

PRO en

Juliette Ricou
Valérie Moissonnier

Conduite du changement

2^e édition

69 outils

11 plans d'action

6 ressources numériques



Vuibert

Conduite du changement

69 outils

11 plans d'action

6 ressources numériques

Sommaire

📡 Ressources numériques	4
Présentation de l'ouvrage	5
Pourquoi ce livre ?	6

Objectif 1 Accompagner les dirigeants dans leur changement 10

Outil 1 Le coaching du dirigeant	12
Outil 2 L'hygiène du dirigeant	14
Outil 3 Le bilan InterQualia®	16
Outil 4 Test - Quel leader du changement êtes-vous ?	18
Outil 5 La courbe du changement	20
Outil 6 Les niveaux logiques de la pensée	22
Outil 7 Le coaching de l'équipe dirigeante	24
Outil 8 La résilience du dirigeant	26

PLAN D'ACTION

Former l'équipe dirigeante au changement	28
--	----

Objectif 2 Définir une stratégie mobilisant tous les acteurs 32

Outil 9 La cartographie des changements dans l'entreprise	34
Outil 10 Les changements de type 1 et de type 2	36
Outil 11 Le retour d'expérience post-crise	38
Outil 12 Le benchmarking du changement	40
Outil 13 La démarche traditionnelle participative	42
Outil 14 Le modèle des 5D	44
Outil 15 Le coaching d'organisation	46

PLAN D'ACTION

Définir la stratégie de changement	48
--	----

Objectif 3 Cadrer le projet 52

📡 Outil 16 L'entretien avec le prescripteur	54
Outil 17 L'argumentaire projet	56
Outil 18 Les leviers institutionnels	58
Outil 19 Les métriques des coûts du changement	60
📡 Outil 20 La feuille de route	62

Outil 21 Les types d'accompagnement externe	64
---	----

PLAN D'ACTION

Constituer l'équipe projet	66
----------------------------------	----

Objectif 4 Réaliser un diagnostic psychosociologique 70

Outil 22 La matrice des types d'organisation	72
Outil 23 Les dimensions interculturelles	74
📡 Outil 24 Le radar de maturité RH	76
Outil 25 Les causes de résistance au changement	78
Outil 26 La carte des partenaires	80
Outil 27 La stratégie des alliés	82
Outil 28 La carte des procès et crédits d'intention	84
Outil 29 Le sociogramme	86

PLAN D'ACTION

Mener un diagnostic systémique	88
--------------------------------------	----

Objectif 5 Préparer la conduite du changement 92

Outil 30 La typologie des impacts	94
Outil 31 La croix OMOC	96
📡 Outil 32 Le tableau des impacts du changement	98
Outil 33 La réunion de recensement des impacts	100
Outil 34 La carte des freins et leviers au changement	102
Outil 35 La pyramide des besoins psychologiques	104

PLAN D'ACTION

Élaborer le plan d'accompagnement au changement	106
---	-----

Objectif 6 Communiquer tout au long du projet 110

Outil 36 Les 5 étapes de la prise de décision	112
Outil 37 Les axes de communication	114

Outil 38 Le mix communication	116
Outil 39 La matrice des canaux de communication	118
Outil 40 Le plan de communication	120
Outil 41 La fiche-action	122

PLAN D'ACTION I

Mener des entretiens de perception	124
--	-----

PLAN D'ACTION II

Réussir les actions de communication	126
--	-----

Objectif 7 (Trans)former les acteurs 128

Outil 42 Les principes de la pédagogie pour adultes	130
Outil 43 Les niveaux d'objectifs de formation	132
Outil 44 Le cycle de l'apprentissage	134
Outil 45 Les 4 méthodes pédagogiques	136
Outil 46 Les jeux pédagogiques	138
Outil 47 La posture de formateur	140

PLAN D'ACTION

Créer les conditions d'une ingénierie pédagogique de qualité	142
--	-----

Objectif 8 Accompagner dans la durée 146

Outil 48 Le kit de déploiement	148
Outil 49 Le théâtre d'entreprise	150
Outil 50 Le séminaire de cohésion d'équipe	152
Outil 51 L'atelier de gestion du stress post-traumatique	154
Outil 52 L'assistance terrain	156
Outil 53 Le management situationnel	158
Outil 54 Le codéveloppement	160

PLAN D'ACTION

Animer le réseau des managers relais du changement	162
--	-----

Objectif 9 Piloter et mesurer les résultats 166

Outil 55 Le tableau de bord de la conduite du changement	168
Outil 56 Le flash report	170

Outil 57 Le questionnaire d'évaluation des acquis	172
Outil 58 L'atelier de retour d'expérience	174
Outil 59 Le feedback de projet à 360°	176
Outil 60 Le baromètre social	178

PLAN D'ACTION

Passer du mode projet au mode de gestion pérenne	180
--	-----

Objectif 10 Ancrer la culture du changement dans l'entreprise 184

Outil 61 Les deux piliers du management	186
Outil 62 La boussole du management en télétravail	188
Outil 63 La réunion méta	190
Outil 64 La réunion de créativité	192
Outil 65 La carte du bien-être au travail	194
Outil 66 Le réseau social d'entreprise	196
Outil 67 La cartographie des types de coaching	198
Outil 68 Le réseau interne de la conduite du changement	200
Outil 69 L'intelligence relationnelle	202

PLAN D'ACTION

Mettre en œuvre une organisation apprenante	204
---	-----

Lexique français-anglais	208
Bibliographie et sitographie	210
Remerciements	212
Index	213

Ressources numériques

Retrouvez 6 ressources numériques personnalisables dans votre livre :

1. Guide d'entretien avec le prescripteur (►OUTIL 16), p. 54
2. Feuille de route générique de la conduite du changement (►OUTIL 20), p. 62
3. Questionnaire d'évaluation de la maturité RH (►OUTIL 24), p. 76
4. Tableau des impacts du changement (►OUTIL 32), p. 99
5. Matrice des canaux de communication (►OUTIL 39), p. 119
6. Flash report (►OUTIL 56), p. 171

Repérez les ressources numériques dans votre livre :

 lienmini.fr/proen00



Téléchargez directement votre ressource :

Flashez le code avec votre téléphone
ou votre tablette



OU

Tapez l'URL dans votre navigateur



Vous êtes cadre, manager, coach, consultant...

Vous êtes étudiant et vous vous préparez à la vie active...

Vous êtes stagiaire de la formation professionnelle...

Vous souhaitez découvrir des ouvrages vous permettant de développer **efficacement**, dans un **temps raisonnable**, vos **compétences professionnelles** actuelles ou préparer votre **avenir**.

PRO EN... vous permet de poursuivre ce but, grâce à :

- Une **structure simple** ;
- Des **outils présentés avec concision et de façon visuelle** ;
- Des **plans d'action immédiatement mobilisables** ;
- Des **conseils, cas d'entreprise, informations complémentaires...**

Collection rédigée par des équipes d'experts terrain et d'enseignants/formateurs passionnés par leur métier, PRO EN... est pratique, concret, opérationnel, et accessible.

Vous trouverez dans cet ouvrage :

10 Objectifs comportant chacun :

- une brève **Introduction** du chapitre, les **points saillants** et l'**annonce des outils** qui vont être abordés ;
- **6 à 8 OUTILS** « métier » : **fonctionnement**, **contextes** d'utilisation, **visuel** explicatif (schéma, matrice, tableau...), **exemple d'application** concret (issu du domaine professionnel traité, dans des contextes très variés : industrie, services, conseil...), **pièges à éviter** ;
- un **PLAN D'ACTION** orienté « objectif » avec les **actions prioritaires** à mobiliser, les **interlocuteurs** à solliciter, les **moyens** à mettre en œuvre, des **points de vigilance**, des **encadrés informatifs** (*Info +*) ; des **éclairages** experts complémentaires (*Conseil de pro*) ; des **apports novateurs** (*Quoi de neuf ?*) permettant de mettre à jour ses compétences... ; des **Cas d'entreprise** ; les **critères de réussite** du plan d'action.

 Vous retrouverez p. 4 la liste des compléments numériques de l'ouvrage.

Pourquoi ce livre ?

En préambule

Selon le Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales (CNTRL), la crise sanitaire et ses suites possibles (crise économique, sociale...) se définissent de la façon suivante : « Situation de trouble profond dans laquelle se trouve la société et laissant craindre ou espérer un changement profond ».

Durant cette crise, les termes « changement » et « conduite du changement » ont presque disparu des médias d'entreprise. Il est clair que « crise » et « changement » ne recouvrent pas les mêmes notions de même que « gestion de crise » et « conduite du changement » ne relèvent pas des mêmes pratiques. **La conduite du changement revient en force car elle est au cœur de la gestion post-crise.**

À l'heure où nous rédigeons ces pages, nous savons qu'un monde d'après se dessine et même si les contours de celui-ci sont loin d'être précis, la crise en est un révélateur et un accélérateur : à ce titre, l'urgence climatique n'est plus remise en question. Les entreprises ont un rôle à jouer dans les changements sociétaux et écologiques majeurs qui se profilent à court et moyen terme. **Pour ne pas subir et réussir le monde d'après, la conduite du changement est plus que jamais une compétence stratégique des organisations.**

À qui s'adresse cet ouvrage ?

Cet ouvrage s'adresse à tous ceux qui souhaitent comprendre les ressorts de la conduite du changement dans les organisations, notamment à l'ère post-crise.

Ce livre s'adresse aussi bien aux **dirigeants, managers, prescripteurs de missions de conduite du changement qu'aux professionnels de la conduite du changement** (consultants, coachs...), aux étudiants et à tout lecteur qui s'interroge sur le sujet. Nous espérons qu'il contribuera à éclairer la vision complexe de ce qu'est le changement dans l'entreprise et vous donnera les clés pour le réussir.

Dans ce monde d'après qui va de plus en plus vite et où le court-termisme semble encore rester de mise, nous avons souhaité vous offrir la possibilité d'une prise de recul sur le sujet grâce à son **approche holistique des leviers de changement** et aux différents types d'outils proposés.

Qu'est-ce que le changement ?

Le changement dans les organisations peut se définir comme une transformation, c'est-à-dire une **modification profonde des habitudes de travail et une rupture de rythme** qui bouleverse l'ordre établi.

Si toute crise est changement, tout changement n'est pas crise. **Les changements organisationnels, à défaut d'être maîtrisés, impliquent d'être connus et anticipés voire souhaités.**

À l'ère post-crise, les projets de transformation recouvrent par exemple :

- **La réinvention de la chaîne de valeur**, à travers des reconversions ou relocalisations d'activité ou encore l'engagement dans la lutte contre le dérèglement climatique : plus globalement, l'entreprise doit devenir porteuse de sens au-delà de la croissance économique.

- La mise en place de processus de gestion de crise plus agiles.

- **Les transitions numériques.**

- **L'inscription durable du télétravail dans l'organisation globale** : organisation et planification de l'activité, pratiques managériales, attractivité de l'entreprise et politiques RH...

- **La refonte du système de management** et plus globalement, l'évolution de la culture des organisations : innovation, délégation, intelligence collective, modes de gouvernance...

Ces exemples montrent que **le changement est un processus récurrent et multiforme. Paradoxalement, il est encore vécu comme antinaturel dans la majorité des organisations, nécessitant « la conduite du changement ».**

Qu'est-ce que la conduite du changement ?

La pratique de la « conduite du changement » est apparue dans les années 1980 alors que les entreprises lançaient des projets de changement d'ampleur face au développement rapide de la globalisation et des technologies informatiques. La nécessité de conduire le changement s'est imposée avec le concept de « résistance » mettant à mal la réussite de ces projets malgré un contexte global de stabilité de nos sociétés.

La « conduite du changement » issue des années 1980 est une notion rassurante évoquant une capacité de contrôle face à un phénomène complexe. Pourtant, si la complexité ne se contrôle pas, le changement ne se « conduit » pas, encore moins en période post-crise.

C'est pourquoi nous définissons la conduite du changement comme l'accompagnement au changement des collaborateurs dans les projets de transformation. Il nous paraît indispensable de dépasser le côté utilitariste de la conduite du changement pour la replacer au niveau de ses véritables enjeux :

- **Embarquer l'ensemble des parties prenantes dans le projet de transformation**, des dirigeants jusqu'aux collaborateurs de terrain.

- **Dépasser la notion d'accompagnement et rendre les collaborateurs auteurs et acteurs de leurs changements.**

Pour réussir le monde d'après, la conduite du changement devra être particulièrement bien adressée dans les organisations. En effet, les collaborateurs ont beaucoup souffert de la crise sanitaire, leur capacité d'adaptation a été poussée à l'extrême. Ils ont plus que jamais besoin d'être partie prenante des changements de leur organisation. L'engagement individuel et l'intelligence collective deviennent des leviers indispensables de la conduite du changement.

Que propose notre ouvrage ?

10 objectifs, 69 outils et 11 plans d'action nécessaires pour réussir le changement, sous condition que ces outils soient employés avec intelligence et humanité.

L'enjeu du chapitre d'ouverture est de replacer les dirigeants face à leur responsabilité dans la réussite du changement. Ceci passe par un travail d'introspection sur leur propre façon de vivre le changement, par une acculturation à ce que sont le changement et son accompagnement et par l'exemplarité dans la façon de diriger un projet de transformation, d'autant plus en période post-crise.

Les objectifs 2 à 5 abordent les outils de préparation et d'anticipation des changements. La conduite du changement ne s'improvise pas. Cadrer le projet, opérer un retour d'expérience post-crise, réaliser un diagnostic psychosociologique, choisir une stratégie de changement et mesurer la hauteur de la marche à franchir par les collaborateurs avant d'engager les actions de conduite du changement sont les prérequis pour réussir le changement.

Les objectifs 6 à 8 traitent des actions de conduite du changement en tant que telles : la communication, la formation et l'accompagnement. Ces chapitres proposent des repères et les meilleures pratiques actuelles dans la conduite des projets de transformation.

L'objectif 9 traite du pilotage de la conduite du changement et de la mesure de ses résultats. Albert Einstein disait : « Ce qui peut être compté ne compte pas forcément et ce qui compte ne peut pas toujours être compté. » C'est applicable au changement, même s'il reste possible de piloter et mesurer en s'adressant à ce qui compte : le point de vue des collaborateurs.

L'objectif 10 se veut être en miroir de l'objectif 1 et concerne l'ancrage d'une culture du changement à tous les niveaux de l'organisation. Ne pas changer équivaut au déclin, et les organisations qui se développent le font grâce à un management qui dépasse la gestion pour développer les collaborateurs et le bien-être au travail. Cela passe également par l'intelligence collective pour libérer créativité et innovation. En parallèle du développement d'un management participatif et transversal, de nouveaux modèles de gouvernance émergent comme l'entreprise libérée ou l'holocratie. Seules les organisations apprenantes seront à même de relever le défi du changement permanent.

Quoi de neuf dans la 2^e édition de Pro en Conduite du changement ?

La crise sanitaire, si elle n'a pas profondément transformé Pro en Conduite du changement, l'a fait évoluer car cet ouvrage propose les outils et plans d'action qui permettent de réussir les changements d'ampleur.

Nous avons actualisé certaines notions, outils et plans d'action et proposons, outre cet avant-propos, trois outils supplémentaires pour conduire les changements de demain : la résilience du dirigeant, le retour d'expérience post-crise, la boussole du management en télétravail.

Le monde d'après laisse peu de place aux entreprises qui négligeront la conduite du changement. En effet, **sans implication complète des collaborateurs dans celle-ci, les résistances viendront mettre à mal les projets de transformation**, d'autant que les femmes et les hommes ont été soumis à des restrictions de liberté, peu ou mal accompagnées. Il se peut que la volonté d'émancipation de chacun vienne contrevenir à toute conduite du changement descendante et non participative.

La conduite du changement remettant l'humain au cœur des projets de transformation est la compétence clé des organisations résilientes.

Nul doute que cet ouvrage, que nous avons voulu très concret et au plus proche des innovations actuelles, vous sensibilisera à l'aspect humain de la conduite du changement. C'est notre vœu le plus cher.

Accompagner les dirigeants dans leur changement

Les dirigeants, grâce à leur vision stratégique, sont à l'initiative des changements dans leur entreprise. Les professionnels de l'accompagnement et les responsables de la conduite du changement s'accordent à dire que la plupart des dirigeants ne semblent pas être passés par un processus de changement personnel, ni même s'être formés à la conduite du changement.

Souvent issus de grandes écoles, ils progressent « presque naturellement » tout au long de leur carrière professionnelle sans se frotter au changement. Sauf accident grave dans leur parcours de vie, ou vécu traumatique d'une crise externe, ils ne sont pas nombreux à remettre en cause leur environnement ou leur vision d'un monde où la performance économique est actuellement l'indicateur le plus important de réussite de l'entreprise.

Or tout l'enjeu d'un projet de transformation est le potentiel humain. La réussite du changement résulte de **l'alchimie entre la vision du dirigeant et la mobilisation de l'ensemble des collaborateurs pour la mener à bien**. Dès lors, le dirigeant se doit d'être exemplaire quant à l'accompagnement humain du changement.

Il ne s'agit pas ici de faire la promotion de tel ou tel outil de développement personnel, mais d'ouvrir les possibilités au dirigeant ou au leader du changement d'expérimenter le changement à travers « lui ».

Ce chapitre permettra aux dirigeants et aux leaders du changement de répondre aux questions suivantes :

- En quoi le développement personnel est-il indispensable à la conduite d'un projet de changement ?
- Comment le dirigeant et son comité de direction (CODIR) peuvent-ils s'assurer de la visibilité du changement à la tête de l'entreprise ?
- Quels sont les meilleurs outils du dirigeant pour développer compétences et performance personnelles, y compris en temps de crise ?

OUTILS CLÉS

OUTIL 1

P.12

Le coaching du dirigeant

Mieux connaître une méthode d'accompagnement individualisé du dirigeant pour réussir la conduite du changement.

OUTIL 2

P.14

L'hygiène du dirigeant

Développer son hygiène personnelle afin d'être plus performant au niveau physique, émotionnel et mental.

OUTIL 3

P.16

Le bilan InterQualia®

Découvrir un outil qui mesure les zones de performance et de motivation du dirigeant dans la durée.

OUTIL 4

P.18

Test – Quel leader du changement êtes-vous ?

Identifier sa façon de conduire le changement à travers un questionnaire s'appuyant sur les types psychologiques de C. G. Jung.

OUTIL 5

P.20

La courbe du changement

Sérier les étapes cognitives, émotionnelles et comportementales par lesquelles vont passer les acteurs touchés par le changement.

OUTIL 6

P.22

Les niveaux logiques de la pensée

S'assurer de son alignement personnel quant au rôle de leader du changement.

PLAN D'ACTION

Former l'équipe dirigeante au changement

La formation à la conduite du changement est un des prérequis pour mener à bien les projets de transformation, et peu de comités de direction sont rompus à la démarche. Ce plan d'action permet de :

- 1 persuader l'équipe dirigeante de l'importance de cette formation ;
- 2 concevoir et animer une formation sur mesure.

OUTIL 7

P.24

Le coaching de l'équipe dirigeante

Utiliser le coaching d'équipe pour sécuriser la mise en œuvre des changements et performer le travail en équipe.

OUTIL 8

P.26

La résilience du dirigeant

Adopter la bonne posture de leadership en temps de crise.

OUTIL 1 Le coaching du dirigeant

Présentation

Être dirigeant, c'est avoir des rôles multiples et complexes. Seul en haut de la pyramide, le dirigeant ne sait pas toujours comment régler ses problèmes, et se confier à quelqu'un au sein de l'entreprise est exclu. Même s'il est membre de réseaux professionnels et recherche des conseils auprès de ses pairs, ceux-ci lui apportent rarement les réponses escomptées.

Mentors ou conseillers particuliers (d'hommes de pouvoir) se sont convertis au **xxi^e** siècle au coaching d'entreprise.

Le coaching est l'accompagnement d'un individu par un professionnel en vue d'atteindre des objectifs qui resteraient inachevés si le coaché devait y arriver seul.

La démarche de coaching du dirigeant couvre différents objectifs relatifs à la résolution de problème, au développement de la personne et à la stratégie des organisations : gestion du stress, développement du leadership, de la vision, conduite du changement, etc. Son déroulé est présenté dans le schéma ci-contre.

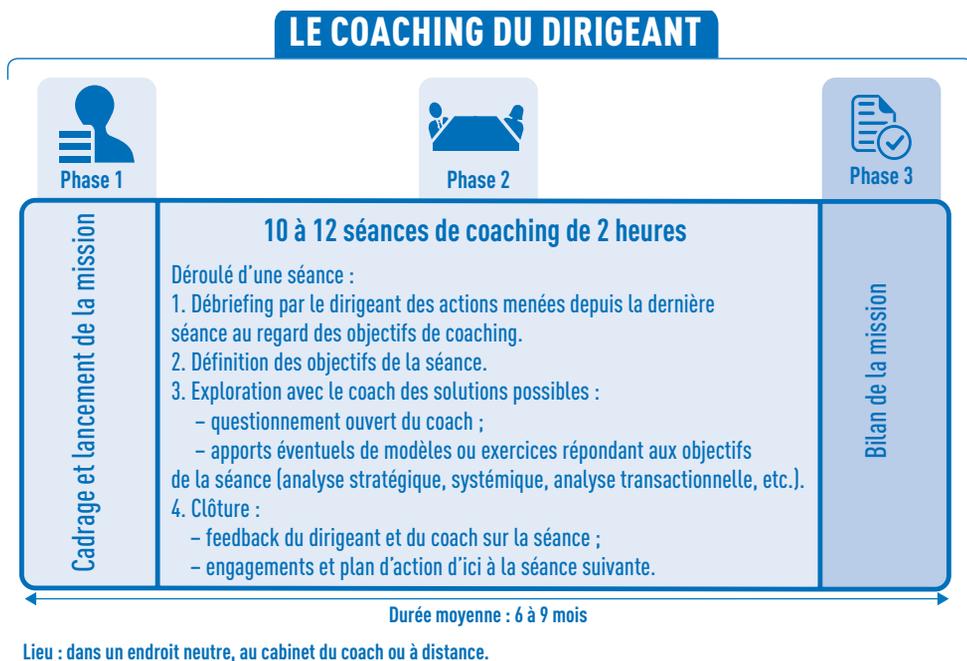
Cette prestation, qui se déroule sous le sceau de la confidentialité, se déroule en **trois phases** :

1. **Le cadrage.** Cette phase permet de poser le cadre du coaching et de définir les objectifs à atteindre. Pour optimiser la valeur ajoutée et démontrer un retour sur investissement, les objectifs du coaching sont assortis d'indicateurs de progression et de résultats, quantitatifs et qualitatifs.
2. **Les séances de coaching.** Elles permettent de travailler progressivement à l'atteinte des objectifs en accompagnant le dialogue que le dirigeant entretient avec ses objectifs.
3. **Le bilan** permet de vérifier les résultats concrets du coaching et de définir les perspectives post-coaching.

L'intérêt du coaching du dirigeant

Cet outil présente de nombreux avantages :

- répondre aux questions suivantes : Comment donner du sens ? Ai-je la bonne organisation ? Quelle stratégie choisir en cas de conduite du changement ?, etc. ;
- dans un contexte de crise, d'accroissement de la concurrence et de complexification des organisations, accéder plus efficacement à ses ressources personnelles et stimuler l'intelligence organisationnelle ;
- **définir des stratégies gagnantes** : créativité, innovation, rationalisation, changement... ;
- donner du sens aux choix stratégiques et les porter exemplairement ;
- **exprimer son propre style de leadership pour entraîner l'adhésion des collaborateurs** ;
- assumer la part de solitude qui est la sienne dans l'art de diriger.



Un exemple d'application

Le directeur des systèmes d'information (DSI) d'un établissement scientifique est amené à bénéficier d'un coaching. Ce coaching vise à développer son leadership et accompagner au mieux des changements majeurs (mise en œuvre d'un schéma directeur appuyant un projet d'entreprise ambitieux).

1. Phase 1 - Les objectifs du coaching sont :

- promouvoir la DSI en développant ses aptitudes stratégiques et politiques ;
- dynamiser l'équipe de la DSI pour plus de proactivité et moins « d'homme dépendance ».

2. Phase 2 - Les séances de coaching ont permis au DSI de valider sa motivation à développer cette nouvelle posture tout en faisant le deuil de son ancien rôle d'expert. Grâce au soutien inconditionnel de son coach, il a pu expérimenter les nouveaux comportements de leader pendant les séances puis les mettre en œuvre entre les séances et à l'issue du coaching.

3. Phase 3 - Le bilan a confirmé l'atteinte des indicateurs de résultats (ex. : contrats établis entre la DSI et ses clients internes).

POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Consacrer du temps à définir les objectifs de son coaching.
- ▶ Valider le parcours professionnel du coach : formation spécifique au coaching, fédération professionnelle, supervision, travail sur soi, expérience en entreprise, formation professionnelle continue, etc.
- ▶ Se donner le choix de son coach, car la qualité de la relation dirigeant/coach est un des facteurs clés de succès du coaching. Veiller à en consulter au moins deux avant de choisir.

OUTIL 2 L'hygiène du dirigeant

Présentation

Mener un changement à son terme demande persévérance et énergie. Le dirigeant, comme un sportif de haut niveau, doit prendre soin de lui et de son hygiène de vie physique, émotionnelle et mentale.

L'hygiène de vie physique

Une bonne hygiène physique nous permet de mieux résister en cas de périodes de baisse d'immunité (fatigue, stress, etc.). Elle comprend :

- une alimentation équilibrée ;
- une activité physique régulière dont les avantages sont reconnus par la médecine préventive (30 minutes de marche par jour suffisent) ;
- un sommeil réparateur. Quelques règles à suivre pour un sommeil de qualité : faire un dîner léger et éteindre tout écran 30 minutes avant d'aller se coucher ;
- une limitation des excitants, surtout si ceux-ci confinent à l'addiction : alcool, tabac, caféine, jeux d'argent, etc.

L'hygiène émotionnelle

Le dirigeant doit par tous les moyens qui lui sont propres (formation ► **CF. OUTIL 3 ET CF. OUTIL 7**, thérapie...) développer son hygiène émotionnelle et veiller tout au long de son parcours professionnel à : nommer et gérer ses émotions ; gérer son temps et son stress ; développer ses qualités relationnelles de bienveillance, empathie, congruence, neutralité, écoute, résilience, assertivité et agilité (► **CF. OUTILS 8 ET 69**).

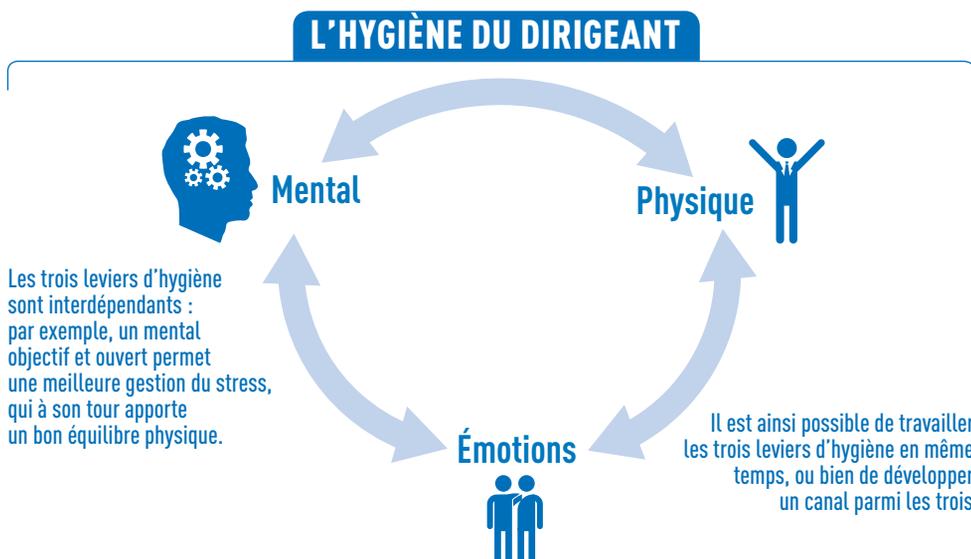
L'hygiène mentale

Elle se développe selon deux leviers :

- La prise en compte des principes constructivistes : la réalité est différente des représentations que nous nous en faisons. Le dirigeant veillera à identifier ses biais cognitifs et à développer sa tolérance vis-à-vis de ceux qui n'ont pas les mêmes opinions que les siennes afin d'enrichir et élargir sa vision stratégique (► **CF. OUTILS 35 ET 69**).
- La prise en compte de la dimension spirituelle : elle donne du sens et permet de développer son exemplarité. Elle peut se travailler par la participation à des groupes de pairs, l'apprentissage de nouvelles disciplines ou encore la méditation.

L'intérêt de l'hygiène du dirigeant

- Renforcer sa résistance physique, émotionnelle et mentale.
- Être plus créatif et performant.
- Développer un relationnel constructif avec les membres de son équipe.
- Être plus malléable aux changements individuels et collectifs.



Un exemple d'application

Thierry Marx, célèbre cuisinier français, a beaucoup voyagé et cuisiné en Asie avant de s'installer en France. Il y a appris la pratique des arts martiaux et étudié le judo, le ju-jitsu et l'aïkido (hygiène physique).

Pour l'inauguration de son restaurant au Mandarin Oriental à Paris, il a introduit, au sein de ses équipes, la pratique du tai-chi-chuan, avec pour objectif de lutter contre le stress et de souder les équipes (hygiène émotionnelle et mentale).

Il est par ailleurs un fervent adepte du bushido. Le bushido alimente l'hygiène mentale du dirigeant. C'est un code d'honneur développé par les samouraïs qui comprend 7 principes simples : la politesse, la sincérité, le courage, la bienveillance, la loyauté, la modestie et la droiture. Ces 7 principes sont applicables dans le monde de l'entreprise. Thierry Marx témoigne dans *Psychologies Magazine* du mois d'avril 2016 : « Appliquer ce code moral au quotidien comme dans l'entreprise, c'est distiller de l'huile dans les rouages, désamorcer d'éventuels conflits, optimiser le temps et les énergies tout en favorisant l'épanouissement de tous. »

POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Sortir du déni de ces principes d'hygiène de base.
- ▶ Éviter de s'astreindre à une hygiène qui ajouterait plus de contraintes que de bénéfices.
- ▶ Faire attention à certains préceptes n'ayant aucun fondement scientifique, en général dictés par des « gourous », sans vérifier auparavant ce qui est bon pour soi.
- ▶ Avant d'entraîner les salariés dans un programme de développement personnel, passer par une phase pilote pour tester la capacité des individus à s'ouvrir à ce genre de pratiques.

Présentation

Le bilan InterQualia® permet au dirigeant de comprendre quelles sont ses zones de plaisir dans le travail, là où il est performant « naturellement », et de s'appuyer sur les 3 ou 4 compétences clés grâce auxquelles il s'épanouit le plus. Si ces zones sont stimulées dans ses fonctions, il sera d'autant plus performant. Dans le cas contraire, il peut faire un travail sur lui-même pour retrouver ses zones de stimulations (► **CF. OUTIL 1**).

Le bilan InterQualia® s'appuie sur la théorie du « flow » développée par Mihaly Csikszentmihalyi, psychologue hongrois. Le flow est un état de confort émotionnel qui déclenche la performance sans susciter d'effort. Il est accessible à tous et on peut le reproduire soi-même à condition de l'avoir détecté. **Plus les expériences de flow sont fréquentes, plus la santé émotionnelle est bonne et la performance durable.** En s'appuyant sur la théorie du flow, Charles-Henri Amherdt, psychologue canadien, a créé le bilan InterQualia®, outil efficace pour évaluer la situation émotionnelle la plus favorable à la performance.

Neuf états émotionnels

Comme le présente le schéma ci-contre, le bilan InterQualia® se bâtit sur deux dimensions :

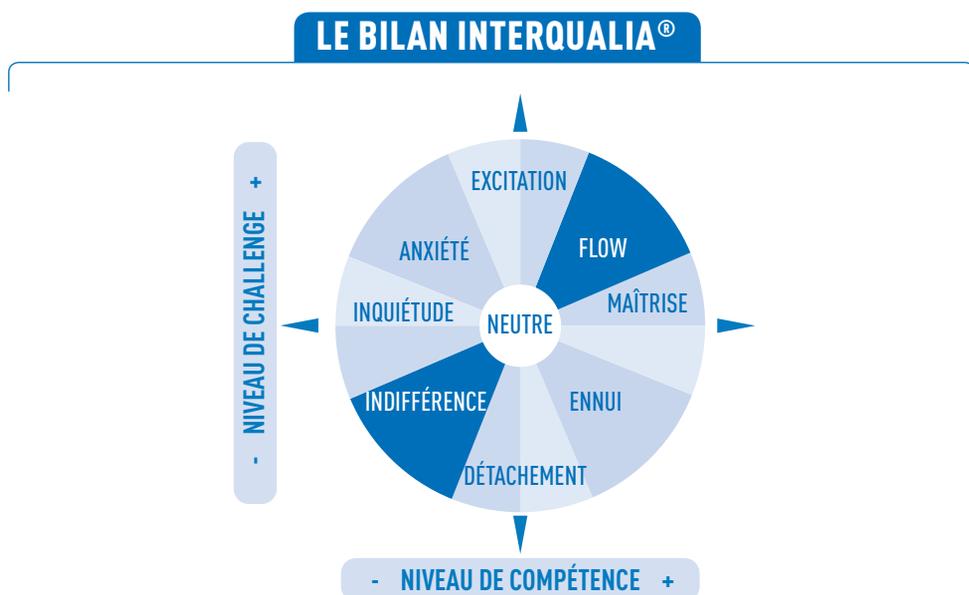
- le niveau de compétences ;
- le niveau de challenge d'une activité.

Les 9 états émotionnels sont : l'**excitation**, le **flow**, la **maîtrise**, la **neutralité**, l'**ennui**, le **détachement**, l'**indifférence**, l'**inquiétude** et l'**anxiété**.

En fonction du niveau de challenge perçu et des compétences mises en œuvre, le modèle identifie des combinaisons dont les effets sont moins positifs que le flow : lorsqu'une personne fait face à un défi pour lequel elle ne s'estime pas suffisamment compétente, le déséquilibre défi/compétence va générer de l'anxiété. À l'inverse, lorsque le défi proposé est trop faible et que ses compétences clés sont sous-sollicitées, le déséquilibre défi/compétence va générer de l'ennui, voire du détachement.

L'intérêt du bilan InterQualia®

- Retrouver ses repères pour le dirigeant qui ressent de la lassitude ou se sent perdu dans le cadre de changements majeurs.
- Garder le cap sur ses compétences clés de dirigeant.
- Diagnostiquer son niveau émotionnel du moment comme l'épuisement professionnel (burn-out) ou l'ennui professionnel (bore-out), et s'autoriser à se faire accompagner sur le sujet.



Pour l'utiliser

Après avoir répondu à un questionnaire en ligne, un bilan complet et confidentiel est remis au participant et débriefé avec un coach certifié. Cette séance permet au dirigeant de se situer sur la cartographie des **9 états émotionnels**, de réaffirmer ses compétences clés et de comprendre ce qui se passe pour lui à l'instant T.

Grâce au questionnement du coach, il peut :

- Élaborer un plan d'action dans lequel il remet au cœur de son activité les compétences clés qui lui apportent le plus de flow et donc de la performance. Un dirigeant a ainsi situé la prospective (stratégie, positionnement face à la concurrence, benchmarking, réseautage avec les dirigeants, etc.) comme des activités suscitant le flow chez lui.
- Leur consacrer moins de temps, ou déléguer les tâches dont il n'a pas la maîtrise.

Pour ce même dirigeant, ce sont les parties gestion et organisation internes qui ont suscité chez lui le plus d'ennui. Il a donc :

- renforcé la délégation au DAF concernant la gestion de l'entreprise ;
- nommé un directeur général adjoint chargé de l'organisation interne et de la conduite du changement, en déclinaison des objectifs stratégiques.

POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Élaborer un plan d'action grâce au bilan plutôt que de se limiter à ses résultats.
- ▶ Se faire accompagner pour mettre en place le plan d'action.
- ▶ Éviter de croire que le bilan va « régler » le problème d'épuisement ou d'ennui : une à plusieurs séances de suivi sont nécessaires pour construire le plan d'action.

OUTIL 4 Test - Quel leader du changement êtes-vous ?

Présentation

Ce questionnaire est non évaluatif. Il s'appuie sur les 4 tempéraments du MBTI® qui modélise les travaux de C. G. Jung sur les types de personnalité. Chaque tempérament dispose d'une certaine approche du management du changement précisée ci-dessous.

Les gardiens (« Sensation »/« Jugement ») : ils préservent les acquis.

- Capitalisent les expériences passées pour conduire le changement.
- S'assurent que les rôles, règles et structures cibles seront bien établies.
- N'oublie aucun détail dans la mise en œuvre et déploient le changement avec rigueur.
- Évitent la répétition des erreurs passées.

Faiblesses éventuelles : résistance au changement en ce qu'il bouleverse les acquis du passé.

Les artisans (« Sensation »/« Perception ») : ils font preuve de souplesse.

- S'assurent que le changement est utile à l'organisation.
- Trouvent des façons créatives de conduire le changement.
- Résolvent les problèmes de façon réactive.
- Régulent les tensions avec humour.

Faiblesses éventuelles : difficulté à poser des jalons et à s'y tenir.

Les rationnels (« iNtuition »/« Thinking ») : ils développent la vision long terme.

- Voient le changement en lien avec la vision business.
- Définissent précisément les enjeux et objectifs du changement.
- Questionnent et critiquent de manière constructive les options à considérer.
- Cherchent à améliorer et à parfaire le processus de changement lui-même.

Faiblesses éventuelles : difficultés à prendre en compte la dimension humaine dans la conduite du changement.

Les idéalistes (« iNtuition »/« Feeling ») : ils promeuvent le changement.

- S'assurent que le changement a de la valeur ajoutée et fait sens pour les personnes.
- Respectent et adaptent les évolutions aux besoins individuels.
- Se portent garants de la qualité du climat social durant le changement.
- Travaillent en concertation avec les autres pour négocier les aspects négatifs du changement.

Faiblesses éventuelles : tendance à favoriser la prise en compte de l'humain aux dépens des critères de performance économique du changement.

L'intérêt du test :

- Mieux connaître son approche du changement.
- S'assurer de la diversité des tempéraments au sein de l'équipe.
- Développer la tolérance face à chaque style de management du changement.

OBJECTIF 1 : ACCOMPAGNER LES DIRIGEANTS DANS LEUR CHANGEMENT

Êtes-vous plutôt Sensation ou iNtuition ?	Êtes-vous plutôt Thinking (Pensée) ou Feeling (Sentiment)	Êtes-vous plutôt Jugement ou Perception ? *
Dans l'étude d'un sujet, avez-vous tendance à vous intéresser : a) d'abord aux détails ; b) d'abord à la vision globale ?	Vous semblez plutôt : a) calme et réservé ; b) chaleureux et amical.	Préférez-vous : a) prendre les décisions à l'avance ; b) les remettre à plus tard ?
Vous appréciez davantage : a) les solutions pratiques qui ont prouvé leur efficacité ; b) imaginer de nouvelles façons de faire.	Vous préférez prendre vos décisions sur la base : a) de critères objectifs ; b) de vos valeurs personnelles.	Pour être ponctuel, diriez-vous que : a) vous n'avez que peu d'efforts à fournir ? ; b) vous vous précipitez souvent pour être à l'heure ?
Vous avez tendance à vous concentrer plutôt : a) sur le présent ; b) sur le futur.	Vous êtes plutôt d'abord : a) centré sur la tâche ; b) centré sur les gens.	Êtes-vous plutôt stimulé par : a) les productions bien jalonnées ; b) les productions de dernière minute ?
Vous avez plutôt tendance à : a) procéder étape par étape ; b) sauter à la conclusion.	Vous portez votre attention sur ce qui est : a) vrai ou faux ; b) bien ou mal.	Dit-on plutôt de vous que : a) vous êtes sérieux ; b) vous avez un côté non conventionnel ?
Il vous arrive d'être perdu dans vos pensées au point d'oublier ce qui vous entoure : a) rarement ; b) oui, du moins assez souvent.	Vous avez plutôt tendance à : a) d'abord critiquer ; b) d'abord faire des compliments.	Vous sentez-vous plus à l'aise : a) dans un cadre précis ; b) en maintenant des ouvertures ?
Pour vous, le plus important ce sont : a) les choses concrètes ; b) les idées.	a) Vous adorez argumenter pour le plaisir ; b) Vous préférez éviter la discussion si elle amène un conflit.	Vous avez tendance à : a) travailler d'abord, vous amuser ensuite ; b) vous amuser avant de passer au travail.
Vous passez souvent plus de temps à réfléchir aux choses qu'à les faire réellement : a) plutôt pas d'accord ; b) plutôt d'accord.	Vous faites plutôt confiance : a) à la logique ; b) à votre ressenti.	Vous avez plutôt tendance : a) à vous adapter aux règles ; b) à discuter les règles.
On vous décrit plutôt comme : a) pragmatique ; b) inventif.	Dans votre communication, vous êtes plutôt : a) honnête et direct ; b) diplomate et faisant preuve de tact.	Vous aimez plutôt : a) définir un planning et vous y tenir ; b) conserver votre liberté d'action.
Si vous deviez choisir une devise, ce serait : a) « Ici et maintenant » ; b) « Là-bas et à un autre moment ».	Si vous deviez choisir une devise, ce serait plutôt : a) « Justice et vérité » ; b) « Harmonie et bien-être ».	Votre devise serait plutôt : a) « À bureau vide, esprit clair » ; b) « À bureau vide, esprit vide ».
Total : Réponses a) Réponses b)	Total : Réponses a) Réponses b)	Total : Réponses a) Réponses b)

* La dimension J/P de la psyché a été mise en valeur non pas par C.G. Jung mais par les fondatrices du MBTI®, C. Briggs et I. Myers.

Pour l'utiliser

Le questionnaire présente deux propositions à chaque item. Entourez celle qui vous ressemble le plus, puis totalisez vos réponses. Dans la colonne de gauche, si votre score a) est supérieur à celui de b), vous êtes plutôt Sensation (S). Si c'est l'inverse, vous êtes plutôt iNtuition (N). Reproduisez la même logique de dépouillement pour les colonnes suivantes. En ne retenant que les lettres qui ont obtenu le plus de points, déterminez si vous êtes soit : SJ (Gardien), SP (Artisan), NT (Rationnel) ou NF (Idéaliste).

POINTS DE VIGILANCE

- Mieux vaut passer le questionnaire officiel suivi d'un débriefing approfondi avec un coach certifié MBTI®.
- Faire bénéficier l'ensemble de l'équipe du MBTI à l'occasion d'un séminaire.

OUTIL 5 La courbe du changement

Présentation

La courbe du changement est inspirée des travaux d'Elisabeth Kübler-Ross sur l'accompagnement des personnes en fin de vie.

La courbe identifie 5 phases par lesquelles passent les individus face à un changement :

- 1. Le déni :** les personnes ne se sentent pas concernées par l'annonce du changement. Pour accompagner les collaborateurs durant cette phase, adopter une attitude neutre et objective : reconnaître et valoriser l'investissement et le travail passé, donner des éléments factuels d'appréciation de la situation actuelle et, surtout, maintenir son écoute.
- 2. La colère :** le changement devient une réalité à prendre en compte, mais l'individu se met en opposition.

Le leader est souvent la cible de la colère des salariés. Pour gérer cette phase, il doit écouter et laisser s'exprimer les dires ; rester ouvert aux suggestions tout en maintenant l'irrévocabilité du changement. Par exemple, c'est la phase de négociations délicates avec les syndicats si elles n'ont pas été suffisamment anticipées.

- 3. Le marchandage :** il se traduit par des reports de discussions et de délais, par des arguments ne s'adressant pas directement à la résolution du problème, etc., et peut aller jusqu'au sabotage.

À ce stade, le leader doit maintenir fermement le cadre et les objectifs.

- 4. L'abattement :** les voies de résistance étant épuisées, la personne ou le groupe baisse les armes et entre dans un état d'apathie, voire de dépression.

Le leader du changement est particulièrement exposé à cette phase car elle induit stress et culpabilité. Pour la gérer, il lui faut maintenir des repères structurants pour les équipes et organiser les conditions permettant de leur redonner de l'énergie (séminaires « outdoor », événements d'entreprise, etc.).

- 5. L'acceptation :** le changement est perçu comme inévitable et suscite alors de la curiosité pour la façon dont le salarié peut réinvestir son métier et ses relations sociales.

Le leader est présent pour soutenir les équipes et montrer les opportunités que le changement suscite. Pour accompagner cette phase, il doit consacrer du temps à féliciter les équipes pour les efforts accomplis et fêter la réussite du changement.

L'intérêt de la courbe du changement

- Comprendre et accompagner les réactions psychosociologiques face au changement (**►CF OBJECTIF 4**). La courbe du deuil a notamment été utilisée durant le premier confinement pour expliquer les phénomènes psychologiques à l'œuvre chez un grand nombre de citoyens.
- **En tant que leader, faire face à son propre changement** et accueillir les réactions souvent brutales que le collectif manifeste à son endroit.

PRO en, des ouvrages pour développer vos compétences professionnelles :

- ✓ **Tous les outils à maîtriser**, illustrés par des visuels simples.
- ✓ Des **plans d'action** concrets facilement mobilisables.
- ✓ Des **exemples d'application** et des **cas d'entreprise**.
- ✓ Des zooms sur les dernières **innovations**.

Vous voulez comprendre les enjeux et grandes étapes d'une conduite du changement au sein d'une organisation ?

Vous recherchez les meilleures pratiques pour accompagner votre projet de transformation ?

Vous souhaitez que vos collaborateurs s'engagent et deviennent partie prenante des changements ?

Découvrez **69 outils et 11 plans d'action** pour :

- vous positionner en tant que leader de la réussite du changement
- accompagner la transformation en tenant compte des dimensions psychosociologique, organisationnelle, managériale
- conduire chaque étape du projet de manière opérationnelle
- ancrer la culture du changement à tous les niveaux de l'organisation, en misant sur l'intelligence collective pour libérer la créativité et l'innovation



Ressources numériques

Guide d'entretien avec le prescripteur, feuille de route prête à l'emploi, questionnaire d'évaluation de la maturité RH, tableau des impacts du changement, matrice des canaux de communication...

Juliette Ricou, diplômée de l'ESCP et ex-directrice de mission en conduite du changement dans le secteur du consulting, est aujourd'hui coach professionnelle diplômée, superviseur de coachs certifiée, consultante et formatrice en management et conduite du changement.

Valérie Moissonnier, ex-directrice générale, diplômée de l'IGS, de l'IGB-MRI et titulaire d'un master de sociologie des organisations à Sciences Po, est coach professionnelle certifiée de dirigeants, d'équipes et d'organisations depuis 2002.

Elles travaillent ensemble au sein du cabinet **Orgachange** et accompagnent dirigeants et équipes dans la réussite de leurs projets de transformation.

ISBN 978-2-311-62554-7



9 782311 625547