



# LA GESTION DU CHANGEMENT

## UN GUIDE LEADERSHIP POUR GÉRER LE CHANGEMENT SUR LE LIEU DE TRAVAIL.

Entreprendre le changement sur le lieu de travail peut être une expérience imprévisible, dû principalement au fait que les processus et les gens évoluent dans des directions différentes selon la façon dont ils subissent le changement. Face à des changements sur leur lieu de travail, deux personnes ne répondront jamais exactement de la même façon. Des changements identiques mis en œuvre dans différents domaines d'une organisation peuvent produire des résultats distinctement différents.

Le modèle de changement de Dale Carnegie peut aider les leaders à préparer au changement, engager leurs employés dans le changement et obtenir des résultats positifs. Ce modèle permet aux leaders d'adopter une approche structurée autour du changement organisationnel, en maintenant une flexibilité dans sa mise en œuvre.

Etape 1 : Etablissez une motivation au changement

Etape 2 : Analysez la situation

Etape 3 : Planifiez l'orientation

Etape 4 : Mettez en œuvre le changement

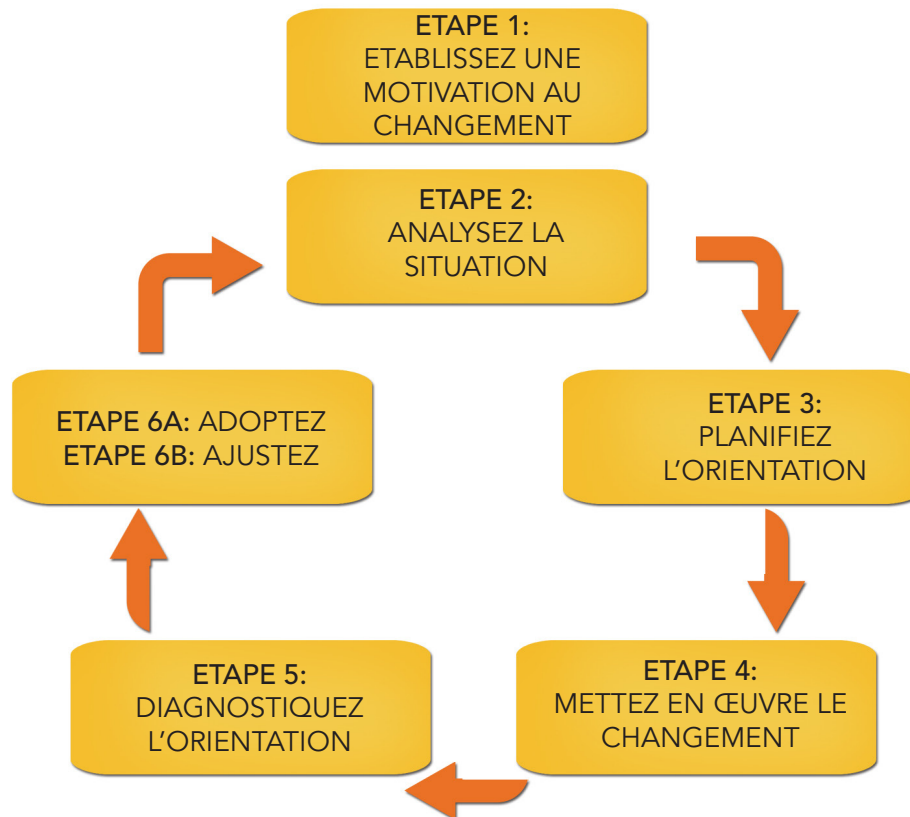
Etape 5 : Diagnostiquez l'orientation

Etape 6 : Adoptez ou ajustez

[www.dale-carnegie.fr](http://www.dale-carnegie.fr)



DALE CARNEGIE®  
TRAINING



## ETAPE 1 : ETABLISSEZ UNE MOTIVATION AU CHANGEMENT

Le modèle de changement commence là où l'organisation trouve une motivation au changement. Parfois, des éléments externes conduisent au changement, comme les réorganisations, les changements de management, les délocalisations, les changements de situations économiques, les changements dans les attentes des consommateurs ou encore les fusions/acquisitions. Autrement, des forces internes peuvent aussi entraîner le changement, comme les innovations technologiques, les expansions et la croissance ou simplement le désir de progrès continu.

## ETAPE 2 : ANALYSEZ LA SITUATION

Etant donné que l'organisation se motive progressivement au changement, les leaders doivent entreprendre une analyse rigoureuse des risques et des opportunités relatives aux transformations proposées :

- Quels sont les gains potentiels en entreprenant le changement ?
- Quels sont les coûts ?
- Quels sont les risques d'entreprendre le changement ?
- Quels sont les risques de ne pas entreprendre le changement ?

## ETAPE 3 : PLANIFIEZ L'ORIENTATION

A partir du moment où l'on considère que les opportunités pèsent plus que les risques, un plan est développé pour mettre en œuvre le changement. Beaucoup de changements organisationnels échouent à cause d'une planification médiocre. Lors de cette étape du modèle, la planification de l'exécution est établie. Les éléments clés du planning doivent inclure :

- Un planning pour l'impact du changement sur les individus qui seront les plus affectés.
- Un planning pour l'impact du changement sur les systèmes qui seront les plus affectés au sein de l'organisation.
- Un plan pas-à-pas pour intégrer le changement au sein de l'organisation.
- Un plan de diagnostic pour mesurer le succès du changement proposé.

## ETAPE 4 : METTEZ EN ŒUVRE LE CHANGEMENT

Selon le type et la portée du changement, la mise en œuvre au sein de l'organisation peut être graduée ou abrupte. Les changements, tels que les licenciements ou les acquisitions sont souvent mis en œuvre avec une mise en garde préalable. D'autres, tels que le recrutement et la formation professionnelle, la réorganisation, ou les changements technologiques peuvent être introduits progressivement sur une période donnée. Le rôle le plus critique de l'équipe à ce stade du processus de changement, est de maintenir ouvertes de véritables lignes de communication entre les uns et les autres.

- Définissez des responsabilités individuelles.
- Annoncez et amorcez le changement.
- Adoptez des emplois du temps.
- Faites la promotion des gains potentiels du changement.

## ETAPE 5 : DIAGNOSTIQUEZ L'ORIENTATION

Dès que le changement a été mis en œuvre, les résultats de la nouvelle structure et du nouveau système doivent être suivis. Le changement n'évoluera pas exactement comme prévu, et chaque individu affecté par le changement ne réagira pas comme prévu. Notre rôle, en tant que leader, est d'observer et de vérifier les facteurs qui révéleront si le changement fonctionne comme prévu et produit le résultat désiré.

- Etablissez des critères pour mesurer les résultats.
- Communiquez les critères pour des résultats du changement positifs.
- Coordonnez la collecte des données et la mesure des effets du changement.
- Informez constamment les membres clés de l'équipe lors du processus de diagnostic.

## ETAPE 6A : ADOPTEZ

Quand la mise en œuvre du changement a été diagnostiquée et considérée accomplie comme prévu, le nouveau concept, nouvelle approche ou nouveau processus est adopté, et devient partie intégrante de la nouvelle norme organisationnelle. Le processus de diagnostic n'est pas terminé, mais il fait la transition vers le contrôle continu du système et des relations changés au sein de l'organisation.

- Dans quelle mesure le changement a-t-il atteint les résultats attendus ?
- Dans quelle mesure les individus se sont-ils ajustés à leur nouveau statu quo ?
- Quels aspects du changement n'ont pas atteints les attentes ?
- Quel est le rôle du leader dans une meilleure gestion de ces aspects ?

## ETAPE 6B : AJUSTEZ

Si le processus de diagnostic arrive à la conclusion que le changement ne fonctionne pas comme prévu, des ajustements devront être apportés à la mise en œuvre. En considérant que l'analyse du changement et du planning ont été exécutés avec précision, des ajustements à l'exécution du changement organisationnel devraient atteindre les résultats attendus.

- Déterminez où est ce que les résultats constatés n'ont pas atteint les objectifs escomptés par le plan.
- Engagez les individus clés en déterminant les ajustements qui doivent être apportés.
- Gardez des lignes de communication ouverte entre chaque personne impliquée.
- Apportez des ajustements au processus de diagnostic, de la même façon que pour la mise en œuvre du changement.