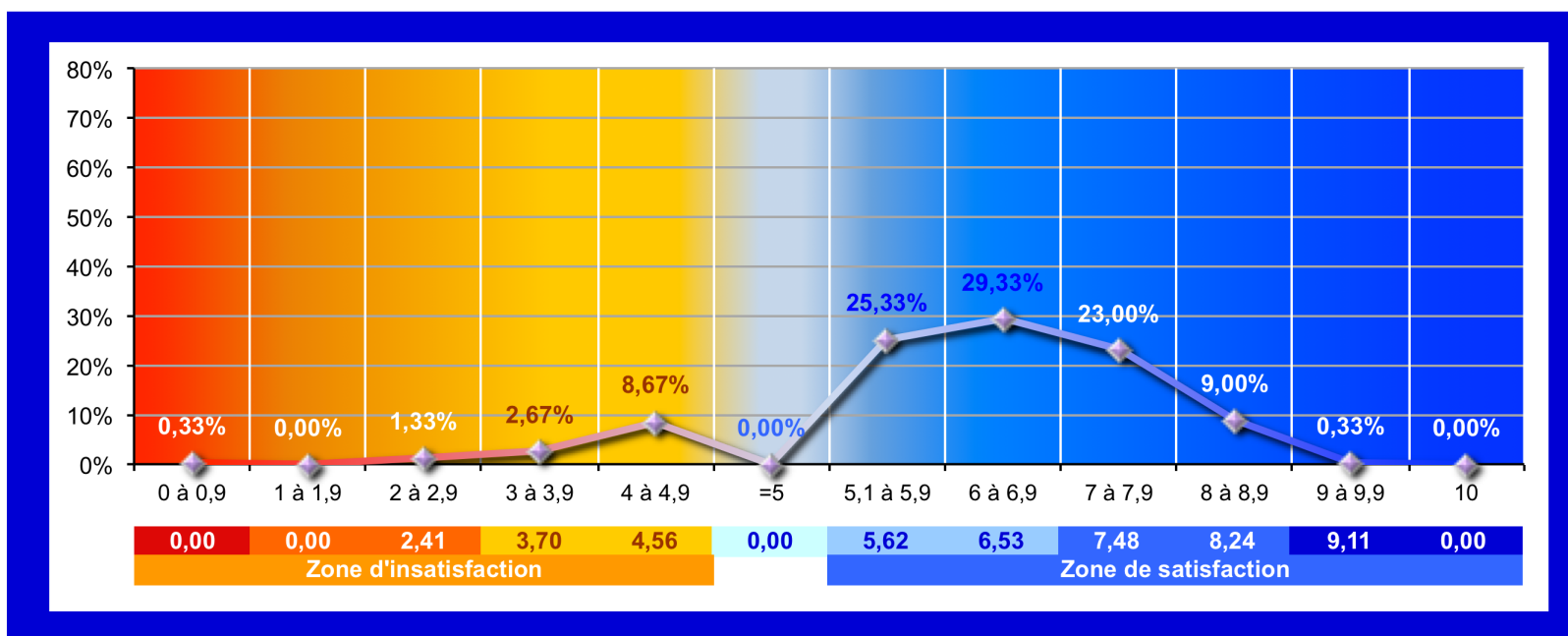
Exemple de rendu global

GLOBAL

N = 300

6,36

Moyenne
Générale

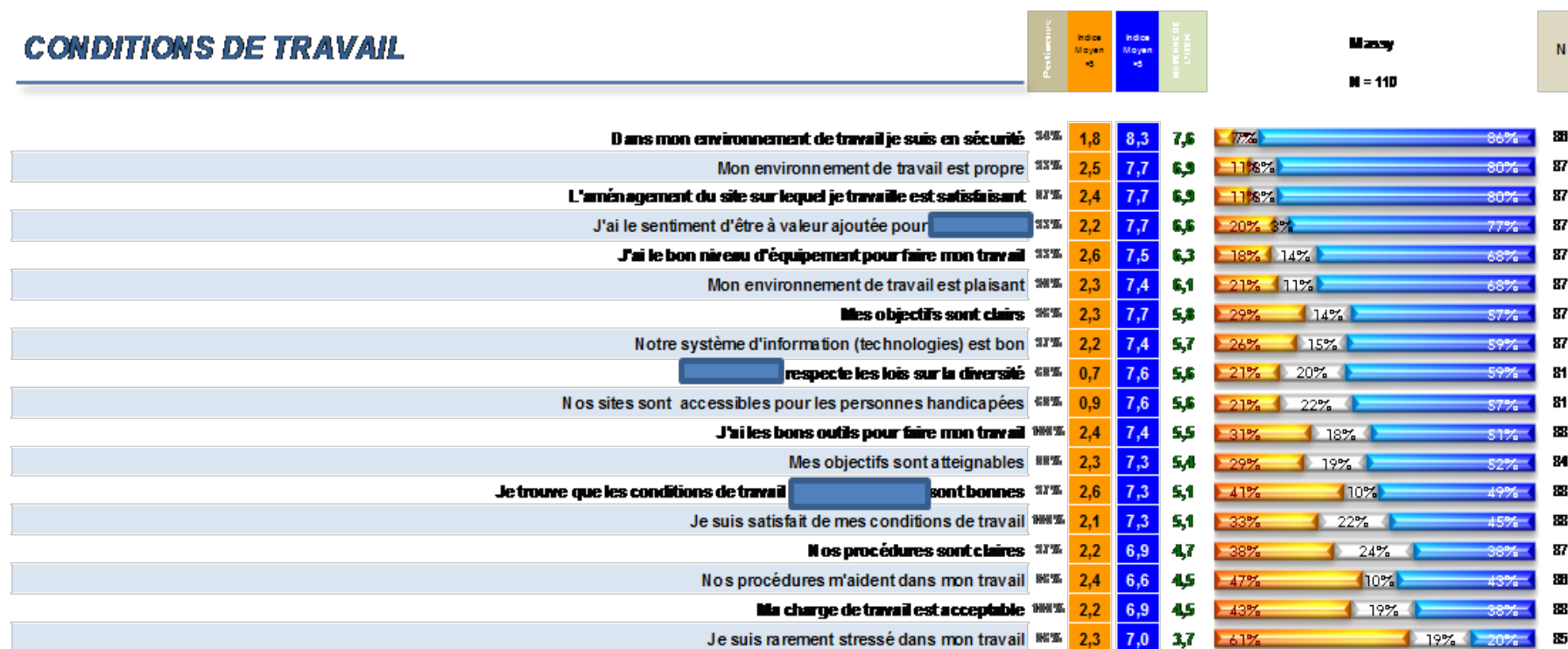




Etude de Climat Social

Exemple de rendu Thème

CONDITIONS DE TRAVAIL



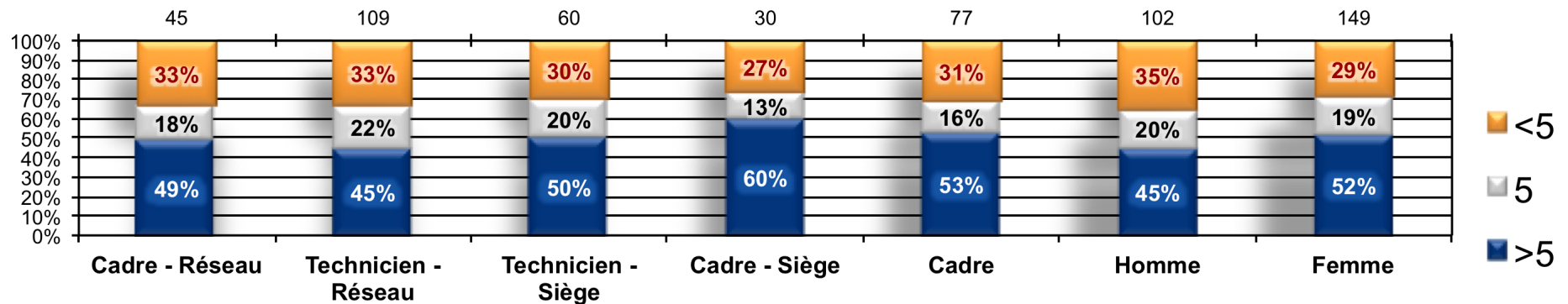


Etude de Climat Social

Exemple de rendu Item

12.02

Je pense que la Direction prendra les résultats de cette enquête en compte





Traitement swings individuels



ACCOMPAGNEMENT DU SWING

REFUS DE COMPRENDRE

AUTRUI

- ✓ *Etre patient*
- ✓ *Répéter l'annonce*
- ✓ *Faire réfléchir l'autre*

SOI

- ✓ *Rester calme*
- ✓ *Analyser son malaise*
- ✓ *Regarder le changement en face*



ACCOMPAGNEMENT DU SWING

RÉSISTANCE

AUTRUI

SOI

Inertie

- ✓ Provoquer l'action
- ✓ Insister sur l'engagement

- ✓ *Se fixer un objectif*

Argumentation

- ✓ Poser des questions
- ✓ Rappeler les faits
- ✓ Parler du futur

- ✓ *Qualifier ses questions*
 - ✓ *Émotion?*
 - ✓ *Bonne foi?*
 - ✓ *Quelle logique*

Révolte

- ✓ Rassurer
- ✓ Éviter le duel
- ✓ Inviter au calme
- ✓ Laisser un échappatoire

- ✓ *Passer en Z R*
- ✓ *Comprendre sa peur*
- ✓ *Calibrer son comportement*

Sabotage

- ✓ Être magnanime
- ✓ Relativiser (humour)
- ✓ " Miroir de l'absurde "
- ✓ Appel à l'intelligence

- ✓ *Sincérité?*
- ✓ *Maturité?*
- ✓ *Conscience?*



ACCOMPAGNEMENT DU SWING

DÉCOMPENSATION

AUTRUI

- ✓ Être positif
- ✓ Recadrer positivement
- ✓ Argumenter
- ✓ Être empathique
- ✓ Dialoguer
- ✓ Aider à réfléchir

SOI

- ✓ *Relativiser*
- ✓ *Exprimer*
- ✓ *Lutter contre la complaisance*
- ✓ *Marcher / nager*



ACCOMPAGNEMENT DU SWING

RÉSIGNATION

AUTRUI

- ✓ Provoquer l'action
- ✓ Positiver
- ✓ Féliciter
- ✓ Faire le point des avantages

SOI

- ✓ *Se tourner vers l'avenir*
- ✓ *S'accorder un quart d'heure de nostalgie*
- ✓ *Calibrer sa résignation*



ACCOMPAGNEMENT DU SWING

INTÉGRATION

AUTRUI

- ✓ Aller de l'avant
- ✓ Donner le beau rôle
- ✓ Travailler la congruence

SOI

- ✓ *Se féliciter*
- ✓ *Rétro analyse*
- ✓ *Apprendre*



Mesure des marges de manœuvre

$$\text{SATISFACTION}_{\text{sur } 10} \times \text{CONFIANCE}_{\text{sur } 10} = \text{MdM}$$

Exemple de questions:

- ***Vous faites confiance à votre hiérarchie***
- ***Votre hiérarchie vous fait confiance***
- ***Vous êtes satisfait(e) de la relation de travail avec votre hiérarchie***



Bilans de changements

- Objectif: Créer une culture « participative » de changement
- Faire un bilan après chaque changement « clé », portant sur les pratiques observées, les évolutions d'opinions, la communication, l'accompagnement.../...
- Questionnaires courts, panels...
- Publier les résultats



Plan de changements intégré



PLAN DE CHANGEMENT INTEGRE

QUANTIFIER
le changement
(faits)
Quand, Quoi, Qui.



QUALIFIER
le changement
(origine, résultat
prévu, type)



PARAMETRES CULTURELS



OBJECTIFS








PLAN D' ACTION



SUIVI + MESURE

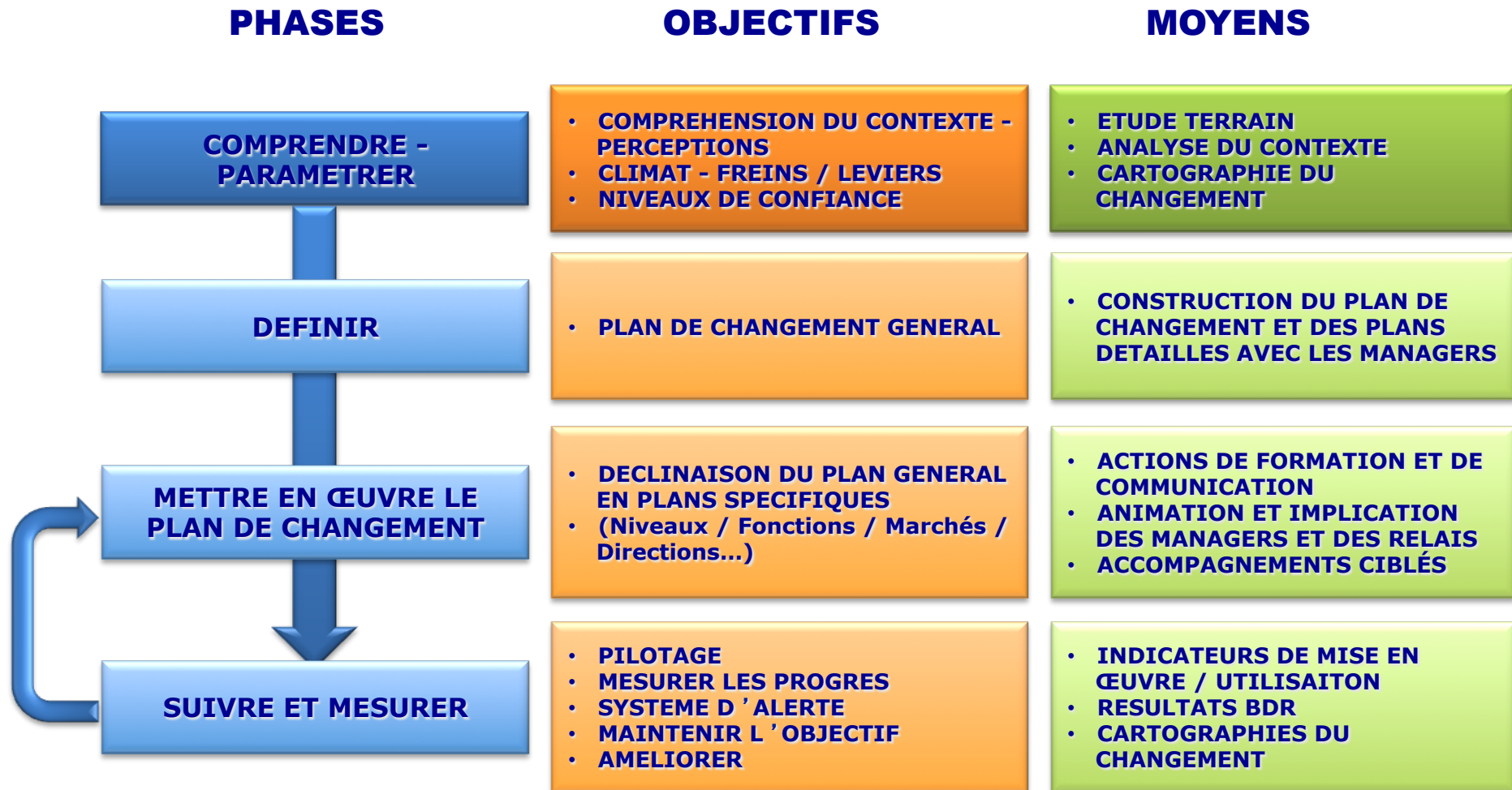


Les buts et objectifs du plan de changement intégré

-  **REDUCTION DES IMPRODUCTIVITES LIEES AU CHANGEMENT / PERIODES TRANSITOIRES**
-  **AUGMENTATION DE L' ADHESION AU PROJET**
-  **REDUCTION DES RESISTANCES**
-  **ACCELERATION DES TEMPS D' INTEGRATION**
-  **GESTION DE L' ENTHOUSIASME DANS LA DUREE**

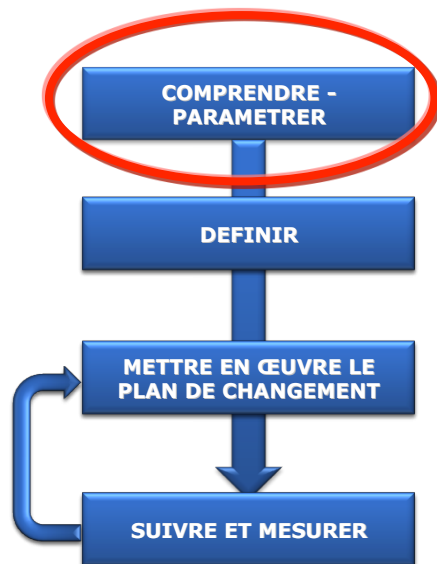


Plan de changements intégré





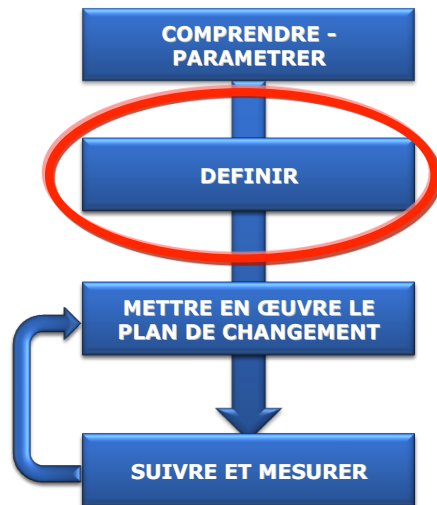
COMPRENDRE ET CONDUIRE LE CHANGEMENT



OBJECTIFS	LEVIERS ET OUTILS	RESULTATS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifier les opinions et attentes des différents acteurs concernant les outils, le référentiel et le pilotage, Les améliorations attendues, Les appréhensions en termes de changement ✓ En déduire la stratégie de changement à mettre en œuvre (niveau d'adhésion, freins, attentes décalées, "fantasmes", NUI perçus...) ✓ Préparer le lancement 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analyse de situation via interviews d'un panel de collaborateurs BDR ✓ Mesure Qualitative 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Écouter = Favoriser l'appropriation ✓ Disposer d'une image fidèle des perceptions et opinions ✓ Pouvoir anticiper les réactions et s'y préparer
<ul style="list-style-type: none"> ✓ "La première impression est souvent la bonne surtout quand elle est mauvaise"... ✓ Préparer une communication adaptée favorisant l'adhésion des acteurs et les informant sur les finalités et modalités de déploiement du CRM 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Restitution factuelle et objective des résultats de l'analyse de situation (clip vidéo ou présentation factuelle) ✓ Donner le parfait reflet des opinions initiales des acteurs (les convergentes, les divergentes) ✓ Cartographie N°1 (mesure de l'adhésion aux projets) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Positionnement constructif du CRM ✓ Communication "adulte" ✓ Visibilité sur le planning, modalités pratiques, responsabilités ✓ Mise en perspective de l'outil avec l'approche globale de pilotage B+ (Sortir du piège de la gadgétisation)



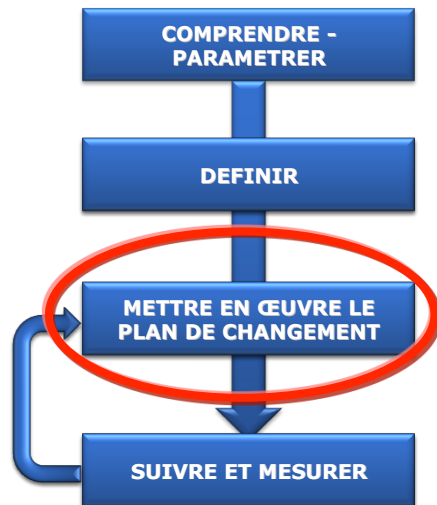
COMPRENDRE ET CONDUIRE LE CHANGEMENT



OBJECTIFS	LEVIERS ET OUTILS	RESULTATS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifier et coordonner les actions techniques, organisationnelles et d'accompagnement humain avec l'équipe projet et l'équipe nationale 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Réunions de coordination ✓ Conseils et recommandations 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planning prévisionnel d'actions ✓ Validations amont des besoins avec le sponsor du projet (Direction locale BDR)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsabiliser les managers sur le déploiement de l'outil ✓ Les positionner comme "sponsors du projet" auprès de leurs équipes. ✓ Définir avec eux les dispositifs d'accompagnement et les résultats sur lesquels ils s'engagent (subsidiarité managers/ Direction) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Séminaire Managers "Plan de changement" 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Des managers partageant une même vision des actions ✓ Confrontation direct des difficultés et des résistances éventuelles des managers ✓ Des managers challengés sur des objectifs explicites d'intégration réussie et rapide du CRM et de mise en œuvre du référentiel de pilotage



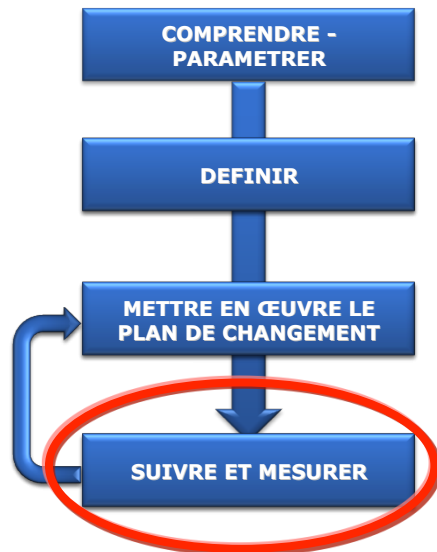
COMPRENDRE ET CONDUIRE LE CHANGEMENT



OBJECTIFS	LEVIERS ET OUTILS	RESULTATS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Constituer et missionner un corps de formateurs-relais , "référents CRM" en appui de leurs collègues (Stratégie des alliés) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formation des relais à l'accompagnement du changement 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Assistance opérationnelle ✓ Évolution positive des opinions
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informer les équipes sur le déploiement ✓ Manager les « opinions » ✓ Recadrer les éventuelles difficultés rencontrées 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de communication interne (définition des médias, des contenus...) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Partage et diffusion des bonnes pratiques



COMPRENDRE ET CONDUIRE LE CHANGEMENT



OBJECTIFS	LEVIERS ET OUTILS	RESULTATS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revues d'avancement par unité ✓ Mesurer l'intégration CRM et le couplage pilotage/outils/référentiels 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mise en oeuvre du Plan de changement dans chaque unité ✓ Cartographie N°3 (Trois mois démarrage déploiement) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Évaluation d'atteinte des objectifs fixés aux managers par la Direction ✓ Identification des écarts ✓ Mesures de correction
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bilan du déploiement (Témoignage des acteurs) ✓ Développements futurs (Modules complémentaires?) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de communication interne ✓ Cartographie N° 4 - (Fin 2010) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Préparation des prochaines échéances



Formations management Exemple



PLAN DES MODULES

1. THÉORIES ET PRATIQUES

C. CONDUIRE LE CHANGEMENT

➤ Le swing du changement

- Les 5 phases
- Faire / ne pas faire

➤ Les principes de conduite du changement

- Annonces
- Alternatives

➤ Le suivi

- Mesures - cartographies
- Plan de changement

OUTILS

- Canevas d'annonce
- Méthode de recherche sur hypothèses de changement
- Méthode de diagnostic des résistances
- Matrice d'adhésion au changement

Lieu
Paris



3 MODULES
DE DEUX
HEURES



Formations management Exemple



PROGRAMME DÉTAILLÉ

Compréhension du phénomène de changement

- Soi et le changement
- Les « deux » changements : Voulé et non voulu
- Le filtre du changement : Nécessité, Utilité, Intérêt
- Le mécanisme d'ajustement : les 5 phases du changement
- Définition et « repérage des phases » : le SWING du changement
- Changement individuel et collectif

Comment accélérer l'intégration

- La gestion des 5 phases : faire - éviter de
- Annoncer un changement : les 6 clefs
- Gestion individuelle et collective
- Opinions, préjugés et changements

Concevoir et mettre en place un plan de changement

- Facteurs de réussite / Causes d'échec
- Analyse de situation
- Définir une stratégie
- Démarche inclusive
- Anticipation de la résistance
- Mesurer l'adhésion

En amont de la formation, nous proposons aux participants de compléter un diagnostic individuel qui leur permet de faire un point objectif sur leurs pratiques en conduite du changement et leurs croyances. Les résultats collectifs du diagnostic seront communiqués en session et seront une base de discussion.



Quelques pensées



Tout ne change pas....

Je ne peux pas dormir par la faute de mon fils, qui porte les cheveux longs, ne veut rien apprendre, aime la vitesse et dont je suis obligé de boucler les fins de mois....

Aristophane, (445 – 386 av J.C) *Les nuées.*



*Ayons la sérénité d'accepter
ce que nous ne pouvons
changer*

*le courage et la force de
changer ce que nous
pouvons*

*... et la sagesse de faire la
différence entre les deux...*



*Si tout changement
n'est pas une
amélioration, toute
amélioration provient
nécessairement d'un
changement*



Nous autres, nous avons une position claire:

Nous n'avons pas changé

Nous ne changerons jamais,

Nous sommes pour le changement!

GEORGES MARCHAIS (1986)



Equation de la résistance

$$f^n(S + C) = f^n(R) \text{♪}$$

Plus je suis satisfait d'une situation,
et plus elle est confortable, moins
j'ai envie de changer, plus je résiste
aux changements