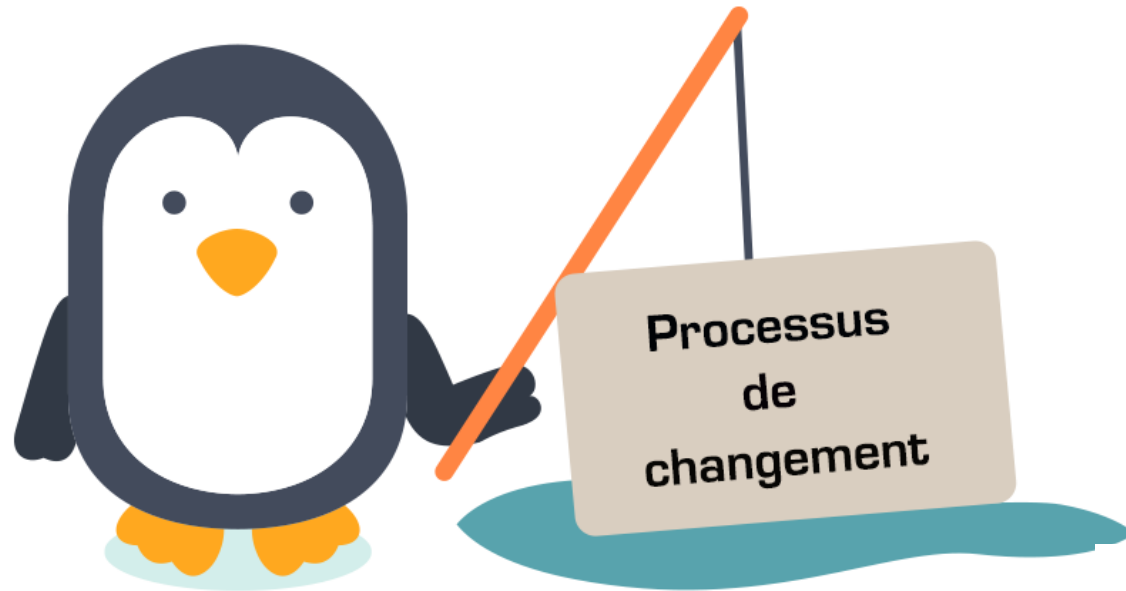


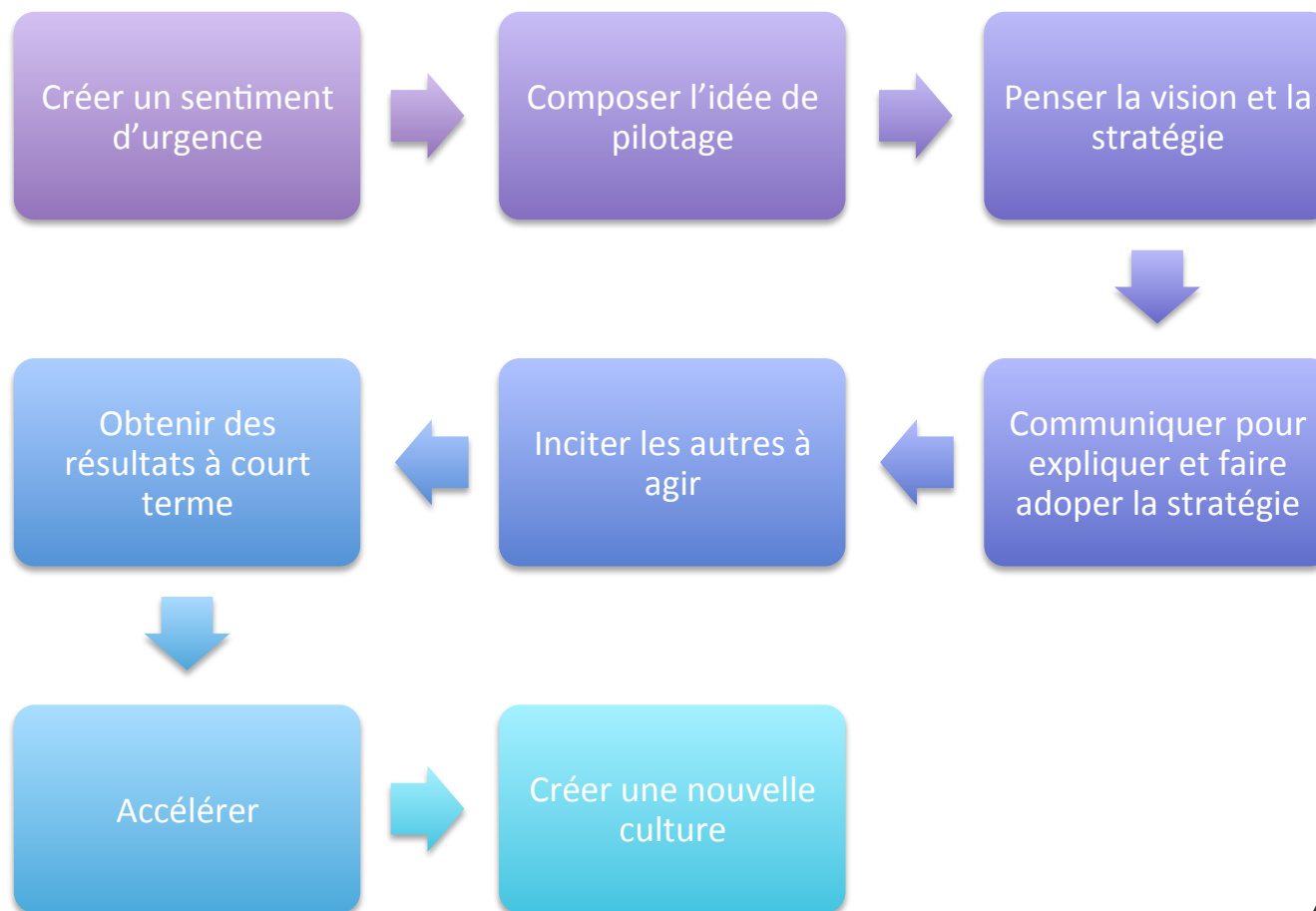


Vous présente
“Alerte sur la banquise”
un outil pour accompagner le
changement
par John Kotter

Alerte sur la banquise est un livre qui raconte l'histoire d'un groupe de pingouins qui vivait depuis très longtemps sur une banquise et n'avait aucune raison d'en changer jusqu'au jour où un évènement bouscule cette affirmation. À travers cet exemple, l'auteur nous explique le processus de changement.



Processus de changement: 8 étapes



1. Créer un sentiment d'urgence

La réussite d'un projet de changement suppose de mobiliser une grande partie des employés. Chacun doit percevoir le statu quo comme inacceptable.

Pour créer un sentiment d'urgence, on peut:

- Créer une crise
- Supprimer les signes extérieurs de richesse
- Fixer des objectifs impossible à atteindre avec les méthodes traditionnelles
- Mettre en évidence les faiblesses vis-à-vis de la concurrence
- ...

Il est essentiel de consacrer des efforts suffisants à cette étape.



2. Former une coalition puissante

Aucun dirigeant ne rassemble à lui seul les ressources nécessaires pour mener à bien le changement.

Il sait :

- Choisir les bonnes personnes: la coalition de dirigeants doit rassembler pouvoir, expertise, leadership et crédibilité
- Établir la confiance au sein de l'équipe
- Développer un objectif partagé



3. Développer une vision



Une vision bien construite permet de:

- Motiver chacun
- Remplacer des centaines d'ordres détaillés par une indication de la direction à suivre
- Coordonner les actions de milliers de personnes

Elle doit être à la fois:

- Ambitieuse et réaliste
- Précise et souple

Elle doit ainsi se limiter à quelques lignes directrices:

- Objectif (ex: N°1 dans 10 ans)
- Domaines (ex: international, ...)
- Leviers (ex: innovations, service, ...)



4. Communiquer la vision



Trop souvent, les dirigeants sous-estiment l'ampleur des besoins de communication. Or, celle-ci est essentielle pour que la vision soit partagée par l'ensemble de l'organisation.

Plusieurs mécanismes sont nécessaires:

- Utiliser un vocabulaire simple et évocateur
- Utiliser métaphores et analogies
- Répéter souvent les mêmes messages
- Montrer l'exemple en introduisant la vision dans ses actes
- Préférer les dialogues aux discours à sens uniques



5. Lever les obstacles au changement

La direction doit généralement apporter son appui dans 4 domaines:

- Faire évoluer la **structure** (ex: structure fonctionnelle trop cloisonnée)
- Faire évoluer les **systèmes** de management (ex: recrutement, rémunération, évaluation des performances, gestion des carrières)
- Mettre en oeuvre les **formations** nécessaires (ex: acquisition de nouvelles attitudes, soutien lors de l'apprentissage sur le terrain)
- Affronter les **managers hostiles au changement** par un dialogue honnête et une mise à l'écart si nécessaire



6. Démontrer rapidement des résultats



En l'absence de signes tangibles de résultats, des acteurs clés risquent de retirer leur soutien au projet.

Il faut donc fixer des objectifs d'amélioration à court terme et constituer des équipes dédiées à ces objectifs, puis s'efforcer de donner une grande visibilité à ces succès.

7. Bâtir sur ces résultats

Il faut veiller à maintenir le sentiment d'urgence malgré ces premières victoires.

Il faut aussi accélérer le mouvement en lançant les nouveaux projets qui apparaissent nécessaires.



8. Ancrer les nouvelles pratiques

La culture est l'ensemble des valeurs, croyances et normes comportementales qui caractérisent l'organisation.

Pour ancrer les changements dans la culture, il faut:

- Communiquer fortement sur les liens entre les nouveaux comportements et l'amélioration des performances
- Communiquer sur l'ancienne culture: ses bénéfices passés et pourquoi elle n'est plus appropriée
- Proposer des portes de sortie à ceux qui refusent d'évoluer
- Veiller à ce que la nouvelle culture guide les recrutements
- Veiller à ce que soient promus des individus qui partagent la nouvelle culture

Un changement de culture n'est efficace qu'en fin de démarche de changement, après l'évolution des méthodes de travail et la preuve des résultats.





Nos consultants vous proposent un dispositif d'accompagnement pour assurer le changement

N'hésitez pas à nous contacter au

+33608363138

ou sur

welcome@agilika.com

