



PLAYBOOK

# Les 8 bonnes pratiques pour conduire le changement

Une méthode concrète pour accompagner les transformations, lever les résistances et ancrer le changement dans la durée.

SIMPLE

PRATIQUE



# 1

# Diagnostiquer avant d'agir

## Pourquoi cette étape est importante

Avant tout déploiement, comprendre le terrain humain évite les erreurs coûteuses. Un diagnostic bien conduit révèle les résistances prévisibles et les populations à accompagner en priorité. Le temps investi en amont est toujours récupéré dans la fluidité du déploiement..

### Ce qu'il faut faire

- ◆ Mener des entretiens individuels
- ◆ Organiser des focus groups
- ◆ Cartographier les populations impactées
- ◆ Identifier les résistances prévisibles

### Ce qu'il faut éviter

- ◆ Lancer le projet sans analyse préalable
- ◆ Supposer que tout le monde est prêt
- ◆ Ignorer les signaux informels du terrain
- ◆ Sous-estimer l'impact sur certains métiers

# 2

## Créer un sentiment d'urgence légitime

### Pourquoi cette étape est importante

Sans conviction partagée que le statu quo est risqué, aucune énergie collective ne se mobilise. L'urgence doit être fondée sur des réalités tangibles, pas fabriquée pour manipuler. Une urgence honnêtement communiquée crée l'adhésion là où la pression crée la résistance.

### Ce qu'il faut faire

- ◆ Rendre visibles les enjeux concrets
- ◆ Expliquer pourquoi maintenant
- ◆ S'appuyer sur des données réelles
- ◆ Relier le changement aux valeurs de l'entreprise

### Ce qu'il faut éviter

- ◆ Exagérer la menace pour créer la peur
- ◆ Imposer sans expliquer le pourquoi
- ◆ Minimiser les raisons du changement
- ◆ Créer une urgence artificielle

# 3

## Constituer une coalition porteuse

### Pourquoi cette étape est importante

Aucun changement ne réussit sous l'impulsion d'une seule personne, même dirigeante. Une coalition combine légitimité formelle et influence informelle pour toucher toutes les équipes. Les ambassadeurs internes sont les relais les plus crédibles du changement auprès des équipes.

#### Ce qu'il faut faire

- ◆ Identifier des relais à tous niveaux
- ◆ Mêler pouvoir formel et influence informelle
- ◆ Former les ambassadeurs au rôle
- ◆ Soutenir la coalition dans la durée

#### Ce qu'il faut éviter

- ◆ Ne porter le projet qu'en haut de la hiérarchie
- ◆ Négliger les leaders informels
- ◆ Laisser la coalition sans accompagnement
- ◆ Choisir uniquement des convaincus

# 4

## Partager une vision claire du futur

### Pourquoi cette étape est importante

Sans destination claire, les équipes naviguent dans le flou et les rumeurs comblent le vide. Une bonne vision est simple, désirable, réaliste et suffisante pour guider les décisions quotidiennes. Les visions co-construites génèrent bien plus d'adhésion que celles imposées par le haut. |

### Ce qu'il faut faire

- ◆ Formuler la vision en termes concrets
- ◆ Répondre à "quel sera mon rôle dans ce futur"
- ◆ La co-construire avec les équipes
- ◆ La répéter et l'incarner au quotidien

### Ce qu'il faut éviter

- ◆ Rester dans l'abstraction et le jargon
- ◆ Présenter une vision sans dimension humaine
- ◆ Changer de cap sans expliquer
- ◆ Laisser la vision entre les mains de quelques-uns

# 5

## Impliquer dans la co-construction

### Pourquoi cette étape est importante

Les personnes soutiennent ce qu'elles ont contribué à créer : c'est une constante documentée. La participation améliore la qualité des solutions grâce à l'intelligence collective du terrain. Elle transforme des résistants potentiels en co-auteurs du changement.

### Ce qu'il faut faire

- ◆ Organiser des ateliers participatifs
- ◆ Tester avec des groupes pilotes
- ◆ Donner une place réelle aux remontées terrain
- ◆ Valoriser les contributions des équipes

### Ce qu'il faut éviter

- ◆ Consulter sans tenir compte des avis
- ◆ Réserver la co-construction aux managers
- ◆ Faire semblant de demander l'avis
- ◆ Imposer les modalités sans négociation

# 6

# Communiquer avec transparence et répétition

## Pourquoi cette étape est importante

Un message entendu une fois n'est pas intégré : il faut en moyenne sept expositions pour modifier une représentation. La transparence sur ce qu'on sait et ce qu'on ne sait pas encore crée la confiance. La cohérence entre paroles et actes est la condition de la crédibilité du projet. |

### Ce qu'il faut faire

- ◆ Dire ce qu'on sait et ce qu'on ne sait pas
- ◆ Répéter sur tous les canaux disponibles
- ◆ Créer des espaces d'écoute et de questions
- ◆ Aligner les comportements sur les discours

### Ce qu'il faut éviter

- ◆ Communiquer une seule fois et passer à autre chose
- ◆ Esquiver les questions qui fâchent
- ◆ Annoncer sans dialoguer
- ◆ Dire une chose et en faire une autre

# 7

# Former aux nouvelles compétences et postures

## Pourquoi cette étape est importante

Attendre de nouvelles pratiques sans donner les moyens de les exercer est une contradiction courante. La formation doit couvrir les compétences techniques ET les soft skills : tolérance à l'incertitude, agilité, collaboration. Les managers ont besoin d'une formation spécifique à leur rôle pivot dans l'accompagnement du changement.

### Ce qu'il faut faire

- ◆ Former aux outils et aux postures
- ◆ Prévoir des mises en situation pratiques
- ◆ Accompagner les managers spécifiquement
- ◆ Prévoir un suivi post-formation

### Ce qu'il faut éviter

- ◆ Limiter la formation aux outils techniques
- ◆ Former une seule fois sans ancrage
- ◆ Oublier les managers dans le plan de formation
- ◆ Former sans évaluer l'impact sur les pratiques

# 8

## Piloter l'ancrage dans la durée

### Pourquoi cette étape est importante

Le changement véritable se produit quand les nouvelles pratiques sont devenues des habitudes. Mesurer l'adhésion réelle plutôt que le simple taux de déploiement est ce qui distingue les transformations durables. Le modèle ICAP (Information, Compréhension, Adhésion, Participation) permet de situer chaque population dans son niveau d'appropriation.

### Ce qu'il faut faire

- ◆ Mesurer l'adhésion, pas seulement l'utilisation
- ◆ Maintenir un accompagnement après déploiement
- ◆ Ajuster le cap en continu selon les retours
- ◆ Célébrer les progrès et les victoires

### Ce qu'il faut éviter

- ◆ Déclarer victoire trop tôt
- ◆ Abandonner l'accompagnement après le lancement
- ◆ Ne mesurer que les indicateurs de déploiement
- ◆ Laisser les anciennes habitudes reprendre le dessus

# Prêt(e) pour un échange ?



## CONTACT



Altival.com



contact@altival.com



06 85 00 67 53



**Guillaume**

Président – Altival

« Conduire le changement, ce n'est pas imposer. C'est créer les conditions dans lesquelles les personnes peuvent choisir de s'engager. »