

DEPLOYER UN CHANGEMENT

ce qu'on sait, ce qu'on en fait

« Changer, c'est organiser le déplacement des habitudes »

« On ne manage pas les changements, on manage la capacité d'une organisation à changer »

W. STARBUCK

« Si les gens ne font pas, ce n'est pas parce qu'ils sont bêtes, c'est parce qu'ils sont intelligents »

F. DUPUY



Cohérence: identifier et comprendre le sens de ce qui se passe

Contrôle: comprendre la valeur ajoutée qui pourrait être la mienne si j'agis

Auto-Efficacité: être rassuré sur ma capacité à faire

LE PARADOXE DU CHANGEMENT

NOUS DEVRIONS ETRE ACCOUTUMES AUX CHANGEMENTS:

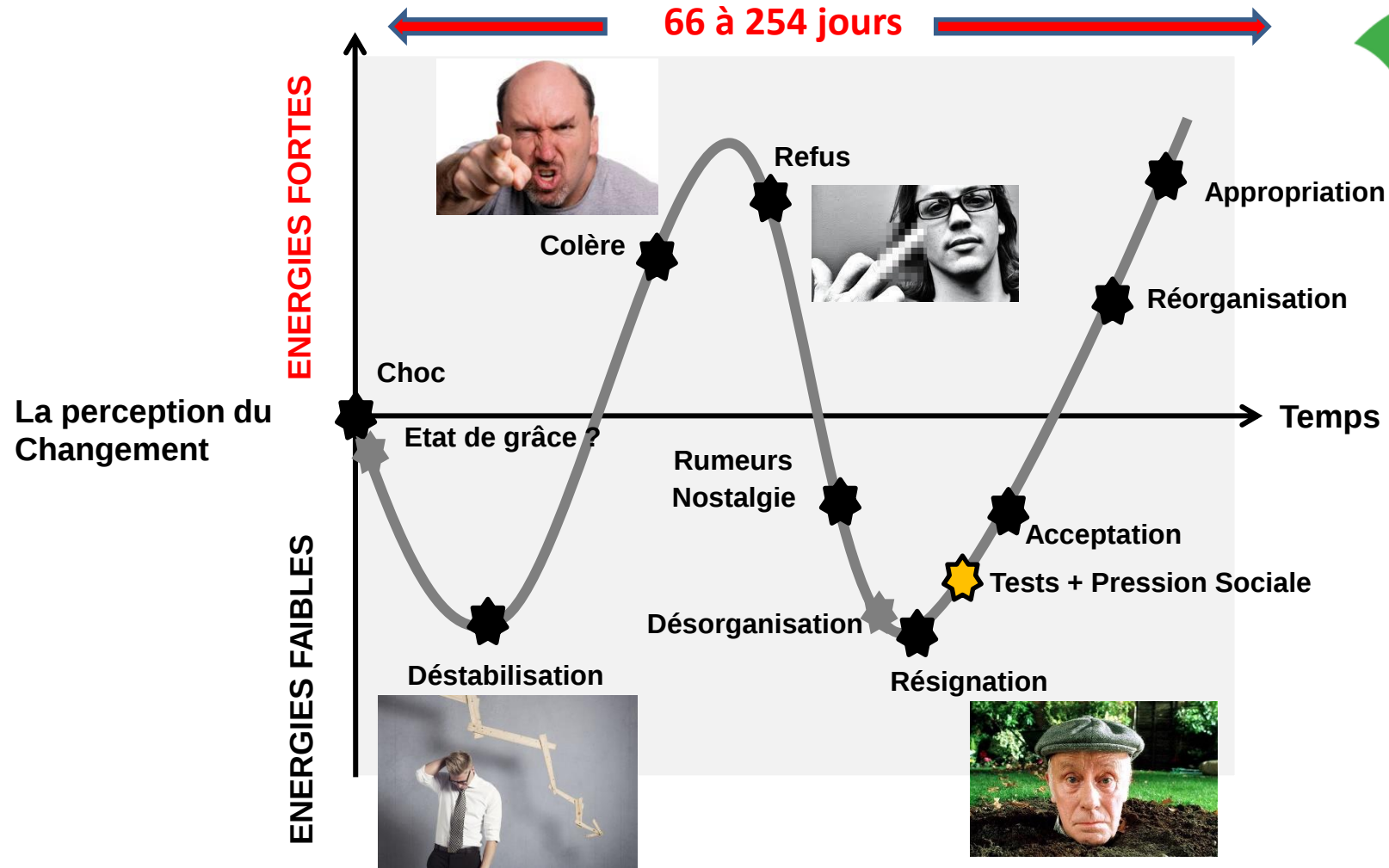
- *Notre corps est en changement permanent: chaque jour 20 millions de nos 100.000 milliards de cellules sont remplacées*
- *Nous avons vécu de nombreux changements: 58% des entreprises gèrent 3 à 10 changements majeurs par an, 40% en gèrent davantage*
- *Notre peur du futur est largement imaginaire: 85% de nos peurs ne se matérialisent pas*

ET POURTANT LES CHANGEMENTS SONT ANXIOGENES

- *Le changement de situation professionnelle est le 7^{ème} stress le plus fort (sur une échelle de 30)*
- *60% des changements en entreprise sont en-deçà de l'objectif*
- *Le manque de cohérence perçue + le manque de contrôle perçu + le manque d'auto-efficacité perçue créent le niveau de menace*

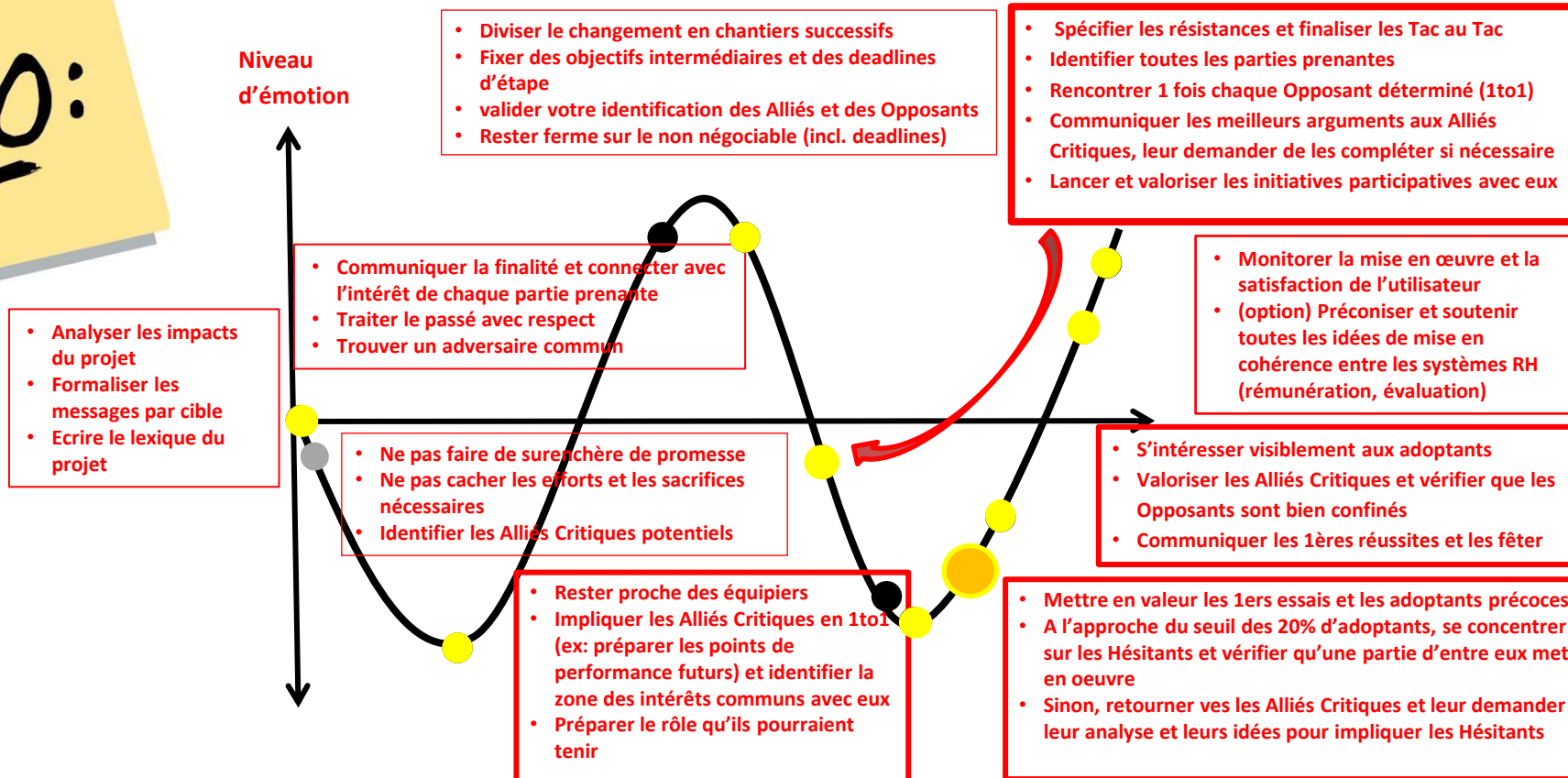


CE QU'ON SAIT DEPUIS LONGTEMPS ...



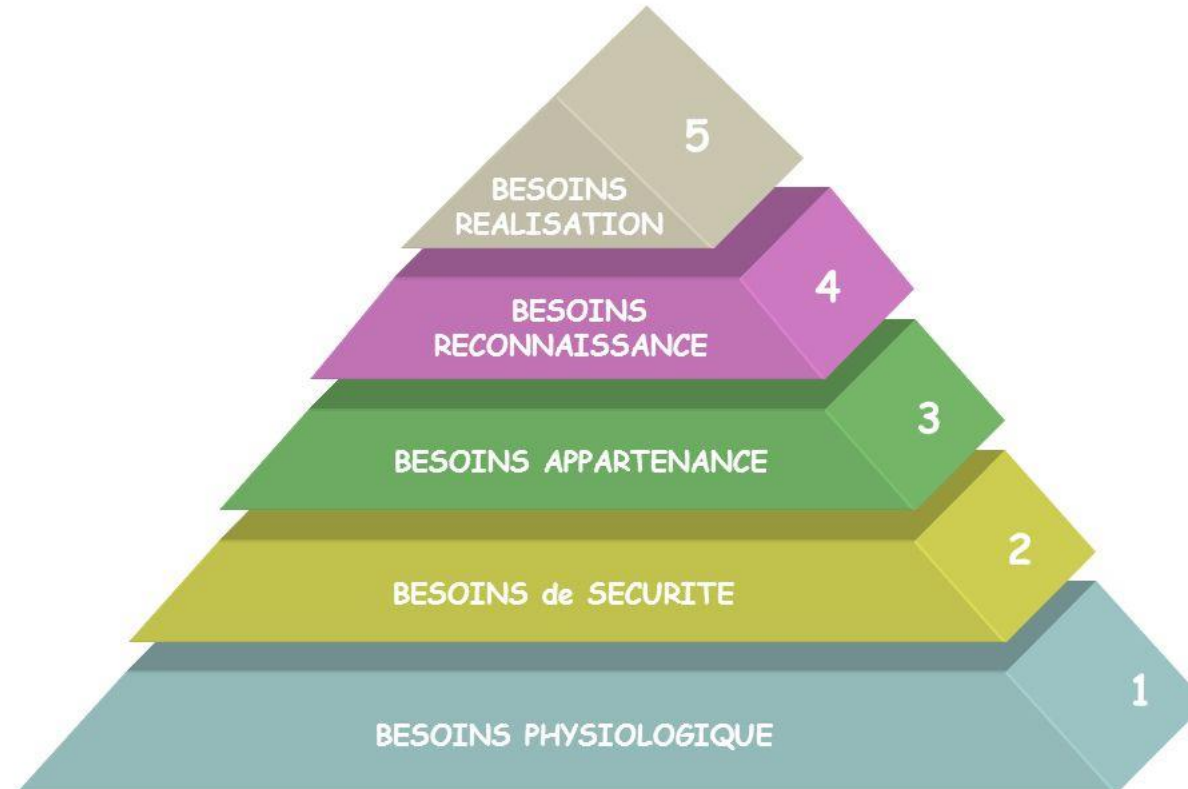
CE QU'IL FAUT MAINTENANT EN FAIRE

To Do:



CE QU'ON SAIT DEPUIS LONGTEMPS ...

Pyramide de MASLOW



CE QU'IL FAUT MAINTENANT EN FAIRE

RESISTANCE 1 : **CE QUI EST NOUVEAU SERA FORCEMENT MOINS BON QUE CE QUI EXISTAIT**
ou **CA N'EST PAS ADAPTE A NOUS**

RESISTANCE 2 : **PERSONNE ICI N'A L'EXPERIENCE DE CE TYPE DE PROJET**

RESISTANCE 3 : **JE NE SAURAI JAMAIS FAIRE CA**

RESISTANCE 4 : **ON NE NOUS DEMANDE JAMAIS NOTRE AVIS**

RESISTANCE 5 : **ON NE NOUS DIT PAS TOUT**

RESISTANCE 6 : **LE NOUVEAU PROJET VA NOUS RENDRE MOINS PROFESSIONNELS**

RESISTANCE 7 : **JE PERDRAI EN QUALITE DE VIE OU EN IMPORTANCE**

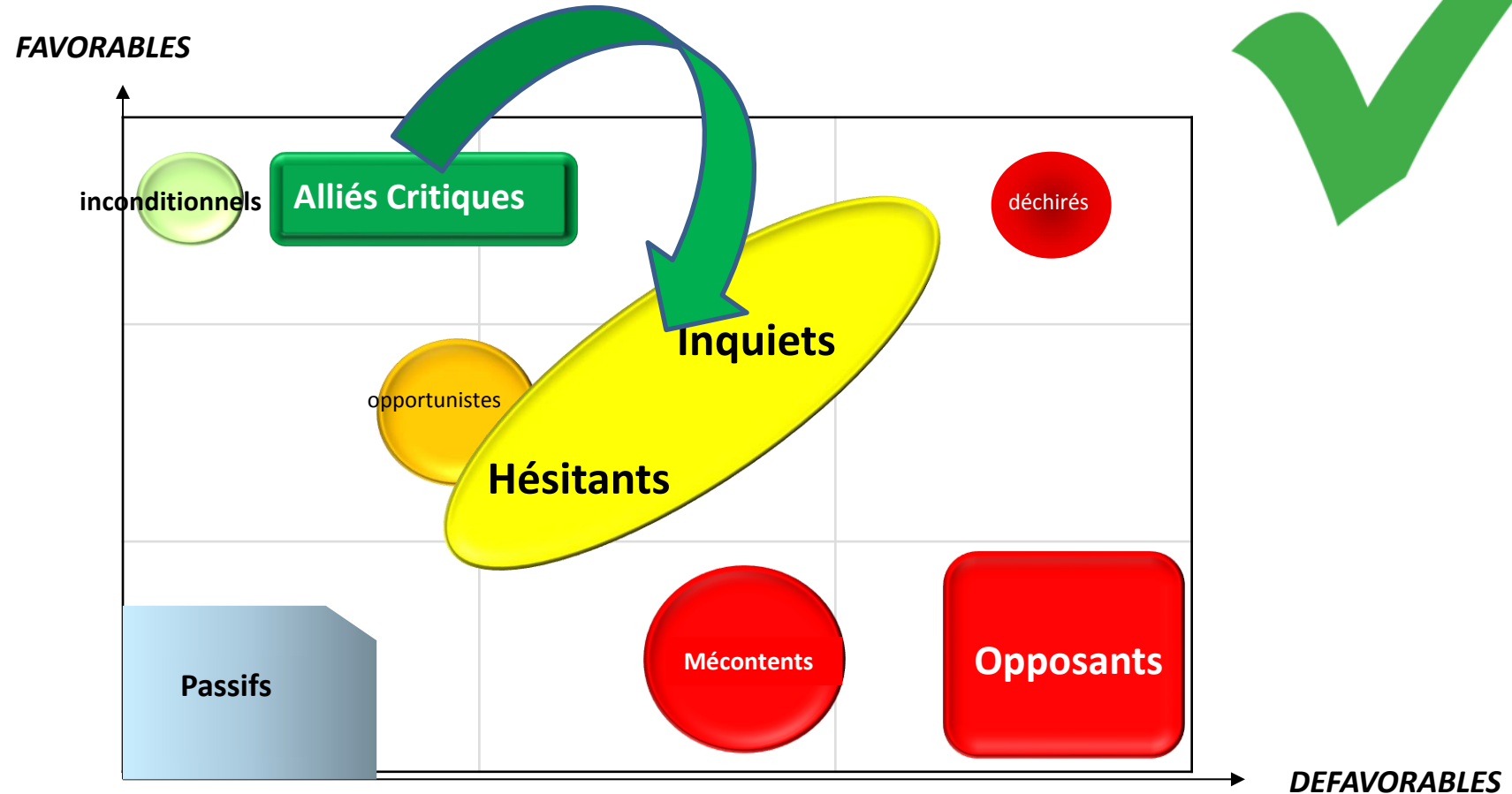
RESISTANCE 8 : **DE TOUTES FACONS ON NOUS DONNERA PAS LES MOYENS DE FAIRE CA**

LOI DU 27/9/3



VOS OPPOSANTS N'IMPROVISENT PAS: PREPAREZ VOS « TACS AU TACS »!

CE QU'ON SAIT DEPUIS LONGTEMPS ...



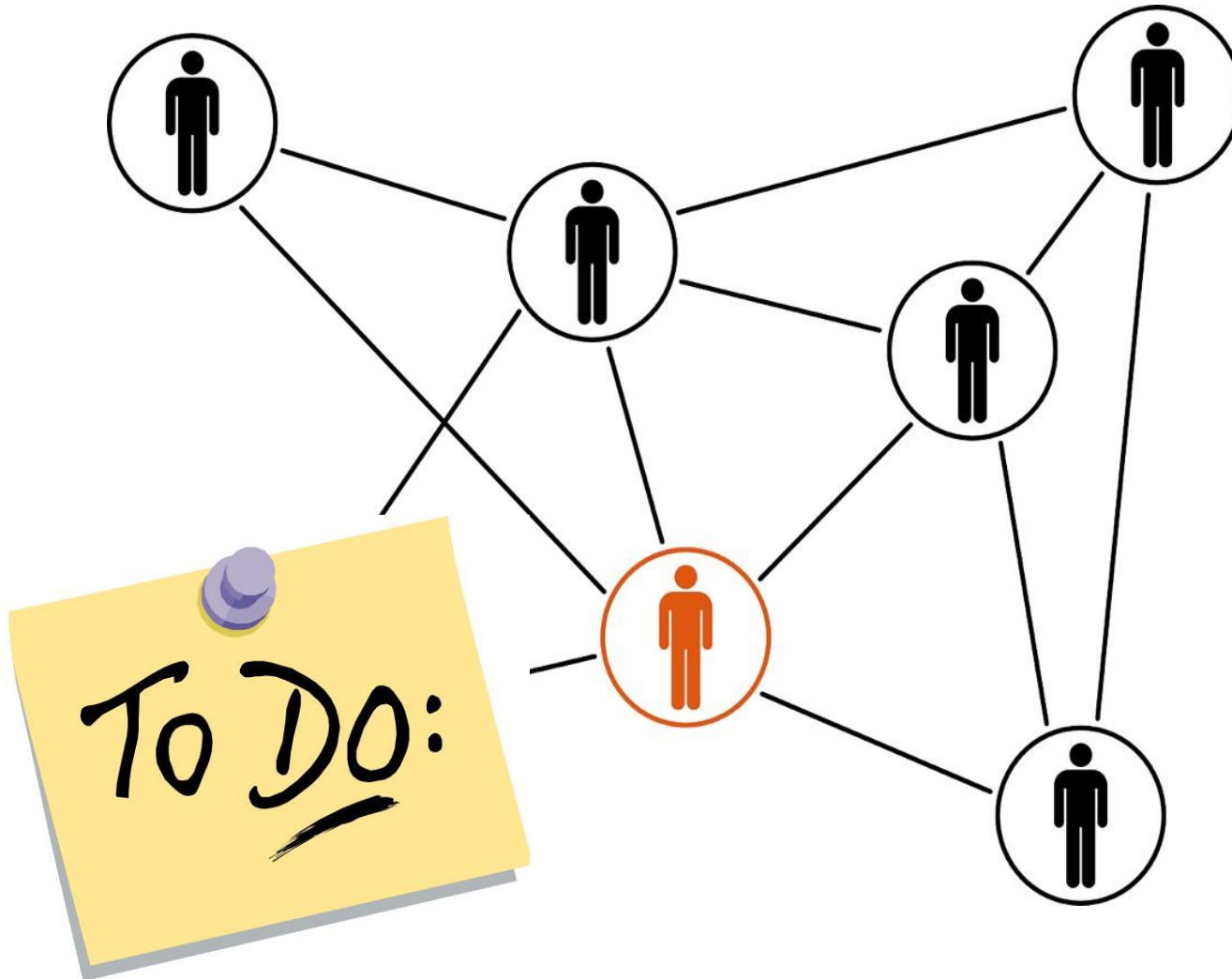
CE QU'IL FAUT MAINTENANT EN FAIRE

LES AMBASSADEURS DU CHANGEMENT

- Techniquement crédibles
- Ayant accès aux informations
- Connectés aux autres

LEURS CAPACITES

- Originaires de toutes les unités impactées
- Primo adoptants et réalistes sur le changement
- Habitues au travail en équipe
- Respectés par leurs collègues
- Capables de travailler malgré les incertitudes
- Résilient face aux résistances



CE QU'ON SAIT DEPUIS LONGTEMPS ...

Burning Platform for Organizational Change



Pierre DEVRIENDT STAFF&LINE Management
p.devriendt@staff-line.fr 2016

CE QU'IL FAUT MAINTENANT EN FAIRE

**Nouveau Comportement =
Motivateurs x Capacités x Déclencheurs**



La Feuille de Route d'un Changement (exemple réel)

LES LEVIERS DU MANAGEMENT DU CHANGEMENT LES FACTEURS DE CHANGEMENT	COMMUNICATION (donner du sens)	COMPETENCES (développer les savoirs, savoir-faire et savoir-être)	CONNEXIONS (construire et renforcer les soutiens des stakeholders influents, dont l'encadrement)	COLLABORATIONS (initier et développer les modes collaboratifs)
DECLENCHEURS (impulsent ou relancent le passage à l'action)	Interdiction des articles > 2000 signes => focus sur le lecteur pressé actuel	points réguliers sur l'état de la presse (toutes réunions de services et tous ateliers démarrent sur le contexte Presse, VDN et attentes des lecteurs => sentiment d'urgence à changer)	Démarrage formations par feuilletage critique du journal (expériences de lecture comparées à celle des lecteurs) => prise de recul et partage des pratiques	suppression réunion du matin dans les agences => focus mis sur la présence prioritaire des journalistes sur le terrain (en symétrie à la suppression de la réunion du matin) débriefing équipe en fin de journée avant envoi des articles => convergence dans le traitement de l'information et coordination sur le format des articles
CAPACITES (facilitent l'action et créent les conditions de fond pour la poursuivre)	Elaboration des règles relatives à la sectorisation géographique des journalistes en locales	28 groupes de journalistes formés par la Rédac. Chef sur 2 mois. Chefs d'agence réunis par zones en amont des équipes formation des assistantes d'édition formation Chefs Locales et Serv. au management du changement (aspects humains) pré-basculement des locales en 06 pour habituer au nouveau contenu mise au point d'un référentiel des bonnes idées rédactionnelles dans l'esprit de NF et diffusion via des entretiens individuels (pas d'envoi général)	mise en place et réunions régulières d'un 'groupe témoin' de stakeholders influents (monitoring du changement)	80 journalistes (incl. Chefs et Adjts) en 8 ateliers dans groupes de préconisations (validées à 95% par Rédac. Chef) mise en place et réunions régulières d'un 'groupe témoin' (atelier ADN puis tournant) débriefings pour les Editeurs et les Chefs (analyse des écarts concept NF/réalisé, notamment à partir des constats du groupe témoin) test contenu ds 4 locales laboratoires (04 et 05/14) avec tests lecteurs
MOTIVATEURS (créent du plaisir, du lien, de la motivation)	retours vers les équipes sur les 1ères réalisations locales (éviter les seuls mails) retour vers les équipes des enquêtes qualitatives auprès des lecteurs veille des réactions individuelles des lecteurs sur les réseaux sociaux		actualisation/diffusion des « tacs au tacs » en prévision des résistances probables (Rédaction Chef)	

3 Focus pour réussir à déplacer les habitudes

***PRIVILEGIER L'ENTREE PAR LE SOCIAL,
PLUS QUE PAR LA HIERARCHIE***

***PRIVILEGIER L'ENTREEE PAR LES CAPACITES,
PLUS QUE PAR LA MOTIVATION***

***PRIVILEGIER L'ENTREE PAR L'EMOTIONNEL,
PLUS QUE PAR LE RATIONNEL***