



La gestion du changement

Laurent Mollard, 21 mars 2024



Sommaire

1. Qui suis-je ?
2. Pourquoi ?
3. Comment ?
4. Conclusion

Qui suis-je ?

1

1. Qui suis-je ?

Responsable affaires publiques et services transverses / transN

Communication

Informatique

Sécurité de l'information

Gestion des données et des applications

Politique environnementale

Gestion de projet (PMO)

Gestion du changement (CMO)

Coach professionnel ICF

Certification en change management

Directeur Estavayer-le-Lac / Payerne Tourisme

Master en politique et management publics / IDHEAP

Bachelor en sociologie, politiques sociales, communication / UNIFR

Pourquoi ?

2

2. Pourquoi ?

Il existe un dénominateur commun pour atteindre les résultats escomptés :
les personnes.

1. Transversalité
2. Engagement
3. Planification efficace
4. Nouveau mode de management
5. Positionnement sur le marché du travail



2. Pourquoi ?

Réduire de temps d'adoption des projets



L'adoption ne se produit pas par le déclenchement d'un interrupteur

2. Pourquoi ?

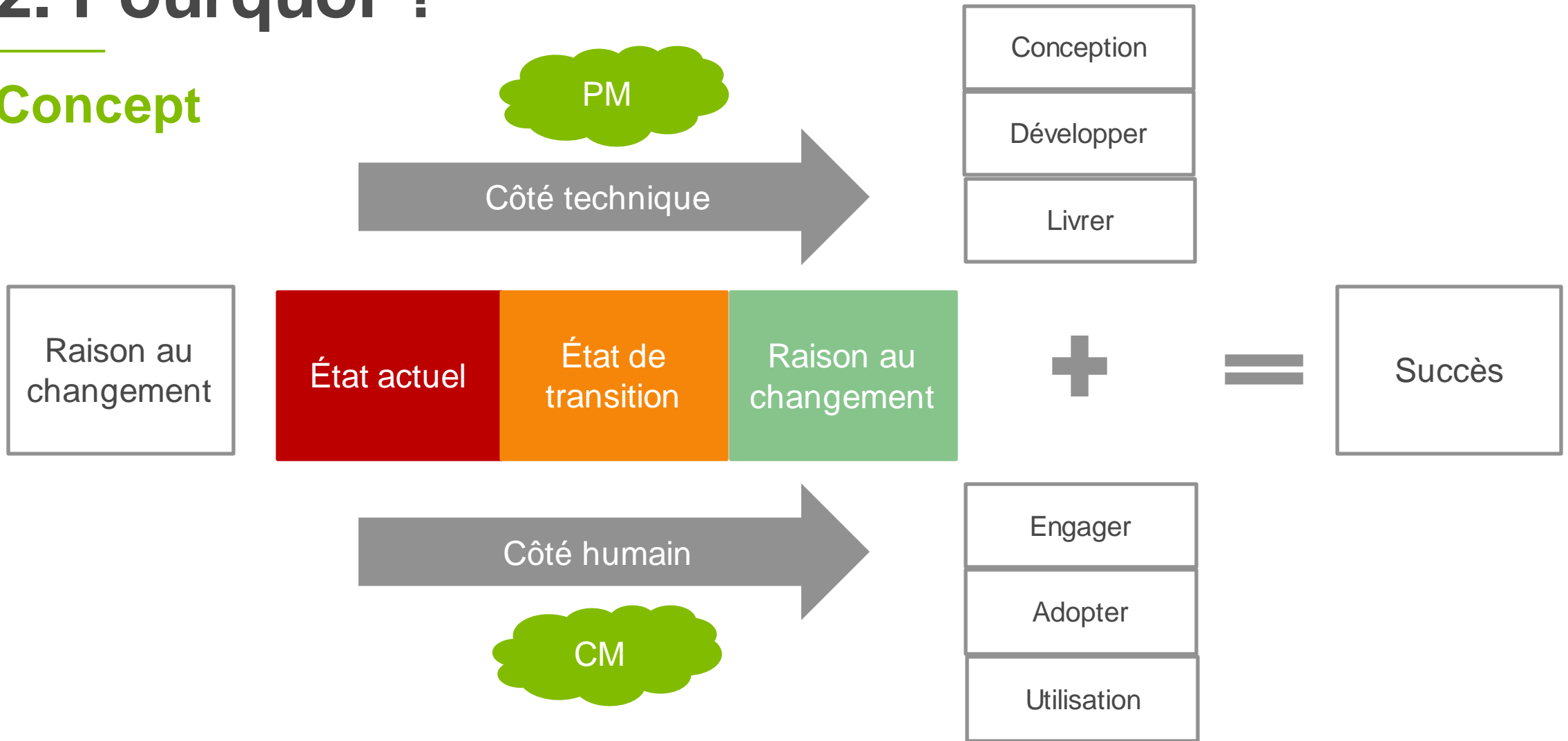
La gestion de projet prépare la solution
pour l'entreprise



La gestion du changement prépare l'entreprise
pour la solution

2. Pourquoi ?

Concept



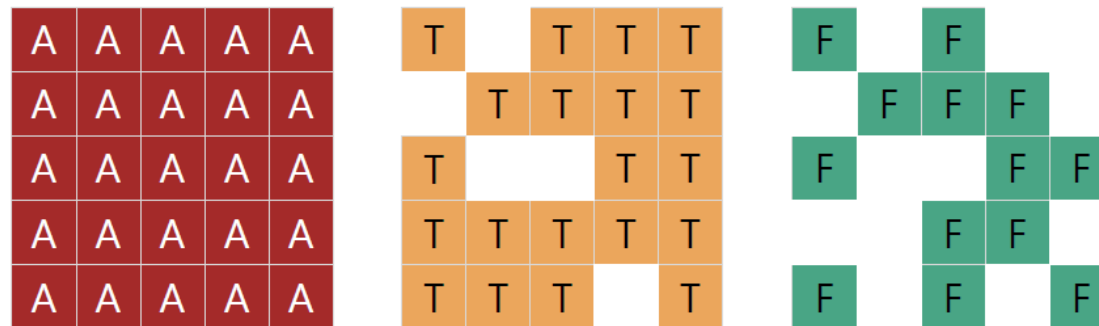
2. Pourquoi ?

Transition

Une transition organisationnelle vers un état futur



nécessite en fait que les individus passent de leur propre état actuel à leur état futur



WIIFM
What's in it for me ?

2. Pourquoi ?

Coûts & Risques

pour le **projet** si nous ne gérons pas bien le volet humain du changement



pour l'**entreprise** si nous ne gérons pas bien le volet humain du changement



pour l'entreprise si ce changement ne livre pas les **résultats** attendus



Comment ?

3

3. Comment ?

Dès 2019

Création d'une cellule de gestion du changement
Formation des Change managers

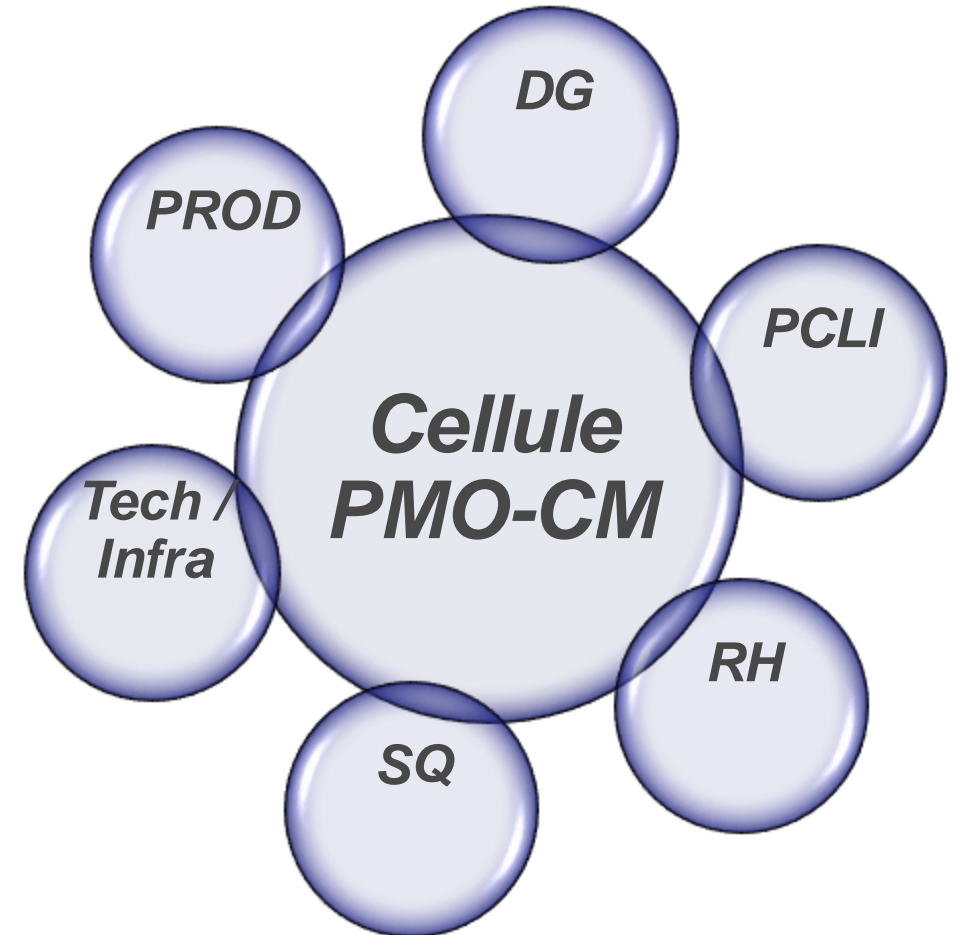
2018

Idée du Change management chez transN



Dès 2021

Mise en place méthode de conduite de projet
Intégration PMO à la cellule change management



Etat en 2024

3. Comment ?

Rôle des change manager

1. Support – Soutien – Coach envers les cadres et managers

Ne se substitue pas aux rôles et responsabilités de ceux-ci

2. Relais

cadres – terrain – direction

3. Mettre en place la culture «Change»

afin que chaque personne pense et agisse de manière «Change»

3. Comment ?

Méthode - PCT

- Collaboration
- Propositions
- Participation active
- Soutien au changement

Sponsor



- Actif et visible pendant le projet
- Renforcer la coalition des sponsors
- Promouvoir le changement et communiquer

Succès
Bénéfices



Utilisateur
final

Côté technique
Chef de projet



- Communication
- Planning
- Budget
- Contrôle
- Analyse
- Formation
- ...

Côté humain
Change manager



- Contenu des communications
- Formation des sponsors, manager et des chefs de projet
- Mise à disposition des outils
- Conseil, rappel, ...
- ...

3. Comment ?

Méthode - CLARC

Les cinq rôles clés du manager :

- **C**ommunicateur
 - **L**iaison
 - **A**vocat (Ambassadeur)
 - Gestionnaire de **R**ésistance
 - **C**oach (Entraîneur)

3. Comment ?

Méthode - ADKAR

CLARC



ADKAR

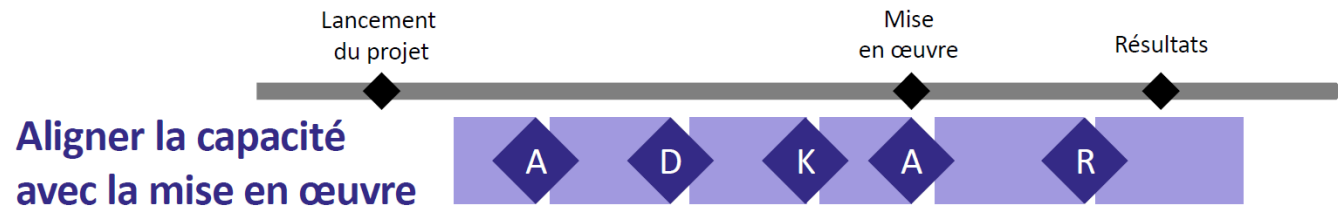
Le Modèle ADKAR

- A** *Sensibilisation* à la nécessité du changement
- D** *Volonté* de soutenir le changement et d'y participer
- K** *Connaissance* de la manière de changer
- A** *Capacité* de mettre en œuvre les compétences et les comportements nécessaires
- R** *Renforcement* pour pérenniser le changement

3. Comment ?

Méthode - ADKAR

Les jalons ADKAR décrivent les progrès individuels et doivent s'aligner sur le cycle de vie du projet.



Réalité regrettable



Points d'intégration entre GP et GC



Intégrer les plans



Aligner les calendriers



Coordonner les activités



Ajouter les livrables

3. Comment ?

Méthode – CLARC / ADKAR

Chaque rôle CLARC joue un rôle différent dans le processus de changement.

EX:

Communication: déterminant pour créer la sensibilisation (A) au besoin de changer.

Coach : rôle clé dans l'acquisition des connaissances et des capacités, etc.

	Communicateur	Liaison	Avocat (Ambassadeur)	Gestionnaire de résistance	Coach (Entraîneur)
A	●	●	●		
D		●	●	●	
K			●		●
A			●		●
R		●	●		

3. Comment

Outils

- Méthode de conduite de projet
 - Impact index: analyse des groupes (sponsor, collaborateurs)
 - **Fiche de projet** (implications transverses)
 - Suivi ADKAR et gestion des résistances
 - **Suivi du portefeuille de projets**
 - Plan de communication
 - Analyse de risques

 - A venir...**Fiche de clôture**

Conclusion

Retour d'expérience...

4

2. Pourquoi ?

« Oh ça fait 10 ans que je suis là, des changements j'en ai vu, je connais ».

« C'est bien joli tout ça mais on n'a pas le temps »

« On a toujours fait comme ça et ça va très bien. »

« Ton change n'a pas fonctionné »

4. Conclusion

Retour d'expérience...

- | | |
|---|---|
| 1. Utiliser un plan structuré | Intégrer le « change » dans la méthodologie de conduite de projet |
| 2. Communiquer | Expliquer, à chaque occasion possible, ce qu'est le « change » |
| 3. Construire la relation | Développer la confiance au sein des équipes... Vivre la transversalité |
| 4. Mettre en évidence la valeur ajoutée du « change » | Capturer la portion du retour sur investissement qui dépend du volet humain
Favoriser l'engagement |
| 5. Former | Former les praticiens du changement à la gestion de projet et les chefs de projets à la gestion du changement |
| 6. Sécuriser le sponsorship | Assurer l'exemplarité... La gestion du changement commence par le haut |

Source: Recherche
de Prosci 11 e édition

*« Face au monde qui change, il vaut mieux
penser le changement, que changer le
pansement »* F. Blanche

*« Si vous changez votre disposition
intérieure, l'extérieur suivra,
naturellement »* Anonyme

