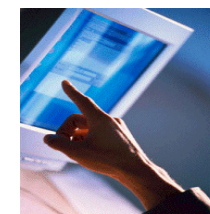


Méthodologie et répartition possible des rôles

Conduite du Changement *Les bonnes pratiques*

Déployer son ERP



Les principaux enjeux de la conduite du changement

- ◆ Garantir la juste prise en compte du facteur humain dans le déploiement
- ◆ Mobiliser le management pour qu'ils intègrent les changements dans leur mission
- ◆ Faciliter l'adhésion et l'appropriation du changement par le terrain
- ◆ Élaborer une stratégie de déploiement ambitieuse et réaliste
- ◆ Identifier l'ensemble des impacts métiers, organisationnels et humains
- ◆ Anticiper les besoins de montée en compétence et d'évolution des rôles
- ◆ Pérenniser l'accompagnement du changement au-delà du déploiement

Analyses de perception et d'impact



Apport méthodologique
Réalisation des analyses

Équipe
Projet

Apport du contenu
Arbitrages / Communication

Arbitrages organisationnels
Processus d'accompagnement
Cursus / Parcours d'accompagnement



Apport méthodologique
Réalisation des livrables

Équipe
Projet

Apport du contexte
Arbitrages / Communication

Tactique de déploiement
Plan directeur d'accompagnement




Apport méthodologique
Réalisation des livrables

Équipe
Projet

Apport du contexte
Arbitrages / Communication

Pilotage de l'accompagnement du changement



Préparation / Animation
Comptes rendus

Équipe
Projet

Contribution / Facilitation
Arbitrages / Communication

Plan d'action Orga / RH



Apport méthodologique
Coaching

Équipe
Projet

Réalisation des actions
Arbitrages / Communication

Communication Projet



Apport méthodologique
Ingénierie / Coaching

Équipe
Projet

Apport du contenu
Delivrance des actions

Sensibilisation & Formation



Apport méthodologique
Ingénierie / Coaching

Équipe
Projet

Apport du contenu
Delivrance des actions

Assistance au démarrage



Apport méthodologique
Coaching

Équipe
Projet

Organisation
Réalisation de l'assistance

Support post-déploiement



Apport méthodologique
Coaching

Équipe
Projet

Organisation
Mise en œuvre

Bilan d'appropriation



Apport méthodologique
Co-réalisation du bilan

Équipe
Projet

Organisation
Co-réalisation du bilan
Communication

« Le sujet est humain » S.C.A. Consult

L'accompagnement du changement doit se « caler » sur le processus d'appropriation du changement par un collaborateur pour être efficace

Annonce du changement **Adhésion et appropriation**

Pourquoi changer ?
Communication
Vente de la cible
Mobilisation du management

Et moi dans tout ça ? Est-ce que je vais être à la hauteur ?
Sensibilisation

Comment vais-je faire ?
Organisation
Formation

Finalement, « c'est pas mal »
Management au quotidien
Echange de bonnes pratiques
Communication / Formation




Je ne suis pas prêt
Management de proximité
Coaching

Suis-je prêt ?
Mise en situation
Assistance de proximité

Accompagnement du Changement © S.C.A. Consult 2009

« Le sujet est humain » S.C.A. Consult

... tout en tenant compte de la réalité du terrain


<p>LES PROACTIFS (constructifs)</p>  <p>Favorables au changement, ils se positionnent comme prescripteurs</p> <p>10 à 20%</p> <p>Les utiliser</p>	<p>LES PASSIFS (hésitants)</p>  <p>En attente de résultats probants, ils veulent être sécurisés</p> <p>60 à 80%</p> <p>Les rassurer</p>	<p>LES OPPOSANTS (destructeurs)</p>  <p>Opposés aux projets, ils avancent systématiquement des arguments « contre »</p> <p>10 à 20%</p> <p>Les « laisser s'isoler » pour mieux les raccrocher</p>
--	--	--

Accompagnement du Changement © S.C.A. Consult 2009

Piloter S.C.A. Consult

Préalable : Le Comité ADC
Constituer une instance décisionnaire dédiée à l'accompagnement du changement

- Garantir en permanence la cohérence des actions avec les orientations stratégiques
- Mettre en place les indicateurs nécessaires
- Mesurer la capacité de changement du terrain
- Élaborer la tactique de déploiement
- Allouer, mobiliser et piloter les ressources nécessaires
- Garantir la cohérence des actions entre les différents volets du projet
- Suivre l'avancement des actions, valider les livrables clés
- Réaliser les actions de communication clés
- Traiter les alertes et les risques



Accompagnement du Changement © S.C.A. Consult 2009

Communiquer S.C.A. Consult

Une constante : La communication
Expliquer, mobiliser, entraîner, faire « mûrir »

Au-delà de l'évidente nécessité de communiquer pour faire adhérer ...

- Mobilisation de la Direction sur les changements significatifs
 - Legitimer le changement, impulser un élan
- Prise en compte des instances représentatives du personnel
 - Toujours un temps d'avance
- Implication concrète du management opérationnel dans le déroulement des actions d'accompagnement
 - Legitimité des messages managériaux, exemplarité
 - Temps d'avance dans l'appropriation des changements pour devenir un relais dans le management au quotidien
- Un territoire de communication dédié au programme
 - Légitime, ciblé, régulier, factuel, relayé, créatif et ... honnête




Accompagnement du Changement © S.C.A. Consult 2009

Écouter S.C.A. Consult

L'analyse de perception
Mesurer la capacité de changement du terrain ... la hauteur de la marche

- Après avoir défini et communiqué le pourquoi du changement ...
- ... mesurer la perception du terrain quant à son ampleur
 - Son niveau de compréhension
 - Son niveau de motivation
 - Le niveau de mobilisation sur lequel on va pouvoir compter
 - Les questions qu'ils se posent
 - Les résistances à prévoir
 - L'accompagnement du changement attendu et nécessaire
 - Les arguments de vente à utiliser
 - Le poids des changements passés, l'effet mémoire




Accompagnement du Changement © S.C.A. Consult 2009

Segmenter S.C.A. Consult

L'analyse d'impact
Mesurer précisément l'ampleur du changement

- Le principe : avec les métiers, croiser les composantes du changement (la cible) avec ses « clients » internes et externes et évaluer la nature et l'ampleur du changement
- Résultats attendus :
 - Identifier les impacts humains du projet : processus, flux, pratiques, rôles
 - Effectuer les arbitrages organisationnels nécessaires
 - Définir les cursus / parcours d'accompagnement et notamment de formation
 - Élaborer le plan d'action associé
 - Organisation / RH
 - Communication
 - Sensibilisation / Formation / Entraînement
 - Assistance / Accompagnement



Accompagnement du Changement © S.C.A. Consult 2009

Planifier S.C.A. Consult

Définir la tactique de déploiement


- Rythme et principes de l'ajustement de l'organisation et du déploiement (pilote et industrialisation) + Plan B
- Coordination et arbitrages entre les différents volets du projet
- Durée de déploiement envisageable, périodes de moindre activité
- Répartition possible entre acteurs internes et acteurs externes (formation, assistance) et modalités de montée en compétences
- Modalités de pilotage du dispositif
- Modalités de nomination des ressources
- Choix des outils : planification, eLearning, gestion de la formation, hotline
- Logistique de formation en présentiel (salles, matériel, déplacements ...)
- Budgétisation, pesée et choix du scénario de déploiement
- Planification des actions
- Formalisation du plan d'accompagnement du changement détaillé

Accompagnement du Changement © S.C.A. Consult 2009

Accompagner S.C.A. Consult

Ensuite, il n'y a plus qu'à ... accompagner le changement

- Suivre les indicateurs, piloter les actions, ne pas se relâcher
- Mobiliser les RH sur l'évolution des fonctions
- Communiquer, mobiliser les managers
- Mobiliser et qualifier les acteurs sur l'ingénierie de communication et de formation, l'assistance au démarrage ...
- Tester les messages et les actions sur un pilote représentatif
- « Industrialiser » le déploiement selon la stratégie choisie
- Pérenniser l'accompagnement post déploiement




Accompagnement du Changement © S.C.A. Consult 2009

Mesurer S.C.A. Consult

... puis à mesurer le niveau d'appropriation

- Quelques semaines / mois après le déploiement, mesurer sur site le niveau d'appropriation des nouveaux processus, des nouvelles pratiques et des nouvelles responsabilités ...
- ... ainsi que le niveau de prise en main du nouveau système par les collaborateurs et leurs managers
- Afin de compléter et d'ajuster



Accompagnement du Changement © S.C.A. Consult 2009



Valois, KRAFT, Yoplait, BOUYGUES CONSTRUCTION, SPERIAN, SYNDICAT DES CHAMPIERS DE FRANCE, VEOLIA EAU, Adecco, GROUPE SMABTP, ROCKWOOL, smi Mutuelle avant tout, gsk GlaxoSmithKline, DISTRILOGIE, PETIT BATEAU, WOLSELEY France, Prévadiès Harmonie Mutuelles PLUS PROCHES, PLUS HUMAINS, PLUS UTILES, Centre de Gestion & Association Agréés au Régime Partenaire, INTER MUTUELLES ASSISTANCE, SIMONE PÉRELE, ALSTOM Transport, DESCOURS & CABAUD Négocier professionnel, OPAC DU RHONE, PSA PEUGEOT CITROËN, POINT.P Matériaux de Construction