

Réussir les changements difficiles



Comment mobiliser les personnes dans le changement ?

Pouvoir, incertitude, stratégies d'acteurs

Pour réussir un changement collectif, il est nécessaire d'avoir une bonne analyse des acteurs*, du système de relation, des enjeux de pouvoir..

Une organisation fonctionne avec un ensemble de relations informelles ; c'est un lieu de relations de pouvoir où chacun fait des choix en fonction de ce qui est important pour lui. **Les sources de pouvoir sont multiples** : la position hiérarchique est une de ces sources mais il en existe d'autres comme : la maîtrise des moyens, la relation avec l'environnement de l'organisme, la possession d'informations, la maîtrise d'une compétence rare...

Les acteurs cherchent à occuper des zones d'incertitude que les autres ne maîtrisent pas. Ceci leur permet de préserver des marges de manœuvre et de négociation avec les autres.

Chaque acteur développe une stratégie qui est rationnelle de son point de vue. Sa réaction par rapport à une situation, un changement, est fonction des enjeux qu'il perçoit ; c'est-à-dire ce qu'il pense avoir à perdre ou à gagner, ainsi que l'influence qu'il peut exercer.

L'analyse des enjeux des acteurs par rapport à un changement permet d'anticiper les réactions probables et d'en tenir compte.

* Cf. M. Crozier, E. Friedberg, « L'acteur et le système », éditions du Seuil.

Didier Noyé

Extrait de « Réussir les changements difficiles » Didier Noyé, p. 21 à 26,
INSEP CONSULTING Éditions, 2002.

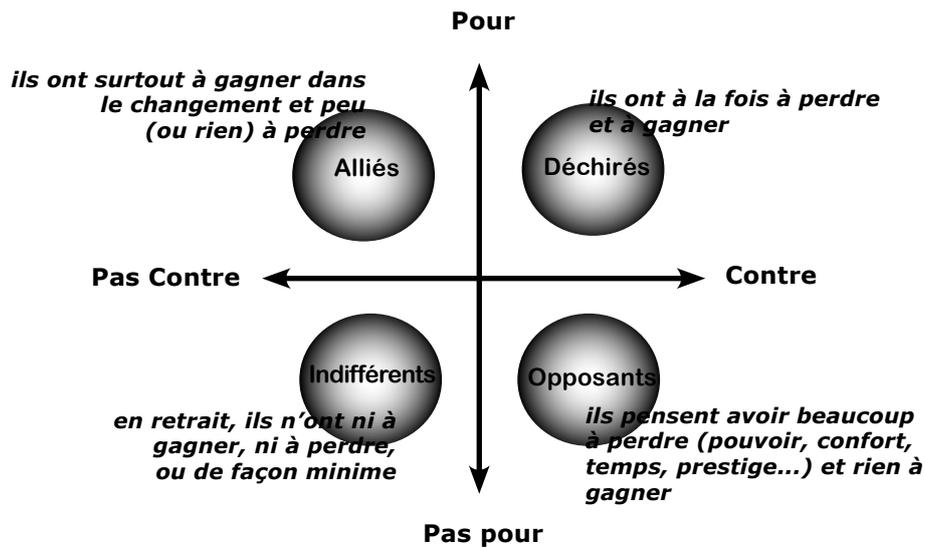
Les enjeux pour les acteurs

Tableau des acteurs

Les acteurs	Leurs enjeux		Positions par rapport au changement	Influence : +++ ++ +
	Gains	Pertes		

Identifier les personnes concernées par le changement. Analyser leurs enjeux, envisager les positions qu'elles vont adopter. à partir de cela, préparer les modalités de communication et d'association.

La position des acteurs



D'après « La sociodynamique » de J. Fauvet, éditions d'Organisation.

Pour prendre en compte des forces en présence

Clarifier les enjeux avec les personnes. Pour avoir des acteurs autonomes et responsables, expliciter les gains, identifier les obstacles au changement, les freins.

S'appuyer sur les **alliés** du changement ; leur montrer qu'ils constituent une force collective (le manque de synergie des alliés est une source d'échec). Soutenir et utiliser ses alliés. Le management doit être porteur du changement en constituant une forte coalition. Éviter de perdre du temps à contrer ou à convaincre les **opposants**.

S'il y a des **déchirés**, approfondir avec eux leurs enjeux. Lever les freins qui peuvent l'être. Si nécessaire, modifier et enrichir le projet de changement pour prendre en compte certaines préoccupations des déchirés. Si les déchirés finissent par adhérer au projet de changement, ils entraîneront les **indifférents**.

Les positions évoluent dans le temps. Pour un projet de changement difficile, avec des opposants, des déchirés, privilégier au début une communication individuelle ou par petits groupes.

Pour favoriser l'implication des acteurs

Le changement repose sur la construction d'un nouveau cadre de pensée. Une perception commune de « l'obligation de changer » est nécessaire pour susciter le mouvement. L'explicitation d'une vision partagée et la définition de nouveaux principes d'action constituent le préalable à la mise en œuvre des actions elles-mêmes.

- Mettre le management en position d'exercer son leadership.
- Expliquer les enjeux de la situation, le but poursuivi, l'intérêt du changement prévu.
- Montrer la cohérence avec la mission et les valeurs de l'organisation.
- Montrer en quoi le changement répond aux besoins de chacun.
- Associer les personnes à la mise au point du projet.
- Prendre en compte les peurs. Réduire les conséquences négatives du changement.
- Encourager l'innovation, reconnaître les réussites dans le changement.

Les **BASIC** d'INSEP CONSULTING *Éditions*

Les bonnes pratiques de management dans votre poche !

Manager votre équipe



- Pourquoi développer le management d'équipe ?
- Qu'est-ce qu'une équipe ?
- Comment manager une équipe ?
- Comment développer une équipe opérationnelle ?
- Comment créer une équipe projet ?
- Comment être actif au sein d'une équipe de direction ?

Joseph-Luc BLONDEL

Coacher vos collaborateurs



- Pourquoi Coacher vos collaborateurs ?
- Le coaching : de quoi s'agit-il ?
- Quel déroulement pour une action de coaching ?
- Quels comportements mettre en œuvre ?
- Comment intégrer le coaching à votre

management ?

- Comment faire le point sur votre pratique de coaching ?

Didier NOYÉ

Conduire vos entretiens d'appréciation



- Un levier de concertation et d'action
- L'entretien d'appréciation : de quoi s'agit-il ?
- L'entretien d'appréciation, pourquoi ?
- L'entretien d'appréciation, comment ?
- Les contrats d'objectifs,

de quelle manière ?

- L'évaluation professionnelle, dans quel but ?
- Conseils pratiques

Brigitte SIVAN

Réussir vos réunions



- Comment gagner du temps et de l'efficacité ?
- Quels points de vigilance pour organiser et préparer vos réunions ?
- Comment réussir l'ouverture d'une réunion ?
- Comment faciliter les échanges ?
- Quelles techniques pour

faire produire un groupe ?

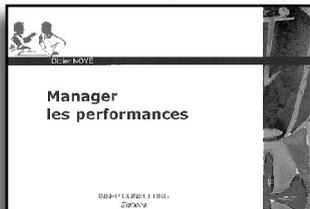
- Comment faire une présentation qui accroche ?

- Comment réussir une fin de réunion ?

- Comment optimiser le système des réunions ?

Didier NOYÉ

Manager les performances



- Pourquoi manager la performance ?
- Comment définir la performance de votre unité ?
- Comment manager par objectifs ?
- Comment piloter avec des indicateurs ?
- Comment animer la

performance collective ?

- Comment responsabiliser un collaborateur ?

Didier NOYÉ

Manager un projet



- Pourquoi maîtriser le management de projet ?
- Quels sont les points-clés du management de projet ?
- Quels rôles dans un projet ?
- Comment définir et organiser un projet ?
- Comment piloter le projet ?

Thierry des LAURIERS

Former et fidéliser un nouveau collaborateur



- Comment soigner l'intégration d'un nouveau collaborateur ?
- Comment accueillir et intégrer un nouveau collaborateur ?
- Comment former un nouveau collaborateur ?
- Comment accompagner un nouveau collaborateur ?

- Comment apprécier un nouveau collaborateur ?
- Comment fidéliser un nouveau collaborateur ?

Joseph-Luc BLONDEL

Réussir les changements difficiles



- En quoi le changement est-il difficile ?
- Que signifie changer ?
- Quelles dimensions prendre en compte ?
- Comment mobiliser les personnes dans le changement ?
- Quels sont les fondamentaux

du changement ?

- Comment choisir une stratégie d'action ?

- Quelle dynamique pour réussir un changement ?

Didier NOYÉ