



BILAN DE LA SEMAINE DE L'INNOVATION

« INITIEZ-VOUS A LA CONDUITE DU CHANGEMENT »

Du 4 au 8 juin 2018, près de **80 personnes** ont découvert les leviers du changement ! Ils ont expérimenté une suite d'outils simples pour élaborer et réussir leur projet de transformation et la transition de leur équipe.

Notre invitée-experte Sylvie Jeannequin, consultante et formatrice pour Eikos Concepts a mis à sa disposition sa riche expérience professionnelle. Elle a accompagné les participants à appréhender leur changement à travers plusieurs formats : des ateliers-coaching en collectif, des rdv individuels, un accompagnement prolongé sur 6 mois et un afterwork ouvert au public.



ILS TEMOIGNENT

« Les journées d'ateliers-coaching ont permis à chacun des participants de prendre du recul sur son projet de changement. Les échanges en atelier avec les autres participants, tous pilotes de changements d'importance ont permis une réflexion enrichie des expériences et questionnements » Sylvie Jeannequin

« **J'ai apprécié l'atelier pour son aspect convivial et son professionnalisme. Une vraie plus value dans la conduite du changement de nos structures** »

Thierry BOYER, SPL Réunion des Musées Régionaux

« **J'ai été agréablement surprise par de très bons échanges et des outils faciles à utiliser. Je recommande !** »

Florence LAW-LAI, Mairie de St-Denis

EN CHIFFRES

45

personnes à l'Afterwork

35

participants aux Ateliers-coaching

14

rendez-vous individuels

13

suites personnalisées engagées

MEMO

- Quelle que soit la nature et l'importance du changement, l'aspect humain est essentiel. Les postures changent dans le temps et diffèrent selon les projets.
- Il faut pouvoir appréhender la perception émotionnelle et rationnelle du changement
- Une vision partagée du changement est gage de réussite dès le diagnostic
- Co-construire le changement avec ses collaborateurs est un vrai choix qui n'est pas un alibi. Il implique une méthode d'implication et de consultation à organiser avec honnêteté et en se donnant le temps nécessaire.
- La mise en œuvre d'un 1^{er} changement bien organisé, permet de voir comment l'organisation réagit et l'invite à devenir « agile » donc résiliente !

UN AFTERWORK PARTICIPATIF



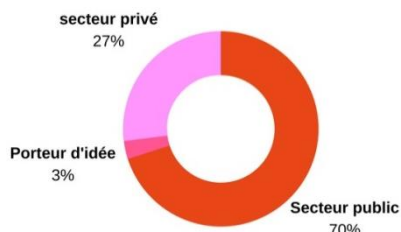
A travers des exemples concrets tirés de l'actualité et d'entreprises connues et accompagnées (SNCF, Air France...), l'animatrice a su capter l'attention des **45 participants** pour les amener à réfléchir sur leur propre transformation. A travers ses quizz, Sylvie Jeannequin a référencé les points-clés à piloter en tant que facilitateur de changement. Plus de la moitié de la salle s'est déclarée être « facilitateur de changement » à l'issue de l'Afterwork !

MEMO

- Le changement est partout, impulsé à plusieurs niveaux : individuel (adaptation quotidienne), collectif (sa structure) et macro : géopolitique, réglementaire ou technologique.
- La résistance n'est pas liée à l'importance du changement à venir : un petit projet peut engendrer de fortes oppositions
- **Faites le pari de la confiance** auprès de vos collaborateurs
- **Sachez poser des questions** à vos collaborateurs sans avoir de réponses préconstruites
- **Engagez** toutes les personnes pouvant être concernées par ce changement : 1 homme / 1 voix
- **Utilisez des méthodes participatives** : mixer individuel, petit et grands groupes. Réfléchissez et concevez avec vos collaborateurs et ne pas toujours imposer les choses !

3 JOURS D'ATELIERS-COACHING

35 personnes issues majoritairement du secteur public : managers de collectivités territoriales, de communes, intercommunalités, SEM, mais également des associations et quelques entreprises privées, ont pu mettre en pratique les outils simples apportés et mis en cohérence par notre experte.



Les 3 étapes ci-dessous ont été explicitées (voir détail en pages 3-4) :

Etape 1 : Cadrez la vision du changement : il faut établir un diagnostic du présent, formaliser les enjeux et les impacts liés à ces changements sur les métiers, les fonctions et l'organisation de l'entreprise.

Etape 2 : Pilotez le changement qui nécessite d'engager des actions à la fois au niveau des individus et du collectif, afin d'anticiper les différentes réactions. Pour pallier ces comportements et situations, différentes méthodes existent : face au refus, face à la résistance, face à l'exploration, face à l'engagement, et même à l'acceptation. Deux types de changements sont à prendre en compte : les personnes (transition) et les organisations (transformation).

Etape 3 : Stabilisez les acteurs : la réussite du changement réside dans la consolidation de ces nouvelles transformations d'un point de vue individuel et collectif.

Réussir son changement = ne pas brûler les étapes !

14 RENDEZ-VOUS INDIVIDUELS



David Pigasse de l'association France Active La Réunion :
« Ce que j'ai retenu ? Comment communiquer pour accompagner le changement. Les rendez-vous individuel ? : Génial ! »



Nicolas Montauban d'Opensphere :
« Ce que j'ai retenu ? Connaître et ne pas brûler les étapes. Les rendez-vous individuel ? : Parfait ! »

Les jeudi 7 et vendredi 8 juin, 14 personnes ayant assistés aux Ateliers-coaching, ont pu aborder en 45 minutes leurs problématiques quotidiennes sur un projet de transformation. La situation a été analysée avec notre experte, en conduite de changement. **Des conseils-clés ont été délivrés pour concevoir un plan de travail adapté.**



« Les entretiens individuels ont montré la forte implication de chacun dans la mise en œuvre opérationnelle de cette réflexion. Impressionnant ! » Sylvie Jeannequin

13 SUIVIS PERSONNALISES ENGAGES

A la suite de ces rendez-vous, **13 personnes vont bénéficier d'un accompagnement sur 6 mois**. Un volume horaire de 3 heures sera à utiliser selon leur rythme sur leur projet de changement jusqu'au 10 décembre 2018.

Exemples de structures accompagnées publiques et privées :

La Communauté d'agglomération du Territoire de la Côte Ouest (TCO), La SEM Réunion des Musées Régionaux (RMR), la Ville de St Denis, l'Île de La Réunion Tourisme (IRT), la société Runware SAS, La Communauté Intercommunale du Nord de La Réunion (CINOR), la SPL Tamarun, E-Leclerc ...

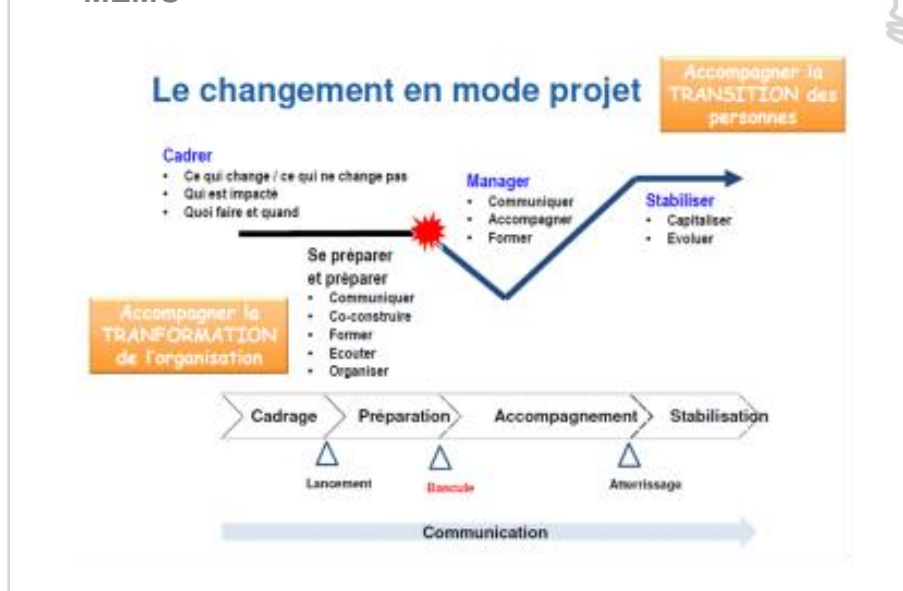
Exemples de problématiques en cours d'accompagnement

« Comment devenir une organisation plus agile notamment grâce à la digitalisation ? »

« Comment accompagner nos salariés vers la conduite du changement dans le cadre de l'aménagement de nouveaux locaux ? »

« Comment impliquer les collaborateurs dans la réorganisation de la structure ? (fusion) »

MEMO



Pour réussir son changement, il faut suivre les 3 étapes suivantes :

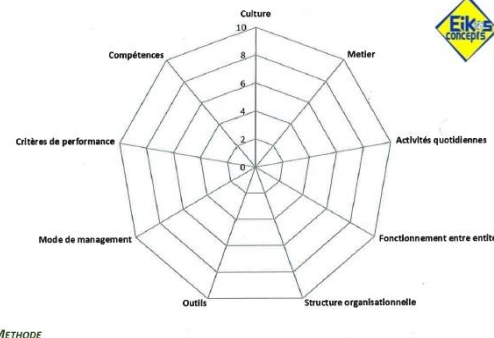
1. CADRER LE CHANGEMENT : QUELLE VISION ? QUEL DIAGNOSTIC ? QUELS IMPACTS ?

Dans un premier temps, **formalisez les enjeux du changement et identifiez sa nature** en vous posant les bonnes questions :

- Identifiez l'**échéance** : court, moyen ou long terme ? est-ce une évolution ? une transition ? une transformation ? >> outil à utiliser : aidez-vous d'une frise chronologique
- Décrivez la **situation actuelle** : pourquoi changer ? qui sera impacté ? quelle sera la situation future ?

Dans un second temps, **identifiez par types d'acteurs concernés, les impacts possibles sur** : ses métiers, ses compétences, ses fonctions, l'organisation. L'objectif final est d'identifier ce qui change et ce qui ne change pas, ce qui est renforcé ou créé, ce qui est diminué ou supprimé. Précisez ensuite les changements pressentis, les risques et actions à entreprendre.

>> outil à utiliser : aidez-vous d'un radar par population impactée (ci-contre)



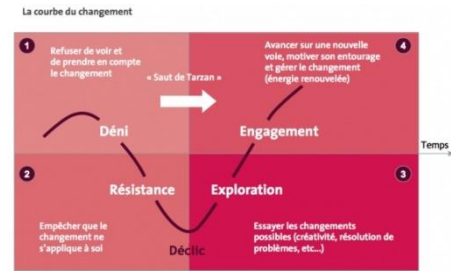
- METHODE**
- 1) Evaluer de 0 (pas d'impact) à 10 (très fort impact) pour chaque dimension du changement
 - 2) Positionner et relier les points sur le radar
 - 3) Partager sa vision du changement
 - 4) Tirer enseignements :
 - a. Principaux impacts :
 - i. Besoins de la structure pour se préparer aux changements
 - ii. Actions préventives ou correctives en cas de failles
 - b. Identifier les cibles prioritaires des actions de conduite du changement

2. PILOTER LE CHANGEMENT : COMMENT LE METTRE ŒUVRE ? COMMENT MOBILISER LES PARTIES PRENANTES ?

Le changement est un projet à manager à la fois au niveau des postures individuelles et au niveau du projet de changement et de ses étapes.

Au niveau individuel : identifiez les réactions au changement de vos collaborateurs, à travers les 4 postures-types que l'on retrouve dans « la courbe du changement » : le Dénî, l'Engagement, la Résistance et l'Exploration. Pour chaque posture, un plan d'action et d'accompagnement peut et doit être proposé à la personne afin de l'aider à comprendre et à accepter le changement. >> outil à utiliser : aidez-vous de la courbe du changement (ci-contre)

Au niveau du projet : préparez votre stratégie d'implication : qui mobiliser ? quand ? Identifiez le degré de co-construction que vous souhaitez >> outil à utiliser : aidez-vous d'un tableau d'étapes (ci-dessous)



Sources : Le concept de courbe de changement a d'abord été développé par le docteur Elisabeth Kubler-Ross et adapté au monde de l'entreprise par les consultants américains Charles Scott et Dennis Agle

Mon projet de changement >	1/ l'étude	2/ la conception	3/ Les décisions	4/ La mise en œuvre	5/ Le suivi du changement
A gérer en individuel			X		X
A gérer en interne de manière collégiale	X			X	
A gérer en collectif		X			

L'enjeu du pilotage du projet de changement, est non seulement de rester performant (même si le niveau baissera forcément) mais surtout de réussir la transformation le plus rapidement possible. Pour cela :

Mettez en œuvre votre stratégie d'implication en intégrant le pouvoir réel des acteurs grâce à une stratégie des « Alliés ». Exemples : éviter de perdre du temps à contrer les résistants, valoriser les « alliés », convaincre les « passifs » etc.

Etablissez votre plan de transition :

1. Identifiez des indicateurs de suivis de réussite, les jalons.
2. Etablissez votre stratégie de communication pour délivrer les bons messages aux bonnes personnes.

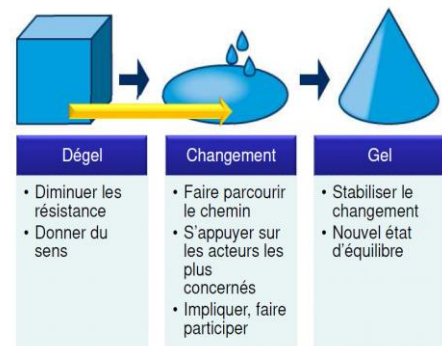
>> Outil à utiliser : aidez-vous du modèle de gestion du changement de LEWIN

3. PÉRENNISER LE CHANGEMENT : COMMENT SUIVRE LE CHANGEMENT ?

Pour pérenniser votre changement, privilégiez le **retour d'expérience et l'apprentissage organisationnel**.

Validez votre changement, en :

- **Stabilisant les acteurs**, consolidant des nouveaux comportements
- **Suivant le changement** avec des indicateurs
- **Rendant le changement « apprenant »** : faites des bilans partagés, retirez-en les bonnes pratiques, identifiez les points bloquants et difficultés et faites un bilan à titre individuel et collectif.



A vous de jouer !