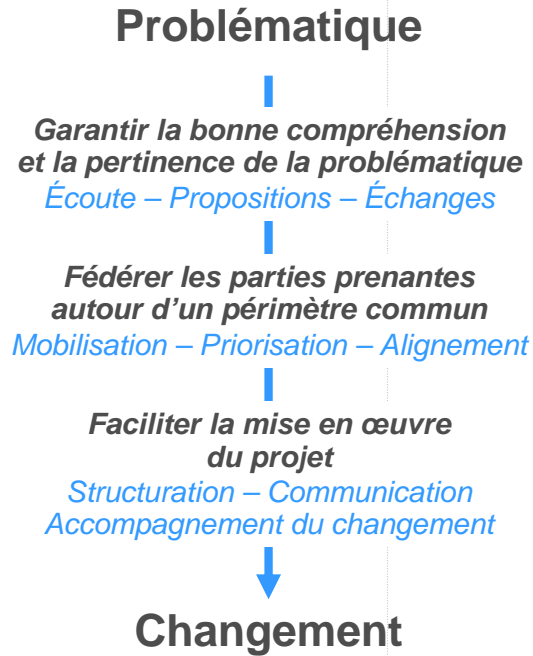


# Démarche de conduite du changement stratégique



Phase  
d'ouverture

Phase de  
fermeture

Action

## Le rôle de SCA Consult

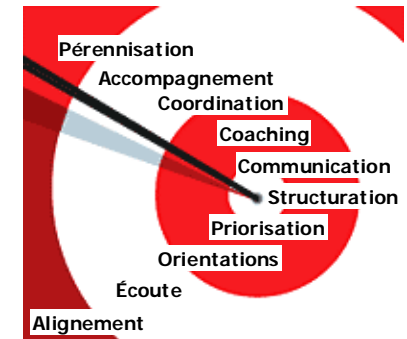
- Apporter une démarche de conduite du changement simple et concrète
- Fédérer l'équipe de Direction, puis l'encadrement autour de cette démarche
- Animer le partage de la stratégie de l'entreprise et du « plan stratégique »
- Prendre le temps d'une écoute neutre et objective
- Animer une opération dynamisante et transversale de construction du portefeuille de projet stratégique
- Créer le réflexe de communication autour de l'opération
- Coacher les leaders des projets et garantir la production des livrables
- Apporter et animer la démarche d'accompagnement pour l'appropriation des changements
- Garantir un transfert de compétences pour initier le progrès permanent

**S.C.A. Consult**

CONSEIL EN MANAGEMENT

**Conduite du Changement**  
*Les bonnes pratiques*

**Conduite du  
changement  
stratégique**



## Les principaux enjeux

- Rendre les managers et les collaborateurs clés contributeurs de la stratégie
- Garantir, en cohérence avec la stratégie de l'entreprise, l'évolution et la bonne appropriation des processus, de l'organisation et des systèmes
- Créer progressivement une culture du changement et une dynamique d'amélioration permanente

# Principes clés

# Des références

## Écouter

**1ère étape : garantir la bonne compréhension et la pertinence de la problématique (du changement à opérer)**

- Écouter ceux qui ont formulé la problématique, mais aussi ceux qui peuvent y être confrontés
  - Plutôt en face à face et individuellement
  - Pour comprendre la problématique
  - Pour mesurer les écarts d'angles de vue ...
  - ... ainsi que les écarts de motivation pour le changement
  - Pour évaluer la hauteur de la marche à franchir
  - Pour se faire une idée de la capacité à changer ...
  - ... ainsi que de la faculté du management opérationnel à porter les changements
  - Pour capter (sans censurer) les idées, les propositions, les suggestions
  - Pour instaurer un dialogue et une relation de confiance
  - Pour identifier les parties prenantes « positifs »
  - Pour commencer à mobiliser autour du sujet et à préparer les esprits

Conduite du Changement - © S.C.A. Consult 2009

## Proposer

- Recenser les parties prenantes « positifs » (managers, sachants, « clients » du changement, contributeurs transverses)
- Les « animer » pour leur permettre :
  - Au moyen de réunions / ateliers
  - De confronter leurs angles de vue, leurs propositions
  - De valider ensemble la problématique
  - ... ainsi qu'une liste de solutions « envisageables » (destinées, une fois priorisées, à constituer le périmètre du projet)
  - Et de commencer à prendre le sujet à bras le corps
- Formaliser une synthèse et la partager avec les décideurs
  - Le résultat des phases d'écoute et de partage
  - La méthode proposée pour la suite des opérations

Conduite du Changement - © S.C.A. Consult 2009

## Calibrer

**2ème étape : fédérer les parties prenantes autour d'un périmètre commun (aligner une équipe autour d'un projet commun)**

- Mobiliser les parties prenantes « positifs » (un panel représentatif et légitime) pour :
  - Qualifier les « solutions envisageables »
  - Définir des critères de priorisation
  - Sélectionner les « solutions » à retenir
  - Identifier celles qui pourraient faire l'objet d'un « Lot 2 » et en définir les conditions
  - Valider ensemble une proposition commune de périmètre ... ou « comment passer de la lettre au Père Noël à un projet collectif »
- Formaliser une synthèse et la partager avec les décideurs
  - La proposition de périmètre
  - La méthode proposée pour la suite des opérations

Conduite du Changement - © S.C.A. Consult 2009

## Qualifier

Exemple : comment qualifier les solutions / idées retenues lors de la phase de partage

Les gains attendus	Les contraintes
<b>Résultats positifs qui découleront des améliorations réalisées</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gain de temps, réduction de délai</li> <li>Gain de productivité, meilleure absorption de la charge de travail</li> <li>Meilleur niveau de service au client</li> <li>Gain en qualité, réduction du nombre d'erreurs, meilleure fiabilité.</li> </ul>	<b>Éléments externes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sur lesquels on n'a pas ou peu d'emprise</li> <li>À prendre en compte pour atteindre le résultat</li> <li>Qui peuvent impacter la façon ou les moyens pour atteindre le résultat</li> </ul>
<b>Les points d'appui</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Éléments favorables à l'atteinte du résultat, à utiliser au maximum</li> <li>Pour trouver un effet de levier</li> <li>Pour pallier ou contourner des obstacles</li> <li>Exemple : un sponsor de poids, convaincu de l'intérêt du changement</li> </ul>	<b>Les freins</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Éléments qui s'opposent ou peuvent s'opposer à l'atteinte du résultat</li> <li>Sur lesquels on a des moyens d'agir ou que l'on peut contourner</li> <li>Sur lesquels des actions antérieures peuvent avoir déjà buté.</li> </ul>

Conduite du Changement - © S.C.A. Consult 2009

## Prioriser

Exemple : comment prioriser les solutions pour aboutir à un périmètre réaliste

- La problématique : passer d'une orientation produits à une orientation clients

- Réduire les réclamations clients et les litiges
- Simplifier le contact téléphonique pour le client
- Améliorer la présentation des offres.
- Accélérer le développement du e-commerce
- Améliorer le processus transversal d'appel d'offre
- Développer la culture et les compétences en gestion de projet
- Accompagner / Former les managers aux fondamentaux du management commercial
- Traiter les produits périmés / déposités / de démo ... en stock
- Déployer la nouvelle version de la cartographie des processus (qui fait quoi vis-à-vis du client)
- Optimiser le temps passé par les vendeurs aux différentes tâches.

Conduite du Changement - © S.C.A. Consult 2009

## Structurer et Communiquer

**3ème étape : faciliter la mise en œuvre du projet**

- Sur la base de ce qui a été fait jusque là, construire avec nos « parties prenantes positifs » une équipe d'acteurs métiers ayant vocation de donner de la légitimité au projet et de réaliser les actions clés
  - Constitution d'une équipe de correspondants métiers et définition de son mode de fonctionnement
  - Répartition des rôles : conception de la cible, organisation, évolution des fonctions, recatés, communication, formation, support, relais post-déploiement ...
  - Initialisation d'un plan de communication projet
  - Validation (structure et ressources) par les décideurs
- Communiquer rapidement vers le terrain pour :
  - Éplucher et vendre le projet, donner du sens au changement
  - Rassurer en mettant en avant l'approche de conduite du changement adoptée
  - Informers sur la suite des opérations

Conduite du Changement - © S.C.A. Consult 2009

## Accompagner le changement

**3. Accompagner le changement**

Comment garantir l'adhésion et l'appropriation des changements ... par le terrain

Conduite du Changement - © S.C.A. Consult 2009

## Conduire le changement

Synthèse de la démarche

Écouter, comprendre, capter, échanger	→	Besoin cerné et partagé Ouverture sur des solutions
Mobiliser, qualifier, prioriser, fédérer	→	Projet commun Parties prenantes alignées
Structurer, mobiliser, communiquer	→	Projet légitime Esprits préparés au changement
Accompagner le changement	→	Adhésion et appropriation

Conduite du Changement - © S.C.A. Consult 2009

## Conduire le changement

« Face au Monde qui change, il vaut mieux penser le changement que changer le pansement »

Francis Blanche

Conduite du Changement - © S.C.A. Consult 2009

