



# Support de formation

## Gestion des Changements



Jour 1  
Gérer les impacts du Changement

Benoit VASSENT



[www.LDconsulting.fr](http://www.LDconsulting.fr)

Développer le potentiel de son équipe



# Gestion des Changements

## Jour 1

### Gérer les impacts du Changement

#### **Identifier les changements et leurs impacts** **03**

- Les différents types de changement
- Evaluer les coûts de l'immobilisme / changement
- Applications pratiques

#### **Savoir annoncer un changement dans son cabinet** **08**

- Clarifier le message à délivrer
- Anticiper les freins probables de vos collaborateurs
- Quel est le potentiel de changement de votre équipe ?
- Adapter son discours à son équipe

#### **Gérer les réactions négatives** **18**

- Comprendre le comportement d'un collaborateur
- Les rôles du manager stratégique
- Applications pratiques

## Jour 2

### Mettre en œuvre les actions

#### **Impliquer son équipe dans un plan d'actions** **35**

- Manager en s'appuyant sur les valeurs de l'entreprise
- Animer des réunions de créativité
- Elaborer un plan d'actions de votre organisation

#### **Contrôler la mise en œuvre des actions** **47**

- Adapter le suivi / différentes situations
- Clore les changements en archivant les différentes étapes
- Préparer les prochains changements



# Identifier les changements et leurs impacts

## Les différents types de changements

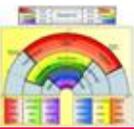
04

- Externes
- Internes

## Evaluer les coûts

06

- Coût du changement et du non-changement
- Pourquoi changer ?



## Identifier les changements et leurs impacts

# Les différents types de changement

## Externes

Des dispositifs politiques, réglementaires,  
économiques ou sociaux

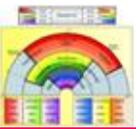
Des événements imprévus  
(catastrophes naturelles, accidents ...)

Un environnement extérieur qui change  
(demandes différentes de nos clients,  
une concurrence accrue ...)

### **Mode réactif du changement**

*L'arrivée d'une nouvelle technologie (GPS ...)*

*Le changement de réglementation.*



# Identifier les changements et leurs impacts

## Les différents types de changement

### Internes

Modification d'une organisation  
(départ d'un collaborateur, recrutement ...)

Modification volontariste d'un comportement

Des expérimentations

### Mode proactif du changement

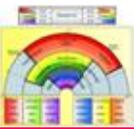
*Le départ ou l'arrivée d'un nouveau salarié*

*La mise en place d'un nouveau logiciel*

*Le rachat d'un cabinet*

*L'arrivée ou le départ d'un associé*

*Le positionnement d'une nouvelle offre de service*



## Identifier les changements et leurs impacts Evaluer les coûts

### Les coûts



#### Le coût du changement

- Coût humain (Souffrance, désespoir, douleur, déprime ...)
- Coût économique (Gestion des phases du changement ...)
- Coût social (Emplois, adaptation des compétences ...)

#### Le coût du non-changement

- Coût humain (Rigidité, peur, frustration ...)
- Coût économique (Perte de marché, décalage offre/demande ...)
- Coût social (Peu d'opportunité de progression, moins d'effort d'adaptation des compétences...)



## Identifier les changements et leurs impacts Evaluer les coûts

### Pourquoi changer ?

### Un choix ou une obligation stratégique pour

➤ Vous adapter à l'environnement

➤ Bâtir une stratégie

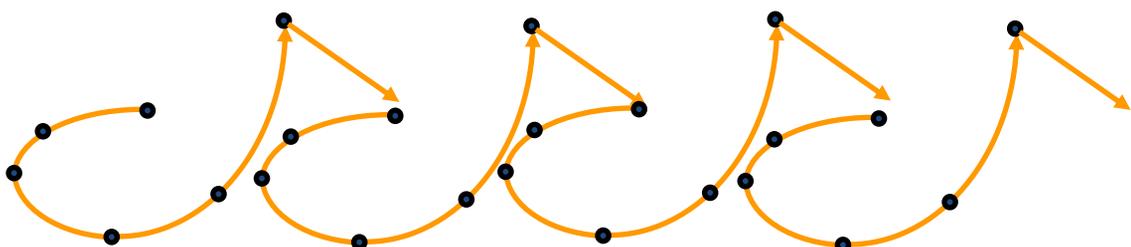
➤ Détecter de nouveaux créneaux

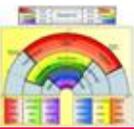
➤ Maîtriser votre exploitation

➤ Élaborer des plans détaillés

(Production, commercialisation, investissement ...)

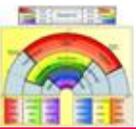
**et ainsi ... vous adapter en permanence**





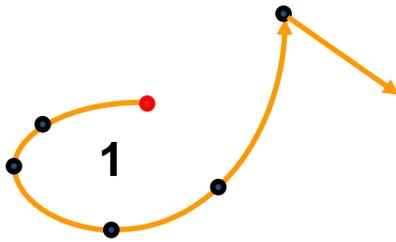
# Savoir annoncer un changement

- Clarifier le message à délivrer** **09**
  - L'annonce du changement
  - Préparer les messages que vous allez délivrer
  
- Anticiper les freins probables** **11**
  - Le refus de comprendre
  - La résistance au changement
  - La décompensation
  
- Quel est le potentiel de changement de votre équipe ?** **13**
  - Le profil d'équipe
  - L'agilité en période de changement de l'équipe
  - Identifier les éléments leader
  
- Adapter son discours à son équipe** **17**
  - Les 4 modes de communications
  - Application Pratique

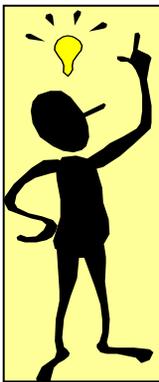


## Savoir annoncer un changement Clarifier le message à délivrer

### L'annonce du changement



- Donner une image factuelle du futur,
- Être positif sans être euphorique,
- Éviter de dévaluer le changement.



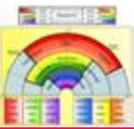
#### Les recommandations pour bien mener son annonce

##### Organiser une réunion d'équipe pour annoncer le changement

Préparer votre intervention avec des documents factuels.

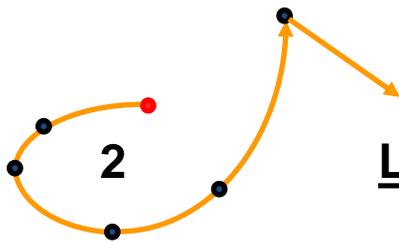
Pendant la réunion, éviter de lancer le débat.

Annoncer sur la base du volontariat, des réunions individuelles avec chacun de vos collaborateurs pour recueillir leurs avis sur le changement.



## Savoir annoncer un changement Clarifier le message à délivrer

### Préparer les messages que vous allez délivrer



### Le refus de comprendre

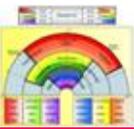
- Phase brève,
- Réajustement de la réalité,
- Dénier des impacts du changement,
- Calme apparent de vos interlocuteurs.



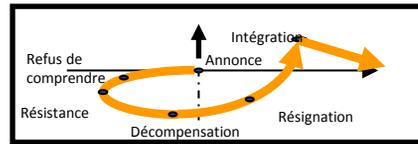
### Formaliser dans un écrit les principaux messages

Envoyer un compte-rendu de réunion pour récapituler le changement annoncé

Ce compte-rendu, va confirmer les messages annoncés lors de la réunion d'équipe.



## Savoir annoncer un changement Anticiper les freins probables



### Refus de comprendre

Incompréhension - Négation

Rejet total

« *Je ne comprends pas* », « *Vous voulez dire que* »  
« *Êtes-vous en train de me dire ?* »

### Résistance

**Inertie**

Profil bas - Approbation feinte – Mutisme

Pas d'altération de sa réalité - Création d'un réf. Négatif

« *le chien aboie, la caravane passe* »

« *Je vais essayer de ...* » , « *Je vais y réfléchir* », « *J'y penserai* »

**Argumentation**

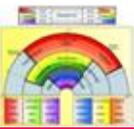
Questionnement - Analyse - Recherche des failles

Tentative de convaincre - Menaces

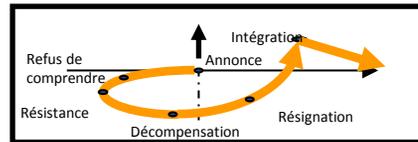
« *Il est inacceptable de* », « *Ce n'est pas logique* »,

« *Ce n'est pas normal* », « *Vous ne m'écoutez pas* »

« *Vous êtes un mur* », « *Si jamais vous ... alors je ...* »



## Savoir annoncer un changement Anticiper les freins probables



### Résistance

#### Révolte

Action contre le changement - Prise de position - Émotivité  
Chantage - Agressivité - Intimidation

« Il n'en est pas question », « Jamais », « Sans moi »  
« C'est impossible », « Je ne peux accepter de ... »  
« Vous manquez de considération », « C'est ignoble »

#### Sabotage

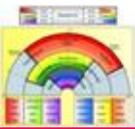
Exploitation des failles - Comportement puéril  
Travail de sape - Grève du zèle

« Je vous l'avais bien dit », « Vous l'avez cherché »  
« On ne s'est pas compris », « Vous n'aviez qu'à être plus précis »

### Décompensation

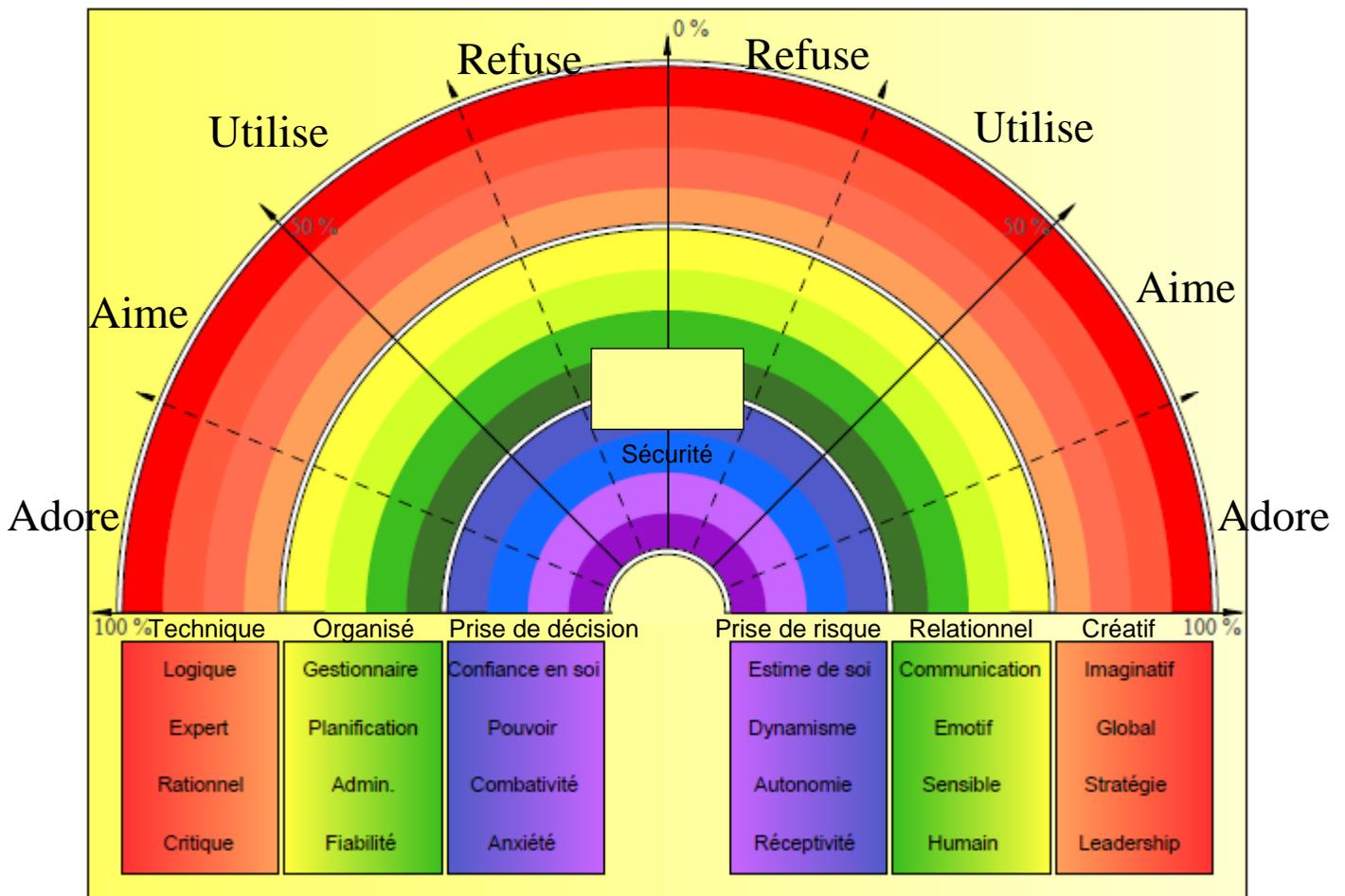
Sentiment de tristesse - Langage triste - Absence de ressort  
Pleurs - Désespoir - Parfois dépression

« Tout est fichu », « Ce ne sera plus comme avant », « Je suis incompris »,  
« Quel gâchis », « On me déteste », « Quelle tristesse »



# Savoir annoncer un changement Quel est le potentiel de changement de votre équipe ? Estimez le profil de votre équipe

Technique		Résultats (%)		Créatif
Organisé				Relationnel
Décision				Risque



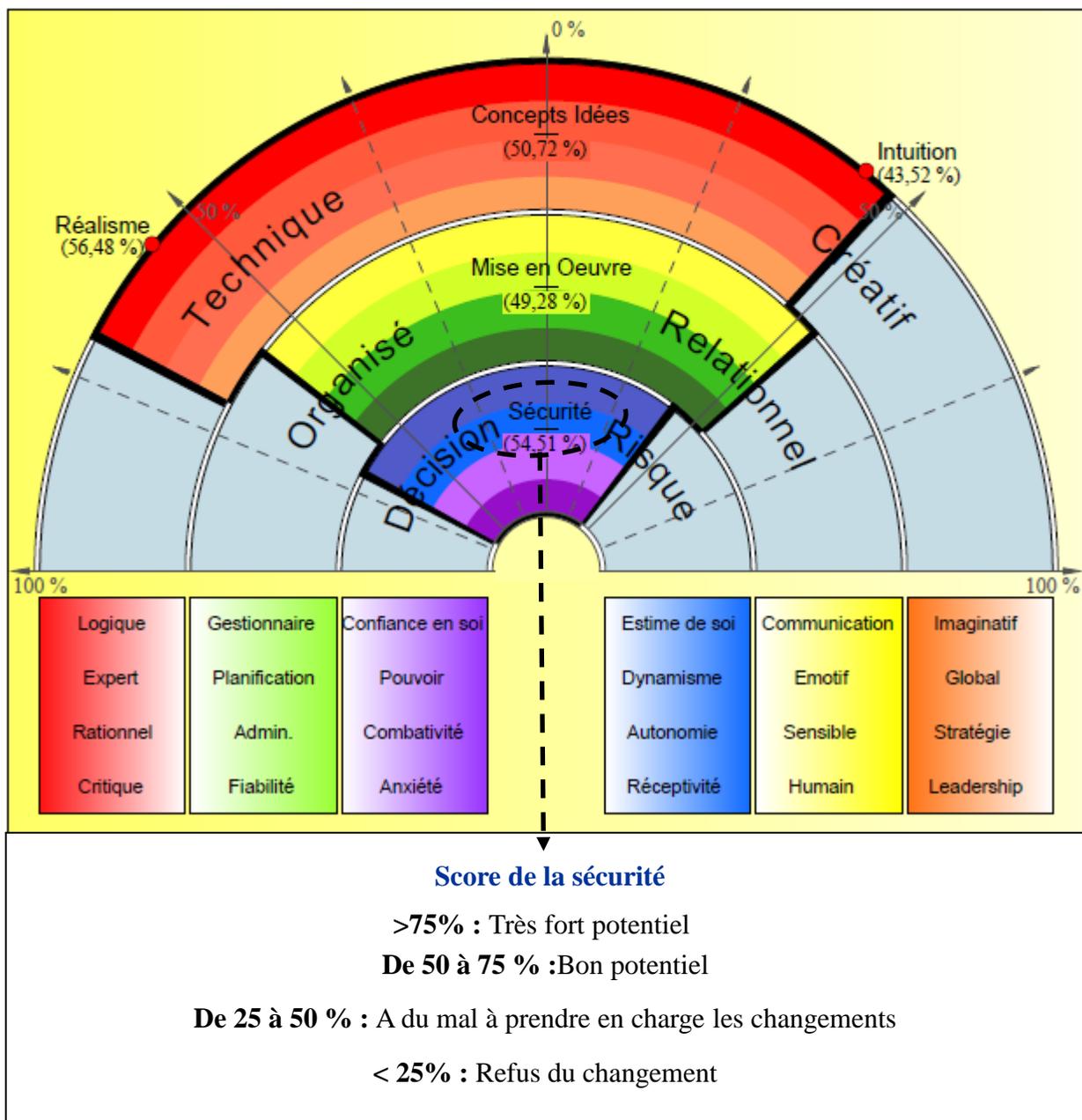
Calculez le score de sécurité de votre équipe (Moyenne : Prise de décision-Prise de risque)  
.... Puis situez les profils relatifs de vos collaborateurs

Ou connectez-vous sur [www.ldconsulting.fr](http://www.ldconsulting.fr) (onglet : outils de Management)



# Savoir annoncer un changement Quel est le potentiel de changement de votre équipe ? Le profil d'équipe

Technique	69,17	Résultats (%)	45,61	Créatif
Organisé	58,65		52,88	Relationnel
Décision	68,36		40,66	Risque





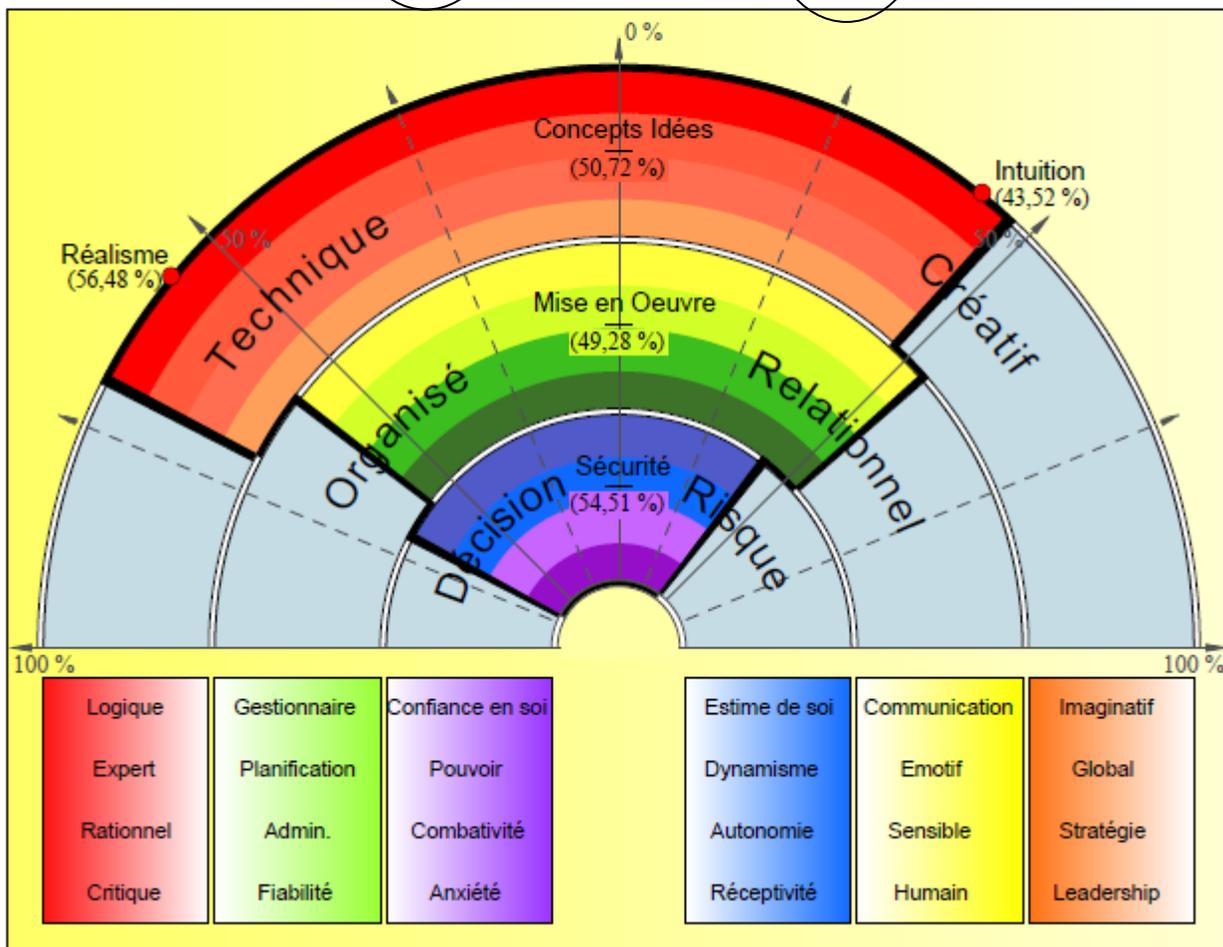
# Savoir annoncer un changement Quel est le potentiel de changement de votre équipe ?

## L'agilité de l'équipe en période de changement

3 conditions pour qu'une équipe puisse s'adapter en permanence :

1<sup>ère</sup> condition: Les 6 scores principaux sont tous au dessus de 50 %

Technique	69,17	Résultats (%)	45,61	Créatif
Organisé	58,65		52,88	Relationnel
Décision	68,36		40,66	Risque

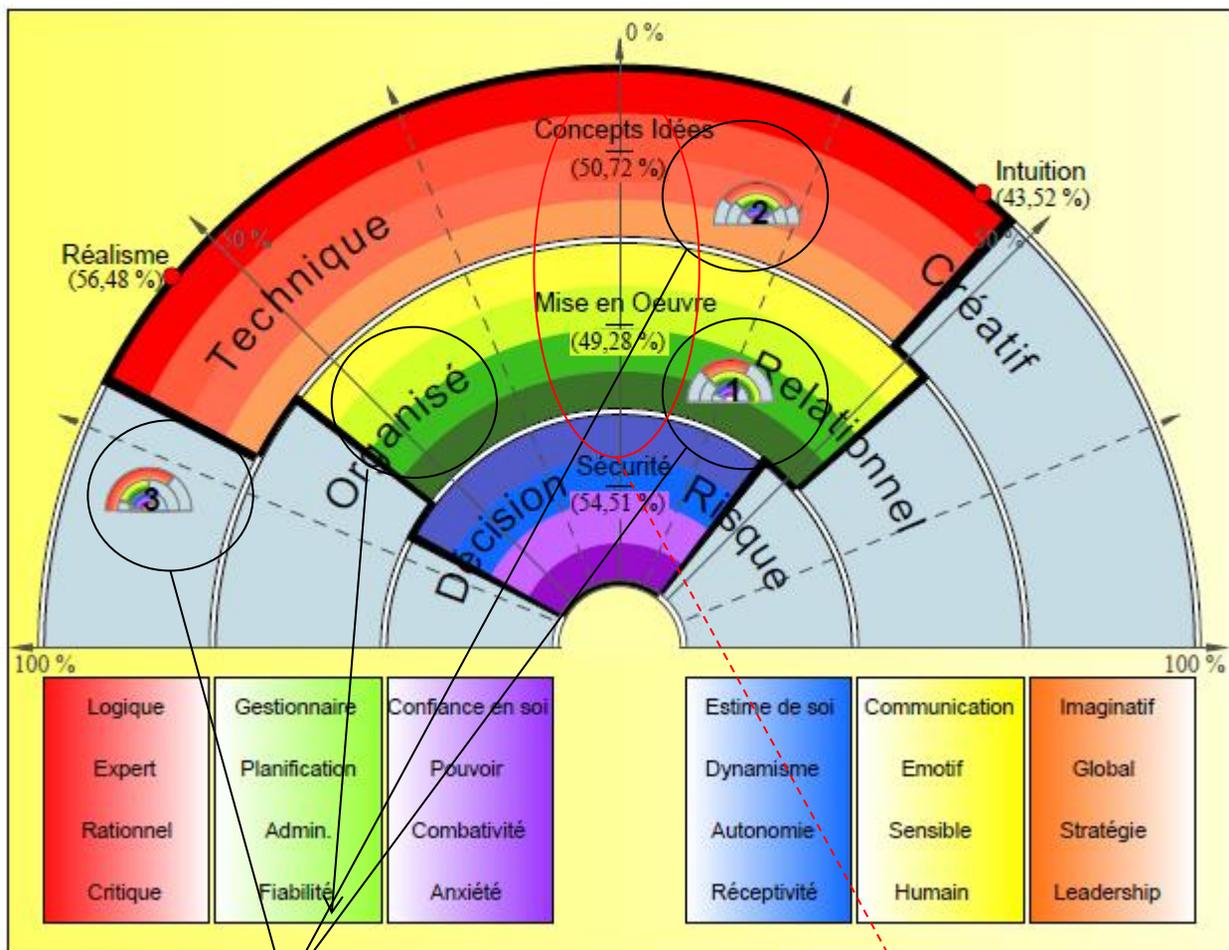




# Savoir annoncer un changement Quel est le potentiel de changement de votre équipe ?

## Identifier les éléments leaders de votre équipe

Technique	69,17	Résultats (%)	45,61	Créatif
Organisé	58,65		52,88	Relationnel
Décision	68,36		40,66	Risque

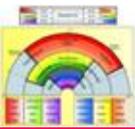


**2<sup>ème</sup> condition :**

Les profils relatifs sont répartis entre les 4 composantes  
**Technique / Organisé / Créatif / Relationnel**

**3<sup>ème</sup> condition :**

**Il existe des profils relatifs au centre du modèle permettant de faire le lien entre les personnes dans le groupe**

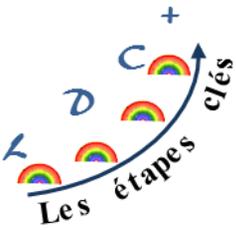


Savoir annoncer un changement

# Adapter son discours à son équipe



## Adapter son discours à son équipe



**Faits,**

**Chiffres, Statistiques**

**Concis.**

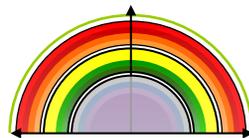
**Qui, où, pourquoi,**

**Comment, quand ?**

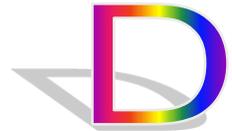
**Métaphore.**



Logique



Créatif



Structuré

Emotif



**1<sup>er</sup>, 2<sup>ème</sup>, 3<sup>ème</sup>,**

**En conclusion,**

**Les 5 sens**

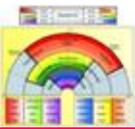
~~JE~~ → **Tu, vous**

**Une histoire dont votre interlocuteur est le héros.**



# Gérer les réactions négatives

<b>Comprendre le comportement d'un collaborateur</b>	<b>19</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• L'influence des préférences</li><li>• Le profil sous stress</li></ul>	
<b>Les rôles du Manager stratégique</b>	<b>22</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Les cycles du changement</li><li>• Le swing du changement</li><li>• Comprendre les enjeux</li></ul>	
<b>Applications pratiques</b>	<b>29</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sur un changement réel apporté par le stagiaire</li><li>• Le cas de l'entreprise BURES</li></ul>	

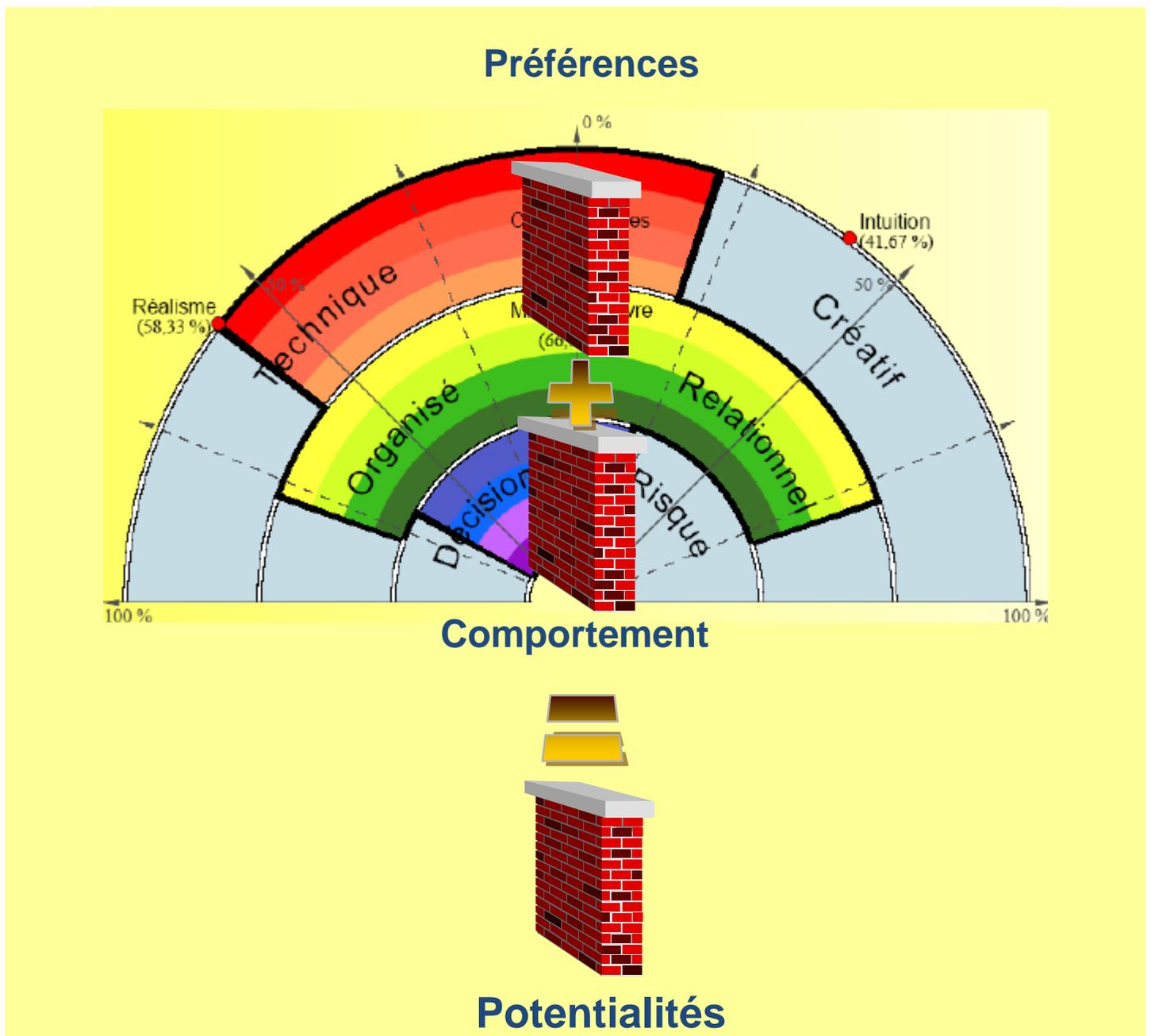


# Gérer les réactions négatives

## Comprendre le comportement d'un collaborateur

### L'influence des préférences

### Les 3 piliers



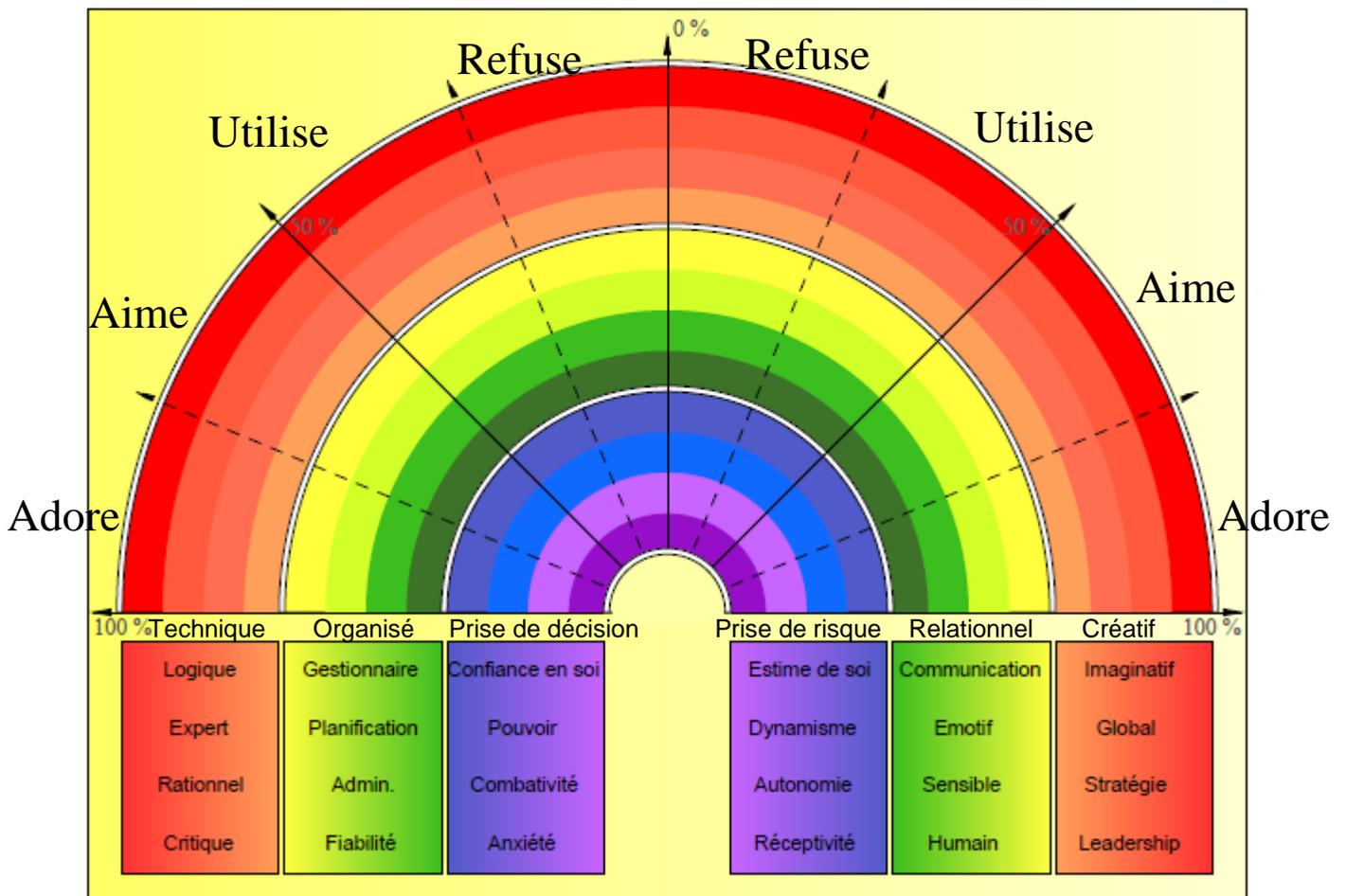


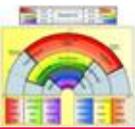
# Gérer les réactions négatives

## Comprendre le comportement d'un collaborateur

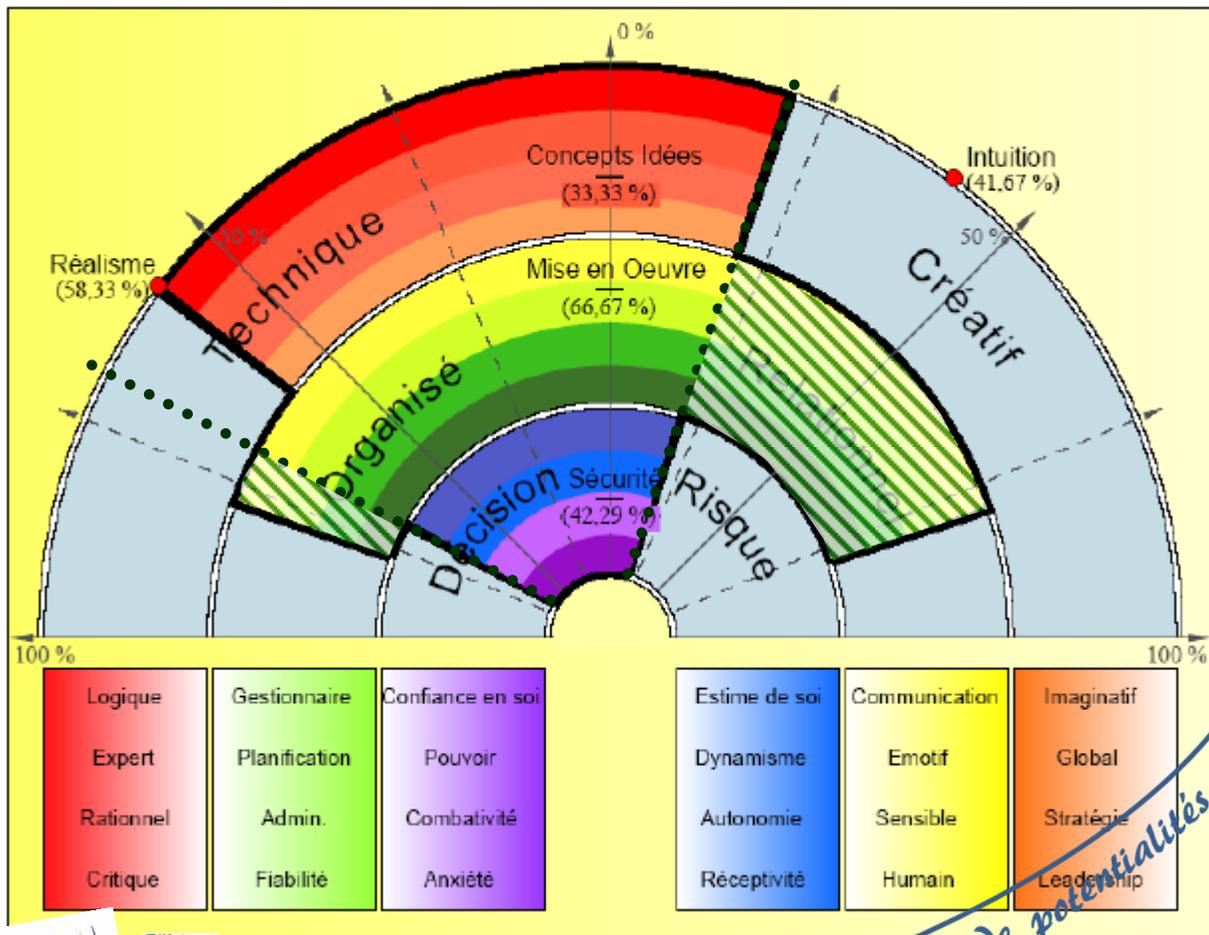
### L'influence des préférences

Estimez le profil d'un de vos collaborateurs





# Gérer les réactions négatives Comprendre le comportement d'un collaborateur Le Profil sous stress



*Les profils de potentialités HDC*

En période de changement,

certaines préférences deviennent des potentialités si

- Le Changement est en adéquation avec nos préférences
- Les compétences comportementales permettent le changement



## Les « big five »

Le comportement d'un individu dépend de 5 paramètres

Affirmation de soi, Bienveillance, Émotivité, Ouverture, Sens des responsabilités



## Gérer les réactions négatives Les rôles du Manager stratégique

### Les cycles du changement

#### Deuil

Déni,  
Colère,  
Déprime.

Ecoute,  
Donner une image  
positive du futur.

Entretien individuel,  
Réunions d'équipe

#### Doute

Conflits,  
Créativité.

#### Attitude

Participatif :  
Fixer les objectifs  
Susciter le comment ?

#### Outils

Brainstorming,  
Relations  
Gagnant-Gagnant

#### Production

Organiser,  
Gérer.

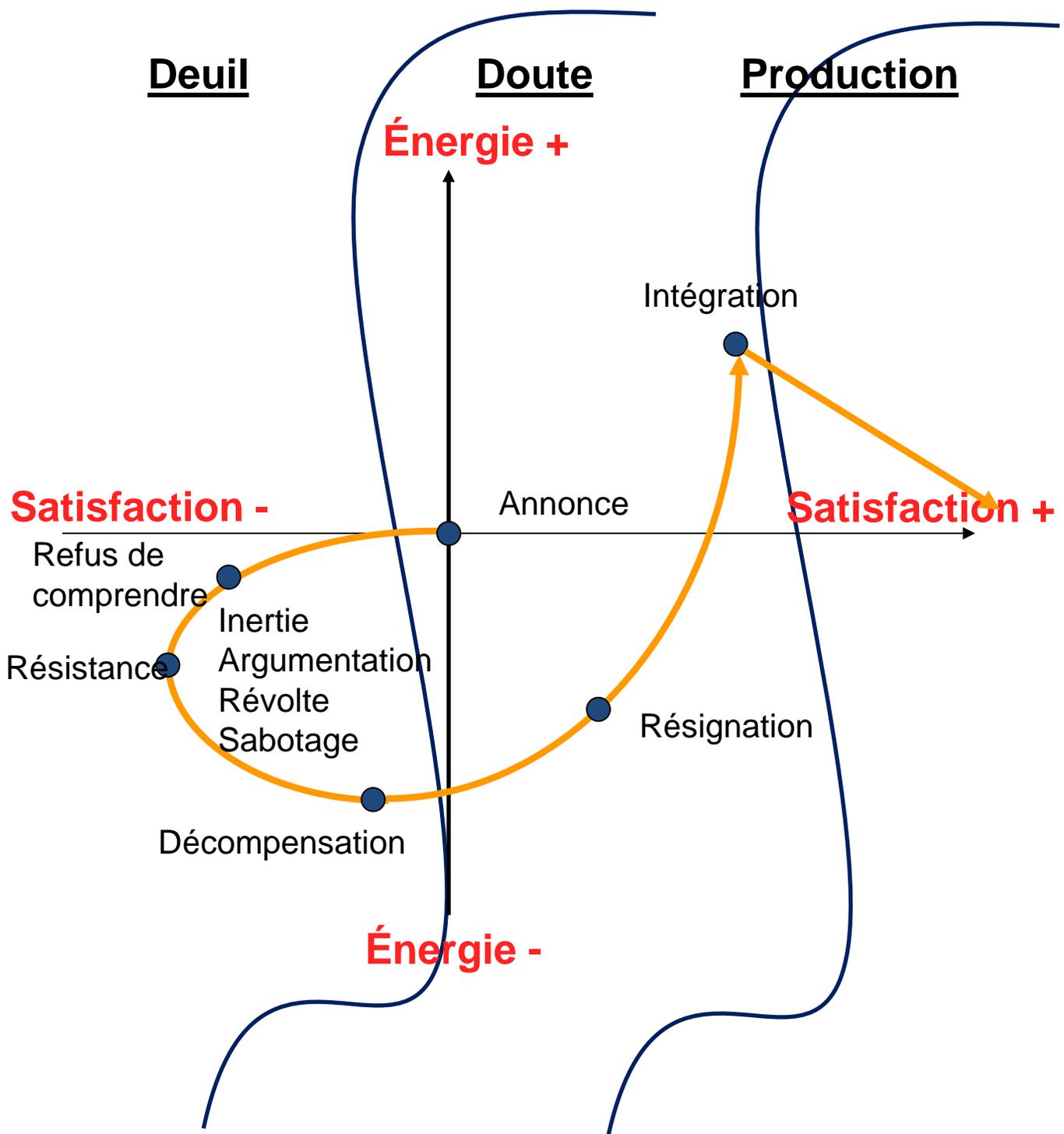
Contrôler  
les objectifs.

Entretien annuel  
Entretien  
de suivi



# Gérer les réactions négatives Les rôles du Manager stratégique

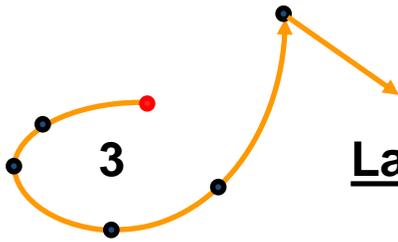
## Les swings du changement





## Gérer les réactions négatives Les rôles du Manager stratégique

### Les swings du changement (suite)



### La résistance au changement

- Utile pour filtrer le changement,
- Rend objectif le changement,
- Les 4 aspects de la résistance au changement

*Inertie, argumentation, révolte, sabotage.*



### Donner du sens au changement

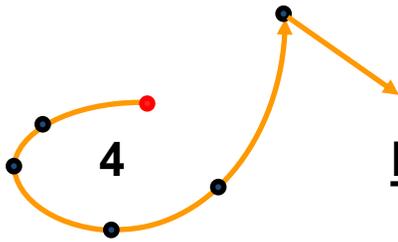
#### Organiser des réunions individuelles pour écouter les avis

Sur la base du volontariat, encourager vos collaborateurs à prendre rendez-vous avec vous pour qu'ils vous fassent part de leurs avis, souffrance et suggestions pour améliorer le changement. Attention si vous devez blâmer un de vos collaborateurs pour des raisons évidentes de sabotage ou de révolte, faites le avec une grande retenue.



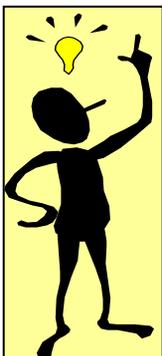
## Gérer les réactions négatives Les rôles du Manager stratégique

### Les swings du changement (suite)



#### La décompensation

- Abattement,
- Sensation d'avoir perdu,
- La résistance est vaincue.



#### La période la plus dangereuse

Écouter de façon informelle  
(coin café, pause déjeuner, toutes pauses informelles)

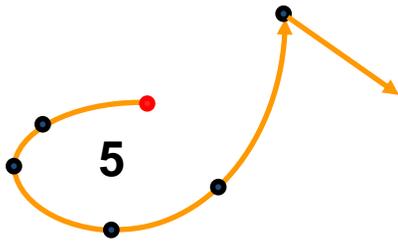
Encourager, reconnaître les efforts accomplis.

Redire factuellement les gains du changement.



## Gérer les réactions négatives Les rôles du Manager stratégique

### Les swings du changement (suite)



### La résignation

- Résignation au changement,
- Le coût du changement paraît démesuré,
- Le changement est accepté.



### Le début de l'acceptation

#### Annoncer lors d'une réunion d'équipe la constitution de brainstormings

Projeter votre équipe dans le futur, en lui annonçant la constitution de groupes de travail, pour décliner le changement.  
Faire un agenda de ces réunions avec des objectifs clairs et précis.



# Gérer les réactions négatives Les rôles du Manager stratégique

## Les swings du changement (suite)

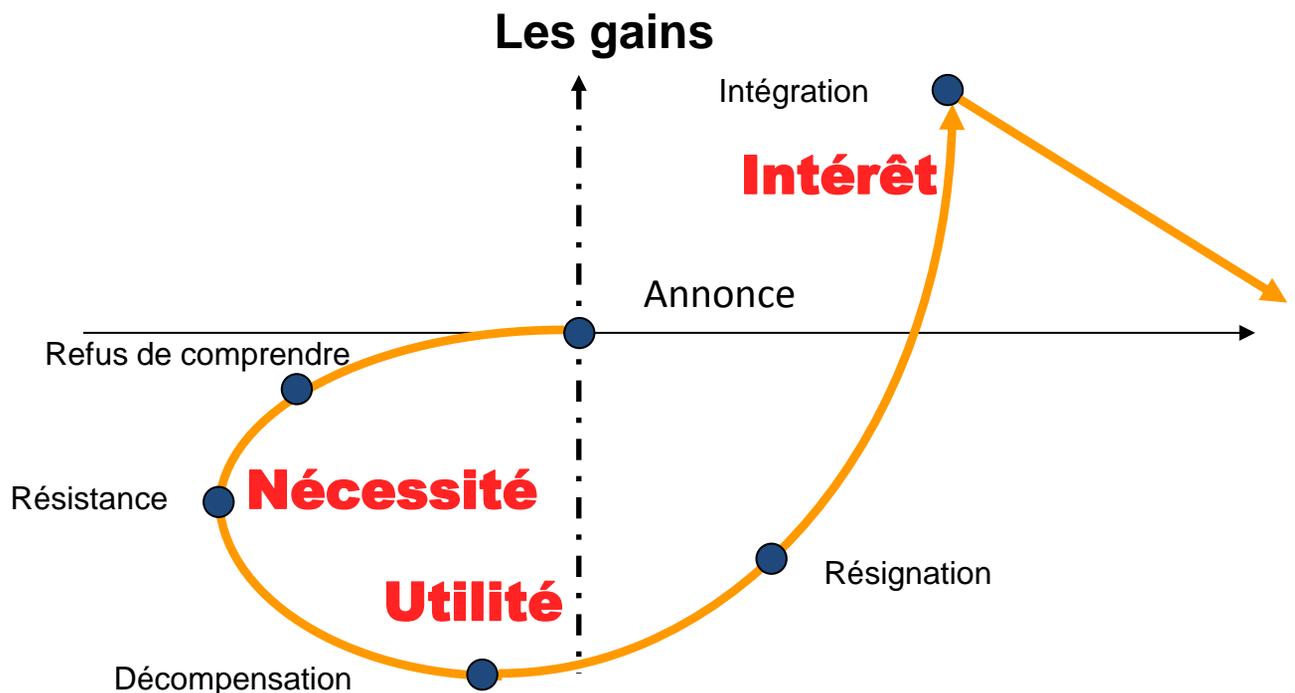
		Description du changement : .....			
		PHRASES TYPES	FAIRE	ATTITUDE du Mgr.	E VITER DE
<b>Refus de comprendre</b>	Incompréhension Négation Rejet total	« je ne comprends pas « vous voulez dire que » « Êtes-vous en train de me dire »	Organiser une réunion pour annoncer le changement Envoyer un compte-rendu Préparer des éléments factuels	Être patient Répéter l'annonce Faire réfléchir l'interlocuteur	Brusquer Expliquer Argumenter Agresser
<b>Résistance-Inertie</b>	Profil bas Approbation feinte Mutisme Pas d'altération de sa réalité Création d'un réf. Négatif	« le chien aboie, la caravane passe » « Je vais essayer de ... » « Je vais y réfléchir » « J'y penserai »	Organiser des réunions individuelles sur la base du volontariat.  Écouter votre collaborateur.	Provoquer l'action  Insister sur l'engagement  Poser des questions Répéter les arguments Éviter la confrontation Rappeler les faits Parler du futur	Renoncer Attendre que le sujet agisse par lui-même. Essayer de convaincre. Positiver Justifier Laisser le passé dominer.
<b>Argumentation</b>	Argumentation Questionnement Analyse Recherche des failles Tentative de convaincre	Menaces « Si jamais vous ... alors je ... » « Il n'en est pas question » « Jamais », « Sans moi » « C'est impossible » « Je ne peux accepter de ... » « Vous manquez de considération » « C'est ignoble »		Traiter la menace Éviter le duel Inviter au calme Laisser un échappatoire	Dérision Sanctionner Être coercitif Acculer Menacer
<b>Révolte</b>	Action contre le chgt. Prise de position Émotivité Chantage	« On ne s'est pas compris » « Vous n'aviez qu'à être plus précis »		Relativiser En appeler à l'intelligence Blâmer avec retenue	Sanctionner Dénigrer Humilier
<b>Sabotage</b>	Exploitation des failles Comportement puéril Travail de sape Grève du zèle				
<b>Décompensation</b>	Sentiment de tristesse Langage triste Absence de ressort Pleurs Désespoir Parfois dépression	« Tout est fichu » « Ce ne sera plus comme avant » « Je suis incompris » « Quel gâchis » « On me déteste » « Quelle tristesse »	Écouter de façon informelle vos collaborateur. Redire les gains du changement Participer aux pauses café Déjeuner avec collaborateur Encourager, Reconnaître les efforts	Être positif Recadrer positivement Argumenter Être empathique Dialoguer Aider à réfléchir Rassurer	Dévaloriser Dominer Condescendre Dénigrer Relativiser Houspiller Secouer
<b>Résignation</b>	Absence d'enthousiasme Dubitatif Absence de conviction Gestuelle réservée Nostalgie du passé Expression passiviste	« Je n'ai pas le choix » « On n'a pas le choix » « Ça ne sert à rien de lutter » « Je n'en pense pas moins » « Ce n'est pas aussi bien qu'avant » « C'était mieux AVANT »	Annoncer la constitution des Brainstormings pour décliner le changement.  Constituer les différents groupes de travail avec un agenda clair.	Féliciter Recadrer sur l'avenir Encourager créativité Renforcer la nécessité, l'utilité et l'intérêt du changement.	Faire de la provocation Parler du passé
<b>Intégration conceptuelle</b>	Enthousiasme Créativité Changement accepté Pas de nostalgie Le changement n'en est plus un	« Il faut savoir évoluer » « Finalement c'est plutôt positif » « Et sin on faisait ça ? » « Je n'accepterai pas de revenir dans l'état antérieur » « Il n'y a que les imbéciles qui ne changent pas »	Animer les brainstormings pour savoir comment mettre en œuvre le changement; Définir une nouvelle org.. suite au brainstorming. Gérer les conflits d'intérêt	Renforcement du positif	Céder au triomphalisme  Minimiser l'effort passé
<b>Intégration comportementale</b>	Comportement modifié Action de soutien	« nouveaux mots utilisés »	Définir un vocabulaire nouveau Planifier les entretiens annuels	Renforcement de la sémantique	



## Gérer les réactions négatives Les rôles du Manager stratégique

### Comprendre les enjeux du changement

#### Pourquoi changer ?



La **nécessité** du changement pour l'entreprise

Facteurs externes du changement (survie de l'entreprise ..)

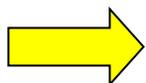
Que se passerait-il si l'on ne changeait pas ? Notre existence est-elle menacée par le non-changement ?



L'**utilité** du changement pour le département

Quelles améliorations concrètes le changement va-t-il nous apporter ?

Ce changement va-t-il nous protéger contre un dommage réel à venir ?



L'**intérêt** du changement pour le salarié

Intérêt personnel

(Consolidation des acquis, progression de carrière, gain salarial, de notoriété, altruiste ou matériel ...)

Qu'est-ce que je gagne à accepter le changement ? Qu'est-ce que ce changement améliore pour moi ?



## Gérer les réactions négatives

# Applications pratiques

## Cas réel apporté par le stagiaire

### Définir pour un changement réel, la nécessité, l'utilité et l'intérêt de ce changement

<u>La <b>nécessité</b> du changement</u>	<u>L'<b>utilité</b> du changement</u>	<u>L'<b>intérêt</b> du changement</u>
Entreprise : .....	Équipe : .....	Pour moi-même
Facteurs externes (survie de l'entreprise ..)	Quels seront les résultats factuels du changement pour nous ?	Intérêt personnel (Consolidation des acquis, progression de carrière, gain altruiste ou matériel ...)
Que se passerait-il si l'on ne changeait pas ?	Quelles améliorations concrètes le changement va-t-il nous apporter ?	Qu'est-ce que je gagne à accepter le changement ?
Notre existence est-elle menacée par le non-changement ?	Ce changement va-t-il nous protéger contre un dommage réel à venir ?	Qu'est-ce que ce changement améliore pour moi ?



## Gérer les réactions négatives

# Applications pratiques

## Cas réel apporté par le stagiaire

**Définir pour un changement réel,  
l'intérêt de ce changement pour 3 de vos collaborateurs**

<u>L'intérêt</u> du changement	<u>L'intérêt</u> du changement	<u>L'intérêt</u> du changement
Collaborateur: .....	Collaborateur: .....	Collaborateur: .....
Intérêt personnel (Consolidation des acquis, progression de carrière, gain altruiste ou matériel ...)	Intérêt personnel (Consolidation des acquis, progression de carrière, gain altruiste ou matériel ...)	Intérêt personnel (Consolidation des acquis, progression de carrière, gain altruiste ou matériel ...)
Qu'est-ce qu'il gagne à accepter le changement ?	Qu'est-ce qu'il gagne à accepter le changement ?	Qu'est-ce qu'il gagne à accepter le changement ?
Qu'est-ce que ce changement améliore pour lui ?	Qu'est-ce que ce changement améliore pour lui ?	Qu'est-ce que ce changement améliore pour lui ?



# Gérer les réactions négatives

## Applications pratiques

### Cas réel apporté par le stagiaire

**Définir pour un changement réel, dans quelle phase du changement vous vous trouvez ainsi que 3 de vos collaborateurs.**

		Description du changement : .....			
		Moi	Collaborateur	C collaborateur	Collaborateur
<b>Refus de comprendre</b>	Incompréhension Négation Rejet total	« je ne comprends pas » « vous voulez dire que » « Êtes-vous en train de me dire »			
<b>Résistance-Inertie</b>	Profil bas Approbation feinte Mutisme Pas d'altération de sa réalité Création d'un réf. Négatif	« Le chien aboie, la caravane passe » « Je vais essayer de ... » « Je vais y réfléchir » « J'y penserai »			
<b>Argumentation</b>	Argumentation Questionnement Analyse Recherche des failles Tentative de convaincre	« Il est inacceptable de » « Ce n'est pas logique » « Ce n'est pas normal » « Vous ne m'écoutez pas » « vous êtes un mur »			
<b>Révolte</b>	Menaces Action contre le chgt. Prise de position Émotivité Chantage	« Si jamais vous ... alors je ... » « Il n'en est pas question » « Jamais », « Sans moi » « C'est impossible » « je ne peux accepter de ... »			
<b>Sabotage</b>	Agressivité Intimidation Exploitation des failles Comportement puéril Travail de sape Grève du zèle	« Vous manquez de considération » « C'est ignoble » « Je vous l'avais bien dit » « Vous l'avez cherché » « On ne s'est pas compris » « Vous n'aviez qu'à être plus précis »			
<b>Décompensation</b>	Sentiment de tristesse Langage triste Absence de ressort Pleurs Désespoir Parfois dépression	« Tout est fichu » « Ce ne sera plus comme avant » « Je suis incompris » « Quel gâchis » « On me déteste » « Quelle tristesse »			
<b>Résignation</b>	Absence d'enthousiasme Dubitatif Absence de conviction Gestuelle réservée Nostalgie du passé Expression passéiste	« Je n'ai pas le choix » « On n'a pas le choix » « Ça ne sert à rien de lutter » « Je n'en pense pas moins » « Ce n'est pas aussi bien qu'avant » « Ce n'est pas aussi bien qu'avant »			
<b>Intégration conceptuelle</b>	Enthousiasme Créativité Changement accepté Pas de nostalgie Le changement n'en est plus un	« Il faut savoir évoluer » « Finalement c'est plutôt positif » « Et sin on faisait ça ? » « Je n'accepterai pas de revenir dans l'état antérieur » « Il n'y a que les imbéciles qui ne changent pas »			
<b>Intégration comportementale</b>	Comportement modifié Action de soutien	« Nouveaux mots utilisés » Définition d'un nouveau langage			



# Gérer les réactions négatives

## Applications pratiques

### Cas réel apporté par le stagiaire

**En vous inspirant du tableau page 27, définir pour un changement réel, ce que vous devez faire pour aider vos 3 collaborateurs à accepter ce changement**

Description du changement : .....

Dates : . . . / . . . / 2 0 . . .

<u><b>Action à entreprendre</b></u>	<u><b>Action à entreprendre</b></u>	<u><b>Action à entreprendre</b></u>
Collaborateur: .....	Collaborateur: .....	Collaborateur: .....
Actions déjà entreprises	Actions déjà entreprises	Actions déjà entreprises
Actions à faire (Que dois-je faire pour l'aider à passer dans la phase suivante ?)	Actions à faire (Que dois-je faire pour l'aider à passer dans la phase suivante ?)	Actions à faire (Que dois-je faire pour l'aider à passer dans la phase suivante ?)
Attitude à avoir	Attitude à avoir	Attitude à avoir
Attitude à éviter	Attitude à éviter	Attitude à éviter



## Gérer les réactions négatives

# Applications pratiques

## Cas de l'entreprise Bures

### Exemple de résistance au changement

#### L'alignement des fiches de postes sur la convention collective du cabinet BURES.

**La situation :** Le cabinet BURES de 15 personnes, travaille dans le secteur du bâtiment depuis près de 15 ans. Il décide en juin d'aligner les fiches de postes sur la nouvelle convention collective de sa branche. Ce changement a été rendu obligatoire suite à une nouvelle réglementation. Éric, le manager de l'équipe d'urbanisme (4 personnes), communique le **09 Juillet**, le changement et la méthodologie suivie. Un consultant extérieur viendra préciser en septembre dans des réunions de travail, le contenu de chaque poste. Puis, il présentera une proposition de fiche de poste qui sera ensuite validée par les Associés décembre. Aussitôt l'annonce faite, le service d'urbanisme voit là une opportunité d'aligner les salaires (considérés comme trop bas) sur le reste de la profession. Une seule personne, Bénédicte, considère ce changement comme dégradant pour elle, passant d'un statut d'urbaniste expert, à un statut de personnel exécutant (administratif).

**La résistance au changement :** Suite à cette annonce, Bénédicte écrit un e-mail à Éric le **10 Juillet** pour lui dire: « Je ne te cache pas que tu m'as beaucoup déçue par ton attitude face au changement de statut de la nouvelle convention collective. Ce nouveau statut est insultant pour moi et mes collègues. Tu es en train de nous dire que ce changement sera bénéfique alors que dans le libellé même des postes, toute notion d'expertise disparaît. Je te signale que j'ai fait des études d'urbanisme et je ne perdrai pas ce statut ».

Éric, surpris par cette réaction, envoie le **11 Juillet** le compte rendu de l'annonce du changement en apportant des faits précis (dates des réunions, documents PowerPoint de la présentation, relevé de décision de la profession du changement de branche de la convention collective). De plus, il propose de rencontrer Bénédicte dans un entretien individuel pour lui demander de préciser son point de vue.

Le **16 Juillet**, Bénédicte refuse cet entretien, en prétextant qu'elle a besoin de réfléchir. Éric, heureux de cette décision se dit qu'il faudra juste un peu de temps pour que Bénédicte se rende compte des cotés positifs de ce changement. Bénédicte part en vacances en août, sans avoir formellement accepté ce changement.

Le **1er Septembre**, à son retour de vacances, Éric relance ses collaborateurs pour qu'ils s'engagent sur une date et une heure précise pour rencontrer le consultant. Tous répondent dans la journée, en précisant leurs choix de dates et d'heure. Tous, sauf Bénédicte, qui ne répond pas aux différentes relances sous prétexte que « Cette réunion est une perte de temps !!! Les consultants sont trop payés ... ».

Agacé de n'avoir toujours pas de réponse le **15 Septembre**, Éric demande à Bénédicte une entrevue. Lors de cet entretien de 20 minutes, Bénédicte lui tient le discours suivant: « Il est inacceptable de changer de statut. Je suis urbaniste expert, et compétente dans mon métier. Ce n'est pas normal que tu m'imposes ce changement de statut. Si jamais, tu persistes dans ce choix je vais tomber malade ». Éric, répète les arguments de la nécessité du changement imposé par la profession. Il fait bien attention de ne pas rentrer en confrontation directe. Il lui parle enfin de cette réunion avec le consultant et arrive à décider Bénédicte d'accepter le rendez-vous avec le consultant pour le lendemain.

Le **16 Septembre**, elle rencontre donc le consultant pendant une heure. Les propos tenus lors de cette réunion sont d'une rare violence. Bénédicte exprime au consultant tout le mal qu'elle pense de ce changement. Elle est dans un état d'extrême agressivité. Le consultant l'invite à se calmer et termine l'entretien en lui proposant de répondre aux questions par e-mail. Il lui envoie le formulaire le jour même. Le **20 Septembre**, Bénédicte renvoie le formulaire. Ces réponses sont toutes absurdes. A la question : « Avez-vous la responsabilité de former d'autre personne ? » Bénédicte répond : « Oui, mes enfants ». Le **21 Septembre**, Bénédicte est arrêtée pour raisons de santé pour une semaine.

A son retour, le **28 Septembre**, la colère est retombée. Bénédicte est triste. Elle vient au travail en traînant les pieds. Elle pleure plusieurs fois devant Éric au coin café, ou à la cantine avec ses collègues. Son langage est très négatif : « Quel gâchis !!! Avoir fait autant d'effort pour ce cabinet et en arriver là. Ce ne sera jamais plus comme avant ». Éric dans cette période encourage Bénédicte. Il lui redit l'utilité de ce changement pour leur service : « Cela aidera à valoriser les métiers au sein du cabinet. De plus ces nouveaux statuts ne vont pas être imposés par la direction mais seront discutés avec le groupe et le consultant AVANT d'être présentés aux Associés ».

Le **15 Octobre**, Béatrice accepte de revoir le consultant sous prétexte de : « On n'a pas le choix ».

Le **20 Octobre**, le consultant remet à Éric un document détaillant le contenu des 4 postes concernés dans le service urbanisme. Éric en profite pour le présenter en réunion d'équipe et annonce la constitution de 1 brainstorming sur le thème : « Voici les compétences des 4 postes que le consultant a détectés dans notre service : que manque-t-il comme compétences pour que ces 4 postes soient complets ? ». Il insiste bien sur l'importance des modifications à apporter avant que les Associés n'en prennent connaissance. L'intérêt pour tous étant de valoriser au mieux ces postes pour qu'ils soient estimés à leurs juste valeur.

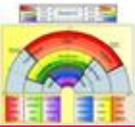
Le **1er Novembre**, Bénédicte participe au brainstorming. Elle se montre créative, presque enthousiaste. Elle sourit à ses collègues et au consultant. Elle apporte des idées originales sur certaines compétences à inclure dans le poste considéré. A la sortie du brainstorming, elle rentre spontanément dans le bureau d'Éric, et lui dit « Finalement c'est plutôt positif ». Éric valorise le travail effectué et remercie Bénédicte.

Le **15 Novembre**, en réunion d'équipe, il explique les 4 définitions de postes qui seront présentés à la direction. La satisfaction est générale. Un nouveau langage se crée autour de ces postes (Exemple du niveau des postes : expert / autonome / débutant ...).

Le **1er Décembre**, les Associés valident le contenu des postes à quelques détails près. Éric présente le nouvel organigramme avec les nouveaux libellés.

Le **15 décembre**, lors de son entretien annuel, Bénédicte accepte de tutorer un nouvel embauché. Éric valorise son année en reconnaissant les efforts fournis par Bénédicte pour faire aboutir ce changement de statut.

Clarifier, comment et à quelle vitesse ce changement a été accepté par Bénédicte.



# Gérer les réactions négatives

## Applications pratiques

### Cas de l'entreprise Bures

#### Exemple de résistance au changement

#### L'alignement des fiches de postes sur la convention collective du cabinet BURES.

		Description du changement : Convention Collective de BURES									
		Date	Date	Date	Date	Date	Date	Date	Date	Date	Date
		10/07	15/07	01/09	15/09	30/09	15/10	01/11	15/11	01/12	15/12
<b>Refus de comprendre</b>	Incompréhension Négation Rejet total										
<b>Résistance-Inertie</b>	Profil bas Approbation feinte Mutisme Pas d'altération de sa réalité Création d'un réf. Négatif										
Argumentation	Argumentation Questionnement Analyse Recherche des failles Tentative de convaincre Menaces										
Révolte	Action contre le chgt. Prise de position Émotivité Chantage Agressivité										
Sabotage	Intimidation Exploitation des failles Comportement puéril Travail de sape Grève du zèle										
<b>Décompensation</b>	Sentiment de tristesse Langage triste Absence de ressort Pleurs Désespoir Parfois dépression										
<b>Résignation</b>	Absence d'enthousiasme Dubitatif Absence de conviction Gestuelle réservée Nostalgie du passé Expression passéiste										
<b>Intégration conceptuelle</b>	Enthousiasme Créativité Changement accepté Pas de nostalgie Le changement n'en est plus un										
<b>Intégration comportementale</b>	Comportement modifié Action de soutien										



# Support de formation

## Gestion des Changements



Jour 2  
Mettre en œuvre les actions

Benoit VASSENT





# Gestion des Changements

## Jour 1

### Gérer les impacts du Changement

#### **Identifier les changements et leurs impacts** 03

- Les différents types de changement
- Evaluer les coûts de l'immobilisme / changement
- Applications pratiques

#### **Savoir annoncer un changement dans son cabinet** 08

- Clarifier le message à délivrer
- Anticiper les freins probables de vos collaborateurs
- Quel est le potentiel de changement de votre équipe ?
- Adapter son discours à son équipe

#### **Gérer les réactions négatives** 18

- Comprendre le comportement d'un collaborateur
- Les rôles du manager stratégique
- Applications pratiques

## Jour 2

### Mettre en œuvre les actions

#### **Impliquer son équipe dans un plan d'actions** 35

- Manager en s'appuyant sur les valeurs de l'entreprise
- Animer des réunions de créativité
- Elaborer un plan d'actions de votre organisation

#### **Contrôler la mise en œuvre des actions** 47

- Adapter le suivi / différentes situations
- Clore les changements en archivant les différentes étapes
- Préparer les prochains changements



# Impliquer son équipe dans un plan d'actions

## **Manager en s'appuyant sur les valeurs de l'entreprise 36**

- Donner envie de travailler ensemble
- Faire le lien entre le changement et les valeurs

## **Animer des réunions de créativité 38**

- Les 5 règles
- La méthode
- Le processus

## **Elaborer un plan d'actions de votre organisation 42**

- Définir les nouveaux objectifs
- Clarifier les responsabilités de chacun



Impliquer son équipe dans un plan d'actions

## Manager en s'appuyant sur les valeurs de l'entreprise

### Donner envie de travailler ensemble

#### ➤ Soutenir l'identité de l'entreprise, de l'équipe

Permet le passage du patchwork des valeurs individuelles à une appartenance communautaire

#### ➤ Servir d'appui à l'action

Les valeurs enracent la force d'agir

Les valeurs élèvent le désir d'agir au niveau de l'universel

#### ➤ Permettre l'indignation

Critique de l'individualisme, du relativisme

Une alarme qui fait agir

#### ➤ Croire à nos choix,

Les valeurs « collent » aux situations (Urgence, Survie du groupe...)

Facilite le changement, lui donne du sens



#### La charte de votre entreprise pour valoriser votre image

4 à 5 valeurs communes

Les valeurs expriment la volonté

Affirmer ses valeurs, c'est permettre de dépasser les freins aux changements au nom de ces valeurs



## Impliquer son équipe dans un plan d'actions Manager en s'appuyant sur les valeurs de l'entreprise

### Faire le lien entre le changement et les valeurs

Lister 3 valeurs de votre entreprise sur lesquelles  
vous pouvez vous appuyer pour justifier le changement en cours

Valeur 1 : .....

Valeur 2 : .....

Valeur 3 : .....

Déclinez ces valeurs en actions concrètes  
pour implanter le changement

Action 1 : .....

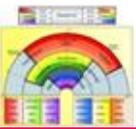
Action 2 : .....

Action 3 : .....

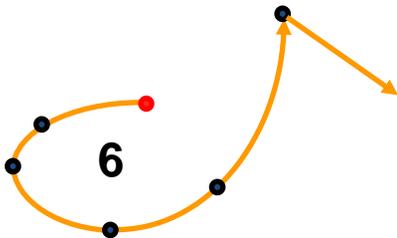
Action 4 : .....

Action 5 : .....

Action 6 : .....



## Impliquer son équipe dans un plan d'actions Animer des réunions de créativité



### L'intégration

- Projection sur le futur,
- Créativité,
- Enthousiasme,
- Modification du comportement.



### Le Brainstorming : un outils pour fédérer

#### Animer les brainstormings dans votre équipe / Arbitrer les conflits

L'objectif des brainstorming étant de savoir comment mettre en œuvre le changement et de retenir des suggestions de la part de votre équipe pour cela. Définir un vocabulaire commun et nouveau. Gérer les conflits d'intérêt.



## Impliquer son équipe dans un plan d'actions **Animer des réunions de créativité**

### **Les 5 règles**

- 1) Tout jugement critique est interdit pendant la séance.
- 2) Toutes les idées, même et surtout les plus farfelues, absurdes ou irréalistes doivent être formulées.
- 3) Plus le nombre d'idées est important, mieux c'est.
- 4) Le pillage d'idées est autorisé. Rebondir sur l'idée d'un autre, l'enrichir, créer d'autres associations sont bienvenus.
- 5) Ne jamais couper la parole.



## Impliquer son équipe dans un plan d'actions **Animer des réunions de créativité**

### **La méthode**

L'animateur pose une question simple.

Chaque participant, ou sous-groupe,  
dispose de marqueurs et de cartons.

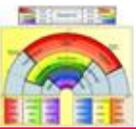
Après un temps de réflexion,  
les participants notent très lisiblement leur réponse.

Chaque carton ne doit comporter qu'une réponse.

L'animateur recueille l'ensemble des cartons,  
les place en vrac sur le tableau et reformule les réponses.

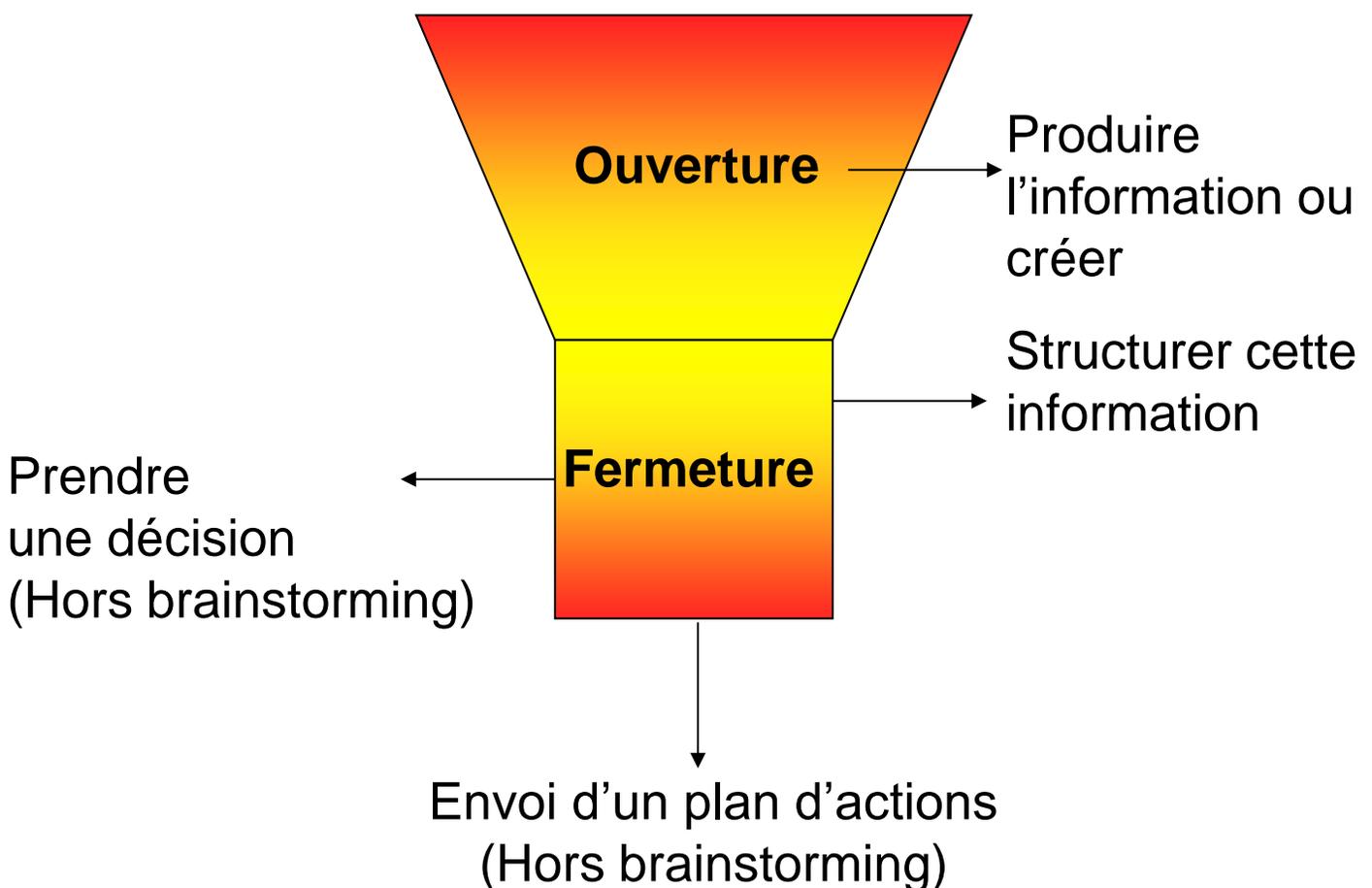
Puis vient l'étape du regroupement.

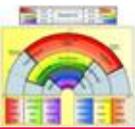
Enfin une synthèse sera faite par l'animateur  
pour dégager les grands thèmes.



# Impliquer son équipe dans un plan d'actions Animer des réunions de créativité

## Le processus





Impliquer son équipe dans un plan d'actions

# Elaborer un plan d'actions de votre organisation

## Définir les nouveaux objectifs

Déterminez pour les actions que vous avez listées, les objectifs à venir

<p style="text-align: center;"><u>Objectifs</u> <u>pour la période à venir</u></p> <p>(a) Décrivez 4 ou 5 objectifs essentiels, factuels, mesurables. (b) Identifiez pour chaque objectif, le résultat attendu, en précisant le(s) critère(s) de mesure de l'objectif.</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Indicateurs de réussite.</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Délais</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Moyens</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Personne(s) responsable(s) de l'atteinte de l'objectif.</p>			
(a) <u>Objectifs factuels à venir pour réaliser le changement</u>	(b) <u>Critères de mesure de l'objectif</u>			



# Impliquer son équipe dans un plan d'actions Elaborer un plan d'actions de votre organisation

## Définir les nouveaux objectifs

Déterminez pour les moyens nécessaires

Mise en situation

Formation

Tutorat



Profil du tuteur

**Être un modèle**

(expertise dans le métier ou la compétence recherchée)

**Être un facilitateur**

(aider à faire découvrir de nouvelles façons de travailler)

**Être un conseiller pour l'apprenant**

(apporter des connaissances pointues sur un domaine précis)

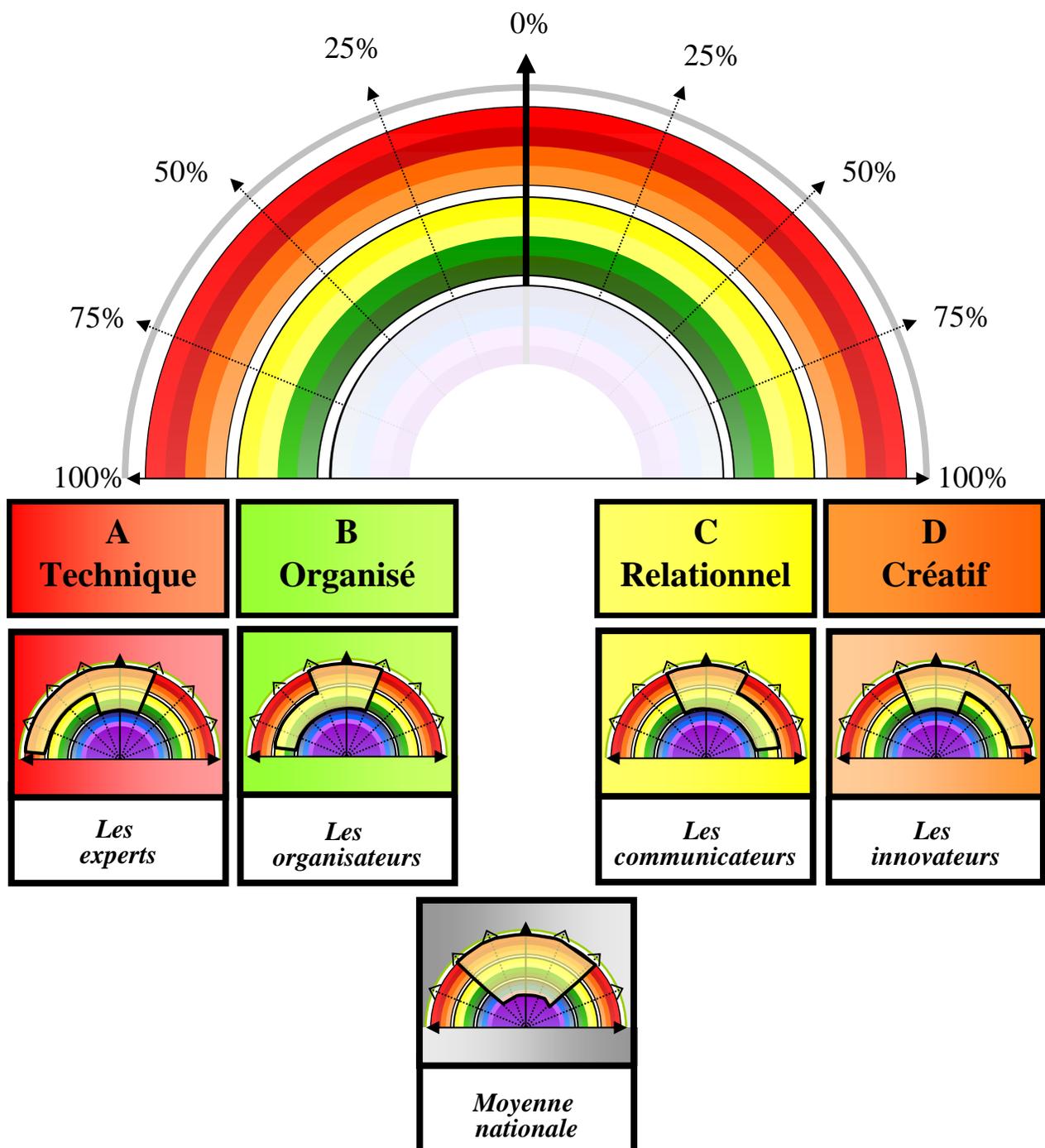


Impliquer son équipe dans un plan d'actions

# Elaborer un plan d'actions de votre organisation

## Clarifier les responsabilités de chacun

En fonction du profil de vos collaborateurs



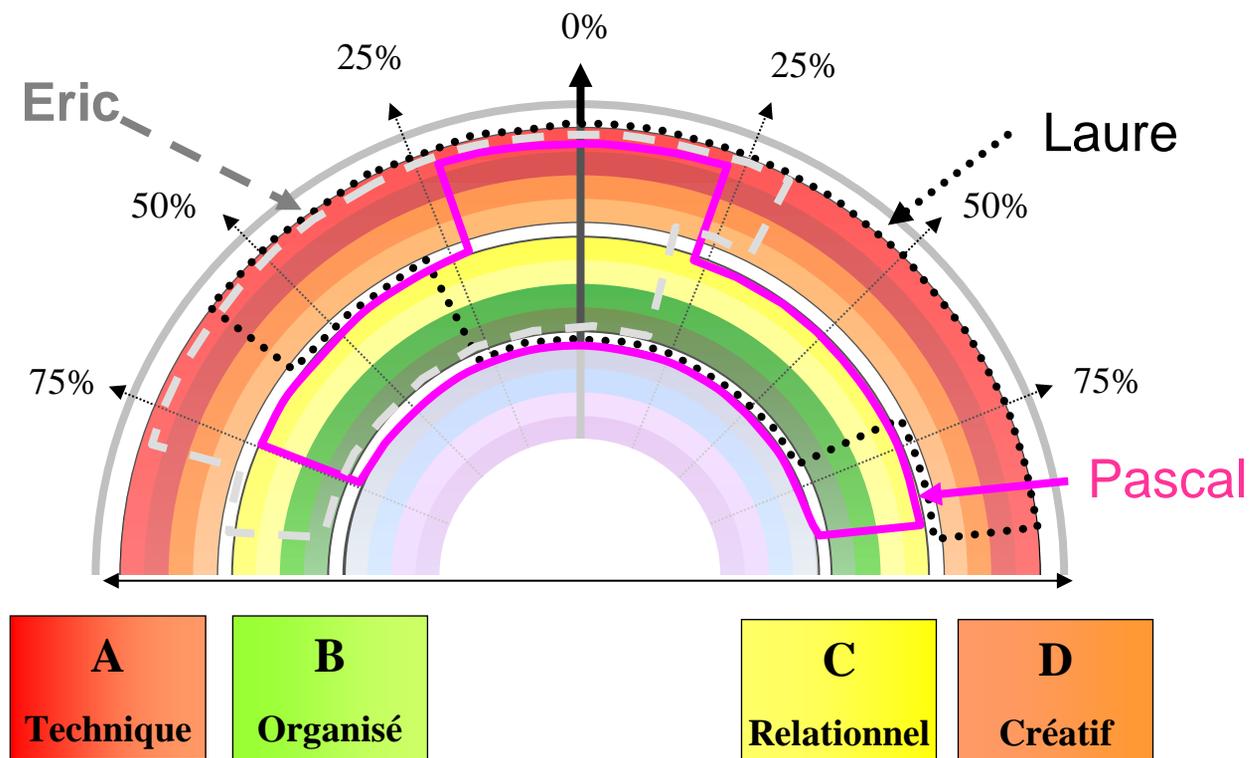


Impliquer son équipe dans un plan d'actions

# Elaborer un plan d'actions de votre organisation

## Clarifier les responsabilités de chacun

En fonction du profil de vos collaborateurs



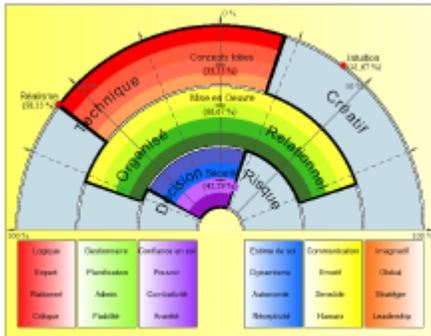
**En fonction du profil de vos collaborateurs,**  
 Qui réalisera au mieux les tâches suivantes ?

Activités	QUI ?
Analyse du logiciel / notre organisation	Eric
Faire une synthèse des points bloquants	Laure
Préparer un manuel d'utilisation	Pascal
Saisir les données dans le nouveau logiciel	Pascal
Test avant mise en production	Eric
Former sur les bonnes pratiques	Laure
Faire le bilan après expérience	Eric

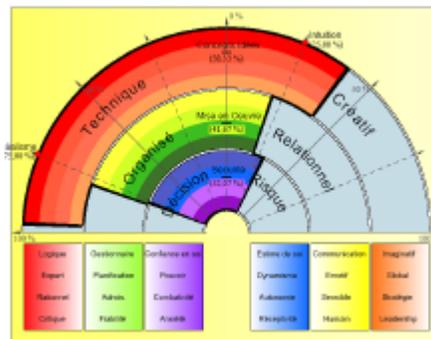


# Impliquer son équipe dans un plan d'actions Elaborer un plan d'actions de votre organisation

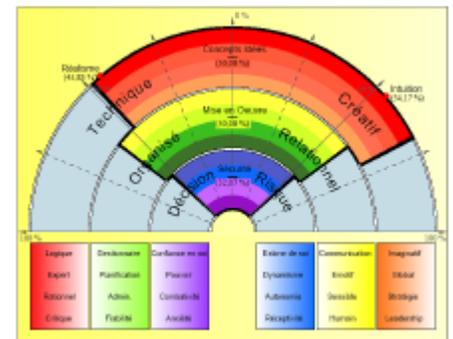
## Clarifier les responsabilités de chacun



Enora



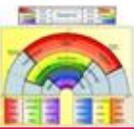
Solène



Carine

Qui réalisera au mieux les tâches suivantes ?

Activités	QUI ?
Analyse du logiciel / notre organisation	
Faire une synthèse des points bloquants	
Préparer un manuel d'utilisation	
Saisir les données dans le nouveau logiciel	
Test avant mise en production	
Former sur les bonnes pratiques	
Faire le bilan après expérience	



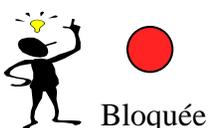
# Contrôler la mise en œuvre des actions

<b>Adapter le suivi / différentes situations</b>	<b>48</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Suivi des actions</li><li>• Les différents types de suivi</li><li>• La prise en compte du niveau de stress</li></ul>	
<b>Clore le changement</b>	<b>51</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Communiquer la clôture de chaque étape</li><li>• Archiver les documents</li><li>• Préparer les prochains changements</li></ul>	
<b>Applications pratiques</b>	<b>54</b>

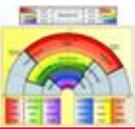


# Contrôler la mise en œuvre des actions Adapter le suivi / différentes situations Suivi des actions

<b>Projet :</b> Création du Profil LDC	<b><u>La fiche d'action</u></b>		<b>Mis à jour le :</b> 13 / 01 / 2008
<b>Objet</b> Mise à jour des cours « Management » avec le profil LDC			
<b>Responsable</b> Carine			
<b>Résultats attendus</b> Mettre tous les profils LDC en conformité avec le nouveau design			
<b>Moyens affectés</b> Temps de ½ journée par cours, relecture par Benoit			
<b>Durée prévue</b> 15j	<b>Temps effectivement passé</b>		<b>3j</b>
	<b>sur la tâche à ce jour</b>		
<b>Planning</b> Trimestre 1 de 2008			
<b>Détails : Reprendre tous les cours et y insérer les profils en</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rajoutant la notion de Prise de risque / Prise de décision</li> <li>- En modifiant le terme « Autonomie » par « Réceptivité »</li> <li>- Modifiant les couleurs des 6 pavés en respectant la nouvelle version</li> <li>- Redéfinissant les profils d'équipe en générant ces profils par Web et en copiant le profil résultant</li> <li>- 30 Supports de 40/50 pages</li> </ul>			
<b>Statut</b>	 Terminée	 En cours	 En retard
			 Bloquée
<b>Commentaires</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retard en raison du temps de réponse du PC</li> <li>- Lourdeur des dessins du profil dans Powerpoint (Lenteur ...)</li> <li>- Seulement 2 docs modifiées</li> </ul>			
<b>Pourcentage estimé réalisé</b>			
	0%	25%	50%
		75%	100%

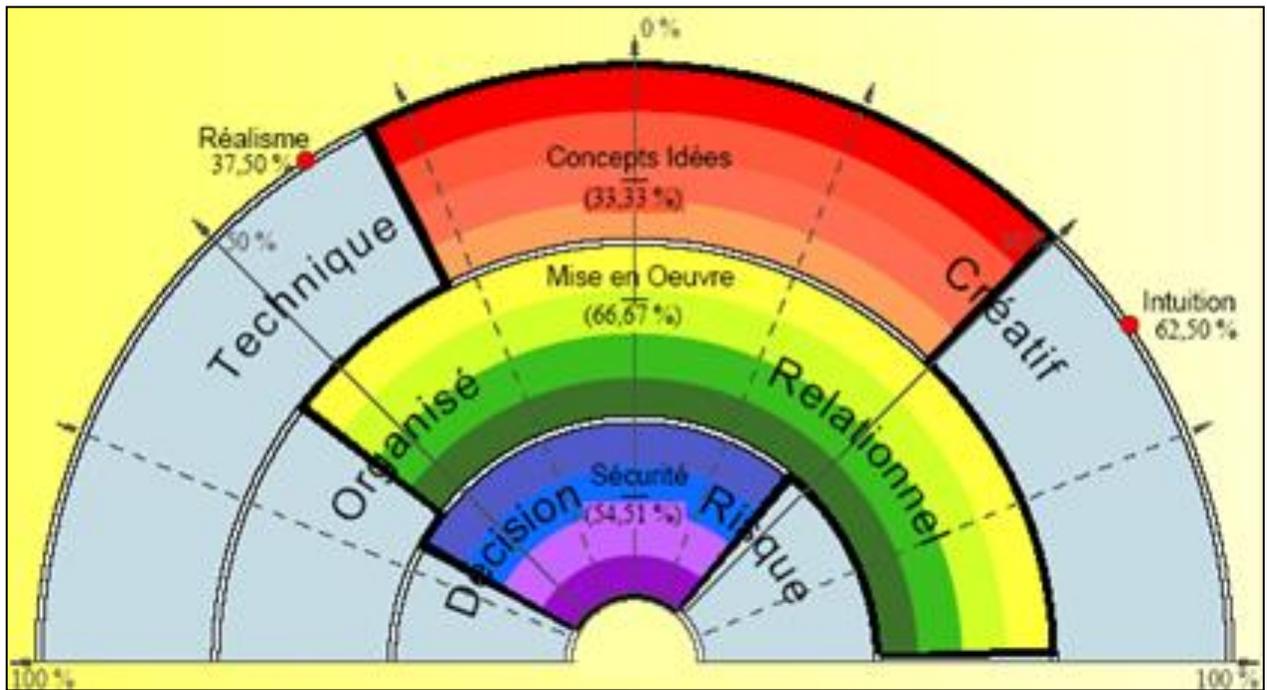


Une intervention de votre part est nécessaire



# Contrôler la mise en œuvre des actions Adapter le suivi / différentes situations Les différents types de suivi

## Le profil de l'équipe

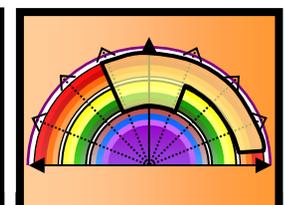
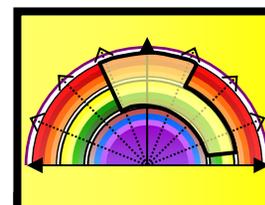
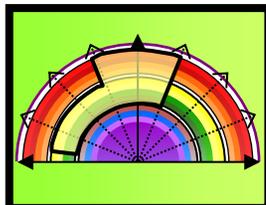
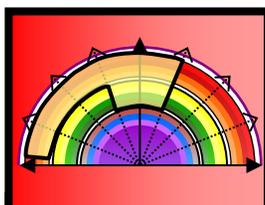


**A**  
Technique

**B**  
Organisé

**C**  
Relationnel

**D**  
Créatif



*Suivi par objectifs*

*Suivi Directif*

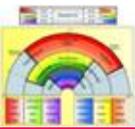
*Suivi Paternaliste*

*Suivi Participatif*

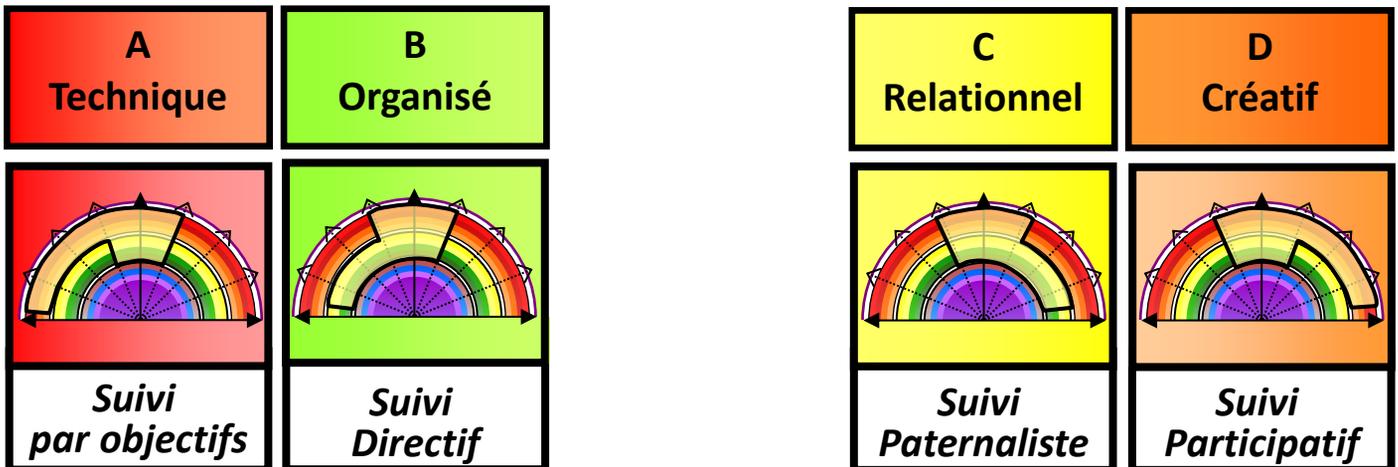
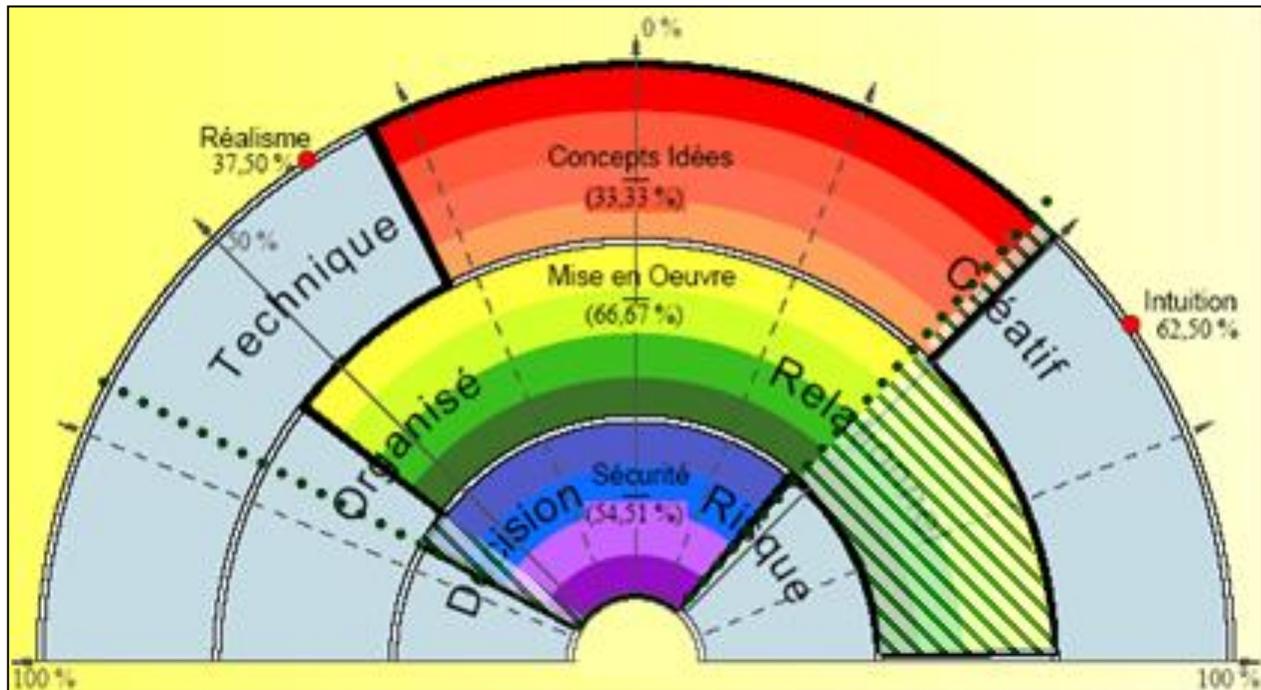


### Le degré d'autonomie des différents suivis

+++++	++++	+++	+
Par objectif	Participatif	Paternaliste	Directif



## Contrôler la mise en œuvre des actions Adapter le suivi / différentes situations La prise en compte du niveau de stress



En période de changement, adapter le suivi en prenant en compte

- Le profil de l'équipe
- Le niveau de stress induit par le changement  
(Limites Prise de risque / Prise de décision)



# Contrôler la mise en œuvre des actions Clôre le changement Communiquer la clôture de chaque étape

<b>Projet :</b> Création du Profil LDC	<b><u>Suivi de la fiche d'action</u></b>	<b>Mis à jour le :</b> 13 / 04 / 2008		
<b>Objet</b> Mise à jour des cours « Management » avec le profil LDC				
<b>Responsable</b> Carine				
<b>Résultats attendus</b> Mettre tous les profils LDC en conformité avec le nouveau design				
<b>Moyens affectés</b> Temps de ½ journée par cours, relecture par Benoit				
<b>Durée prévue</b> 15j	<b>Temps effectivement passé sur la tâche à ce jour</b>	<b>17j</b>		
<b>Planning</b> Trimestre 1 de 2008				
<b>Détails : Reprendre tous les cours et y insérer les profils en</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rajoutant la notion de Prise de risque / Prise de décision</li> <li>- En modifiant le terme « Autonomie » par « Réceptivité »</li> <li>- Modifiant les couleurs des 6 pavés en respectant la nouvelle version</li> <li>- Redéfinissant les profils d'équipe en générant ces profils par Web et en copiant le profil résultant</li> <li>- 30 Supports de 40 /50 pages</li> </ul>				
<b>Statut</b>	 Terminée	 En cours	 En retard	 Bloquée
<b>Commentaires</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retard en raison du temps de réponse du PC</li> <li>- Lourdeur des dessins du profil dans Powerpoint (Lenteur ...)</li> <li>- les 30 docs sont modifiées</li> <li>- Beaucoup de fautes à corriger</li> <li>- Relecture par Benoit obligatoire pour valider les changements</li> <li>- Correction des fautes d'orthographe par Carine.</li> </ul>				
<b>Pourcentage estimé réalisé</b> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 5px;"> <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #4a7ebb; border: 1px solid black; position: relative;"> <span style="position: absolute; right: -10px; top: -10px; font-size: 2em; color: white;">X</span> </div> <div style="margin-left: 10px;"> <p>0%    25%    50%    75%    100%</p> </div> </div>				



Célébrer la fin des étapes importantes du projet



## Contrôler la mise en œuvre des actions

# Clore le changement

## Archiver les documents

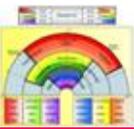
### En fin de projet, archiver

- Les compte-rendu de réunion,
- Les fiches de tâches.

### Faire un audit de votre projet

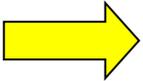
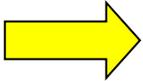
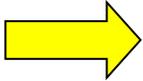
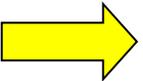
- Pour vérifier l'atteinte des critères de succès du projet.
  - Tirer bénéfice de votre succès et de vos échecs pour améliorer votre gestion de projet.
  - Comparer les résultats avec le descriptif de projet.

Affirmations	Évaluations				Commentaires ou suggestions d'amélioration
	++ Dépassé	+ Atteint	- Non Atteint	-- Non Engagé	
Les objectifs du projet					
Les critères de succès					
La maîtrise des risques					
La maîtrise des coûts					
La tenue du planning					
Les actions de communication					

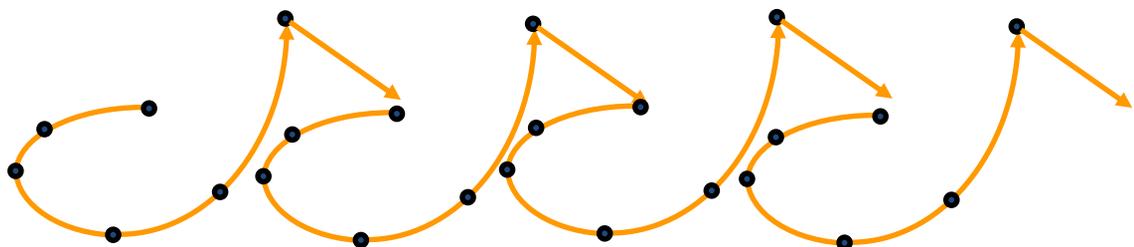


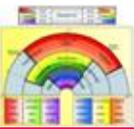
Contrôler la mise en œuvre des actions  
**Clore le changement**  
Préparer les prochains changements

**Préparer son équipe au changement**

-  **Organiser régulièrement des Brainstormings (2 à 5 par an),**
-  **Mettre en place des plans de développement,**
-  **Décliner la charte de l'entreprise lors des entretiens annuels,**
-  **Établir des plans de formation individuels.**

**Un changement en appelle un autre**





# Contrôler la mise en œuvre des actions

## Applications pratiques

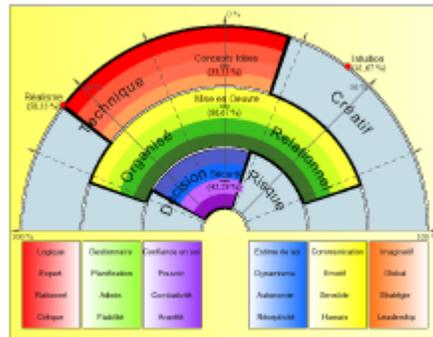
### Remplir la fiche d'une action importante pour un changement en cours

<u>Projet :</u>	<b><u>Suivi de la fiche d'action</u></b>	<u>Mis à jour le :</u>			
<u>Objet</u>					
<u>Responsable</u>					
<u>Résultats attendus</u>					
<u>Moyens affectés</u>					
<u>Durée prévue</u>	<u>Temps effectivement passé sur la tâche à ce jour</u>				
<u>Planning</u>					
<u>Détail :</u>					
<u>Statut</u>	 Terminée	 En cours	 En retard	 Bloquée	
<u>Commentaires</u>					
<u>Pourcentage estimé réalisé</u>					
	0%	25%	50%	75%	100%

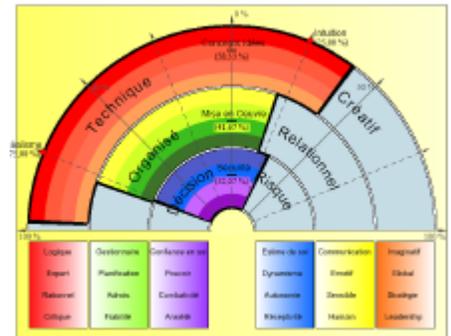


# Contrôler la mise en œuvre des actions Applications pratiques Quel(s) suivi(s) allez-vous effectuer pour les équipes suivantes

### Equipe 1



### Equipe 2



Stress faible ->

.....

.....

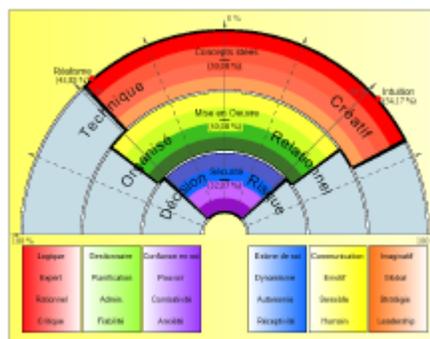
Type(s) de suivi par degré d'autonomie croissant

Stress fort ->

.....

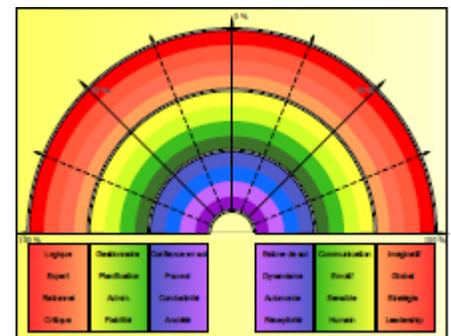
.....

### Equipe 3



### Votre équipe

(estimer son profil)



Stress faible ->

.....

.....

Type(s) de suivi par degré d'autonomie croissant

Stress fort ->

.....

.....



**Contrôler la mise en œuvre des actions**  
**Applications pratiques**  
**Remplir la fiche d'audit**  
**pour un changement passé**

	Évaluations				Commentaires ou suggestions d'amélioration
	++ Dépassé	+ Atteint	- Non Atteint	-- Non Engagé	
Les objectifs du changement					
Les critères de succès					
La maîtrise des risques					
La maîtrise des coûts					
La tenue du planning					
Les actions de communication (Réunions de suivi, Annonce ...)					



## Notes