



Jean-Pierre Conduché
06 88 08 01 17
jpconduche@free.fr

Accompagner ses équipes au changement Cohésion d'équipe et performance collective

Comment construire une équipe parfaite ?

L'individu parfait peut être décrit comme étant

Communicatif

Motivé

Organisé

Objectif

Créatif

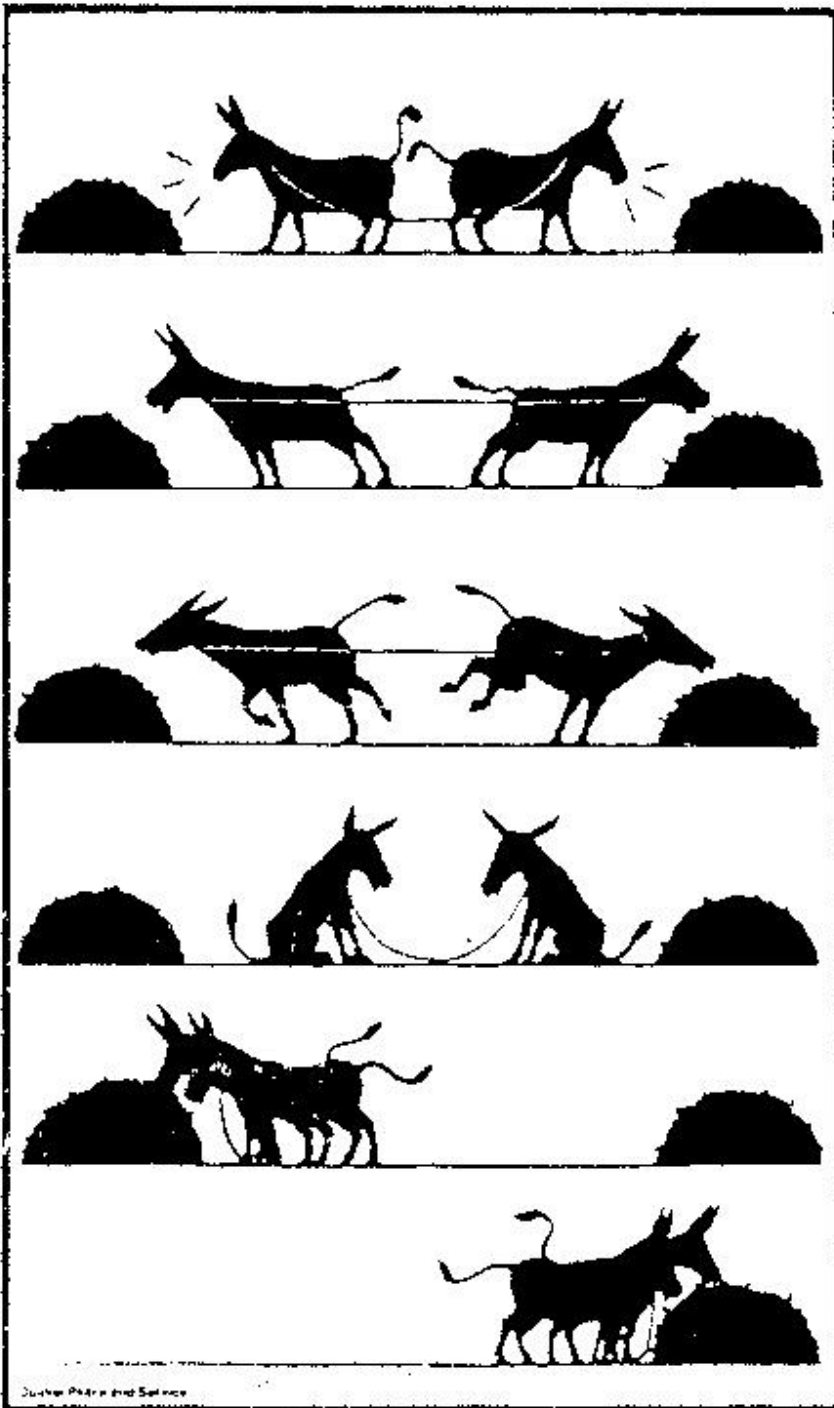
Dynamique

Méticuleux

Bien informé

Diplomate

... Il n'y a guère de chance de trouver toutes ces qualités réunies en une seule et même personne !?! ...



Qu'est-ce qu'une
équipe performante ?



5 caractéristiques des équipes performantes

6 différences entre une équipe et un groupe

BELBIN



EQUIPE

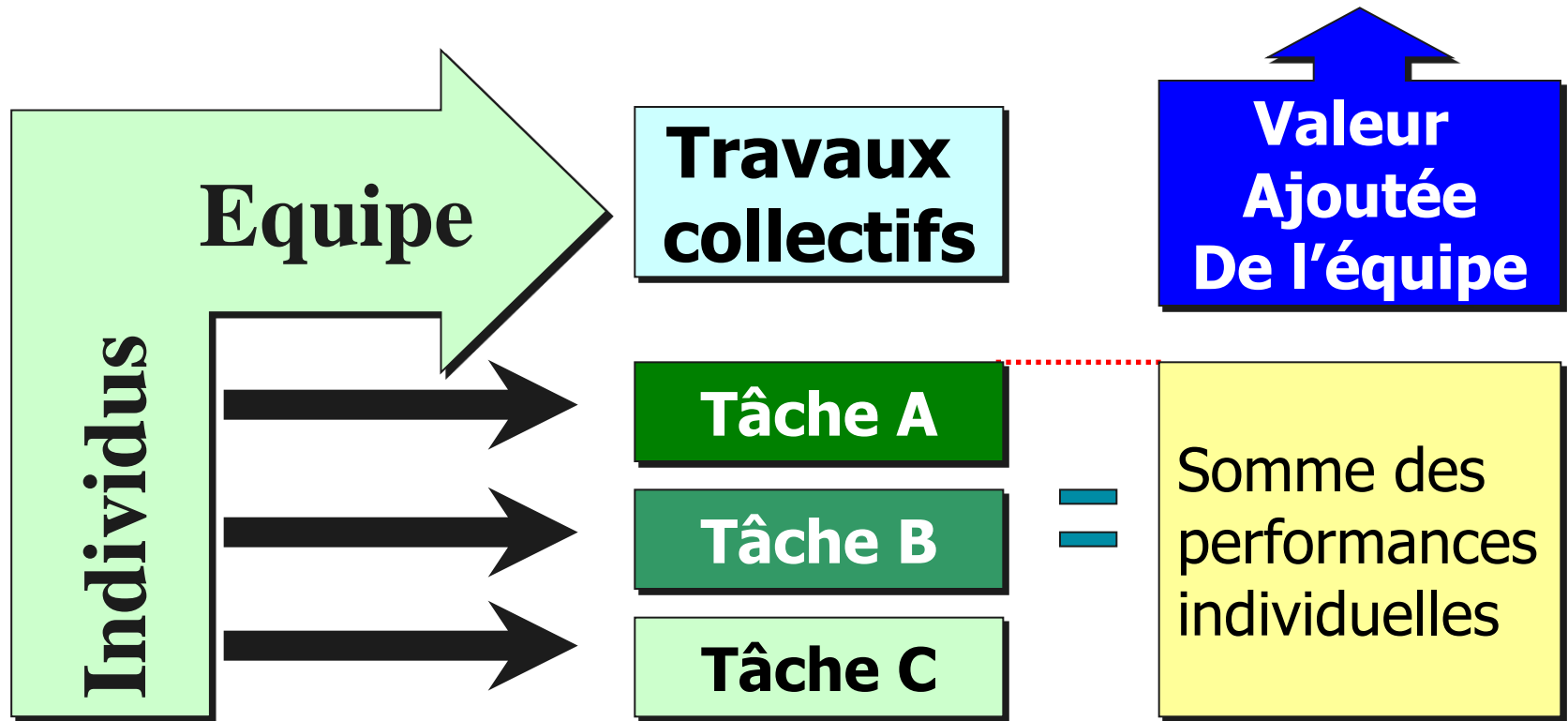


GROUPE

Taille		
Sélection		
Leadership		
Perception		
Style		
Esprit		

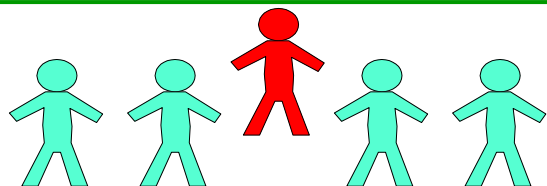


La **valeur ajoutée d'une équipe** tient au travail collectif, irréalisable par chaque membre de l'équipe séparément



Le manager rassemble plusieurs individus qui, par leur **interaction**, ajoutent de la valeur à l'équipe.

2 styles différents de leadership d'équipe



Leader solo



Leader d'équipe

Souvent, dans le cadre du travail en équipe,



- Pour choisir les gens, on se pose la question

« **Quelles compétences pour contribuer au projet, à l'équipe ?** »

- moins souvent, on complète par

« **Qui pour contribuer au sein de cette équipe ?** »

- Dans les structures, ou les organisations, on prête davantage d'attention aux **compétences** qu'aux **comportements**

➔ Les organisations traditionnelles souffrent de consanguinité, de **clonage**, la tendance naturelle est de s'entourer de pairs, de **personnes qui me ressemblent**

BELBIN : Outil de référence de la performance en équipe

- Une méthode diffusée dans plus de 25 pays
 - Traduite en plus de 20 langues
 - Reconnue dans les plus grandes écoles
 - Utilisée par les consultants, formateurs et RH
 - Pratiquée dans les plus grandes entreprises...

- +20 ans d'expérience :
- Alcan - Aventis-Pasteur - Commission Européenne – EDF - Ernst & Young Fortis - France Télécom - Schlumberger – Nokia - L'Oréal - l'ONU - Unesco British Telecom - BP Oil - Eurostar - Barclays Bank - IBM France - Volkswagen - Rolls Royce – Reebok - Philips France - Levi Strauss - Mitsubishi Corporation - Dunhill - PEPSICO France - Crédit Lyonnais - Peugeot Citroën l'Unicef - Kraft Foods France - Greenpeace France - Nespresso - Quimper Communauté - Sanofi Aventis - Thales Université - L'OMC – Rio Tinto - Danone - Lyonnaise des Eaux – Véolia - Nestlé - La Poste – Macif - Crédit Agricole - SFR - SNCF - Kuehne-Nagel - Henley - ESSEC MBA - Centrale Paris - L'ÉNA

Historique de la méthode Belbin

- Question d'origine posée à Meredith Belbin à Henley :

Qu'est ce qui fait que des gens tous très « brillants » peuvent avoir des résultats très différents lorsqu'on les met à travailler ensemble ?

- 10 ans d'expérimentation sur la performance collective et le leadership à Henley et Cambridge
- 1980 naissance du concept de rôles en équipe et de la capacité à prédire le niveau de performance d'une équipe
- 1990, création du programme et du logiciel Interplace
- 2007, diffusion de Belbin dans plus de 25 pays et traduction en 20 langues
- 2008, Mise en place de e-interplace, le programme Belbin sur Internet
- 2013, Actualisation et mise à jour dans le Centre de Recherche de Cambridge

« Nul n'est parfait, mais une équipe peut l'être »

Construire une équipe performante

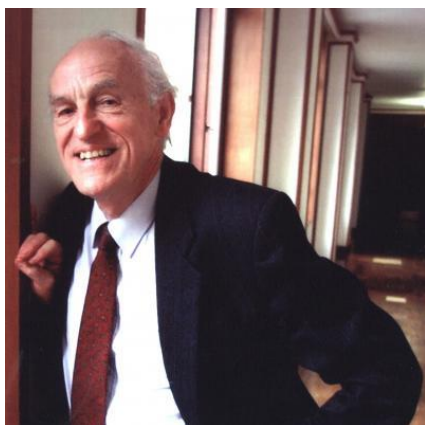
- Le simple rassemblement d'individus n'est pas suffisant pour créer une équipe
- La performance d'une équipe dépend de l'équilibre des rôles tenus par chacun de ses membres
- La force d'une équipe réside dans la diversité et la mixité des approches qu'elle est capable de fournir

La méthode Belbin est un outil rationnel qui permet d'évaluer les modes de coopération des membres dans une équipe.

En identifiant les rôles endossés par chacun, on peut augmenter l'efficacité de l'équipe en jouant sur sa composition ou sur son fonctionnement interne.

Les études menées à Cambridge par M. Belbin pendant plus de 20 ans ont montré qu'il existe un nombre limité de rôles en équipe : 9 rôles.

Chaque rôle se structure sur des constantes de comportement mises en œuvre dans le cadre professionnel



Meredith Belbin

Qu'est-ce qu'un rôle en équipe ?

Meredith Belbin le définit comme

« Une tendance à **agir**, **contribuer** et **interagir** avec les autres d'une manière particulière »





- Un rôle fonctionnel

ADMISSIBILITE

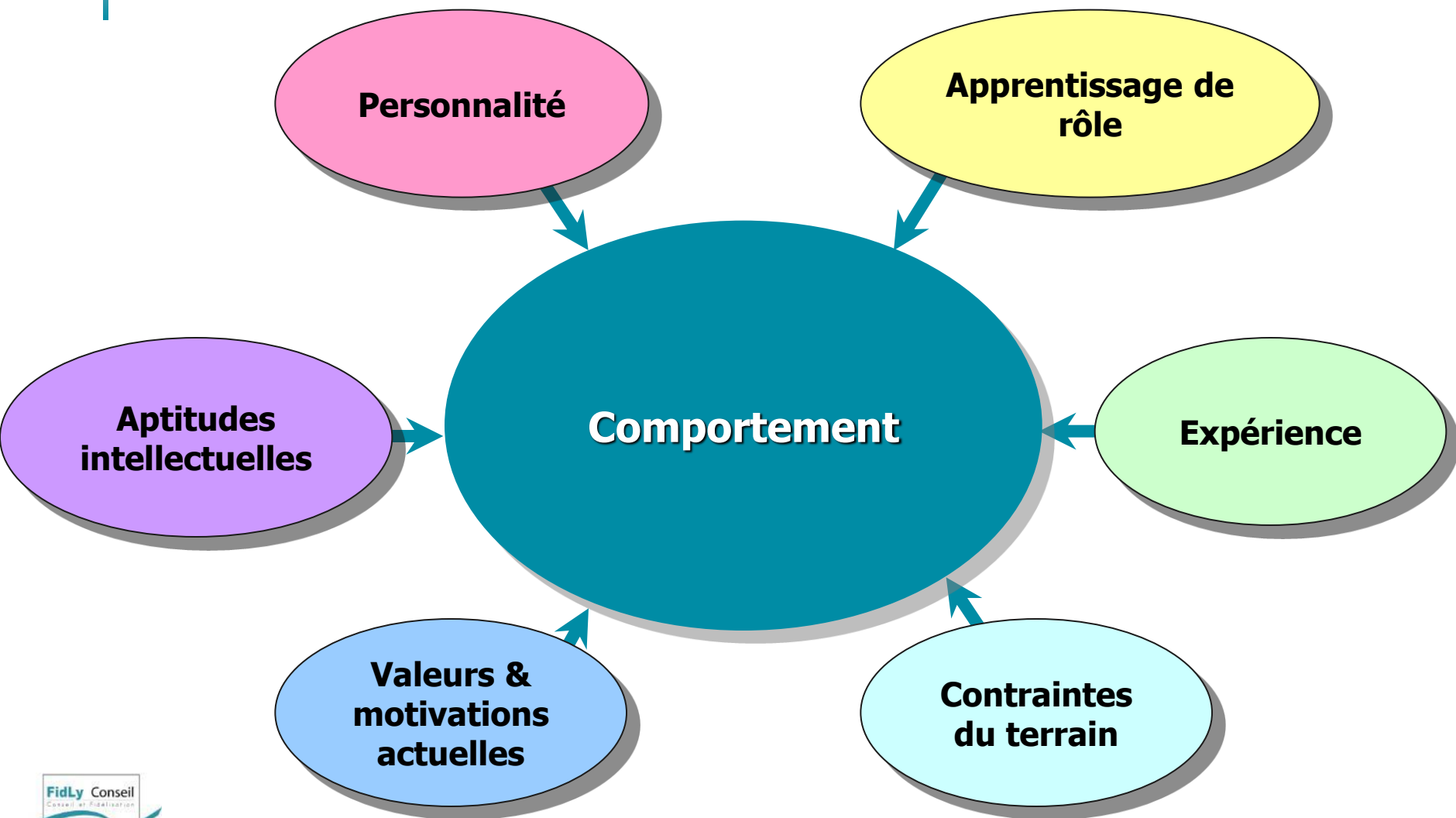
- Les besoins du poste, la mission
 - Expérience, talent et connaissances.
-

- Un rôle en équipe

APTITUDE

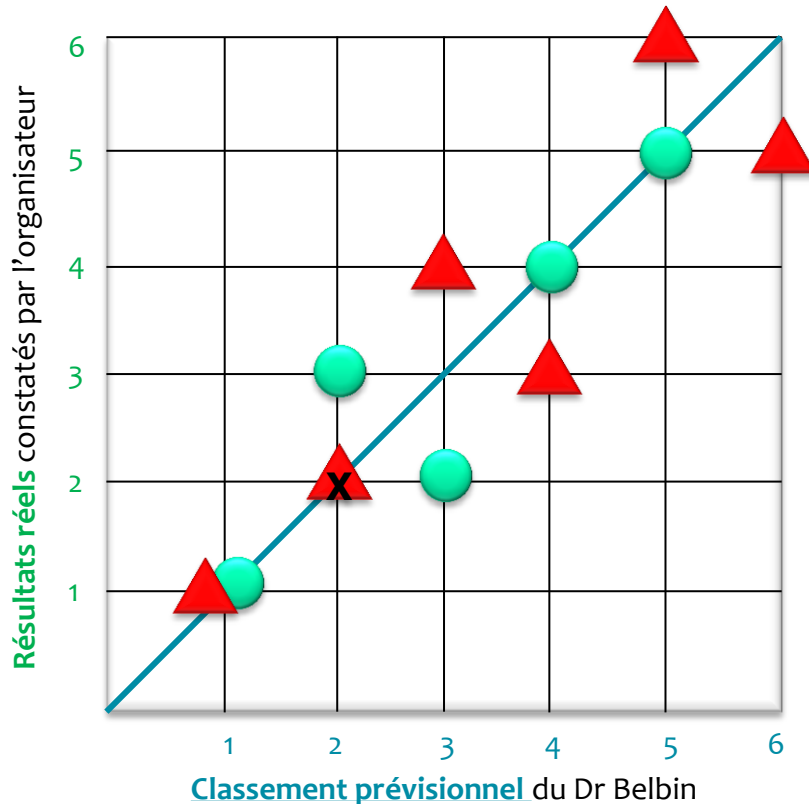
- Contribution à la dynamique de l'équipe
- Comportements utiles aux progrès de l'équipe.

La base du comportement appelé « rôle en équipe »



Une approche scientifique éprouvée

Pourquoi certaines équipes réussissent mieux que d'autres ?



Session A – 6 équipes en compétition

Session B – 5 équipes en compétition

- La conjugaison pertinente des compétences rationnelles et des compétences relationnelles des membres conditionne la bonne santé ainsi que la performance de toute équipe : une équipe qui sait tirer parti du potentiel porté par chacun est capable de produire des résultats qui dépassent la somme des contributions individuelles de ses membres.
- Des études pour confirmer la théorie ont été menées par le Dr Belbin à l'université de management de Henley. Elles ont porté sur la performance dans le cadre d'un jeu d'entreprise car ce type d'approche permet d'évaluer la performance sous la forme d'un résultat chiffré.
 1. Des équipes sont formées pour des sessions de jeux (Cf. graphique) et un **classement prévisionnel** de la performance est établi par le Dr Belbin selon la composition de l'équipe en termes de rôles.
 2. Ce classement est remis sous enveloppe scellée à l'organisateur des jeux d'entreprise.
 3. L'organisateur doit établir le comparatif des **résultats réels** à ceux prévus par le Dr Belbin.
- Après plusieurs années et d'autres études intensives, l'outil s'est rodé et la relation entre les prévisions et les résultats réels est suffisamment bien établie, sans erreur grossière.



Lecture : Le **classement prévisionnel** prévoit que cette équipe termine seconde et en **réel** au final, elle est effectivement à la seconde place





Jean-Pierre Conduché
06 88 08 01 17
jpconduche@free.fr

Les questionnaires

Les restitutions

Les rapports individuels

- Le profil d'auto-perception répond à la question :

Quelle image ai-je de moi-même
en termes de rôle en équipe ?

Il comprend :

- Profil des rôles en équipe
- Rapport de conseil
- Profil de comportement personnel
- Contributions principales à l'équipe

Les rapports individuels d'observateurs

- L'audit de perception des observateurs répond à la question :

Comment les autres me perçoivent-ils
en termes de rôle en équipe ?

Il comprend :

- Profil d'auto perception comparé à l'audit des observateurs
- Résultat d'audit des observateurs
- Histogramme des mots des observateurs
- Réponses des observateurs les plus citées



Les 9 rôles dans l'équipe

> Leurs contributions



Concepteur (CN)

Créatif, résout les problèmes difficiles



Promoteur (PM)

Extraverti, enthousiaste, saisit les opportunités



Coordinateur (CO)

Mature, confiant, délègue



Propulseur (PP)

Dynamique, fonceur



Priseur (PR)

Modéré, stratégique



Soutien (SO)

Sociable, coopératif



Organisateur (OR)

Discipliné, méthodique



Perfectionneur (PE)

Conscientieux, efficace



Expert (EX)

Déterminé, autonome



Description des rôles en équipe



Contributions

Concepteur (CN)

Créatif, résout les problèmes difficiles

Points de Vigilance

Néglige les détails pratiques



Promoteur (PM)

Extraverti, enthousiaste, saisit les opportunités

Trop optimiste



Coordinateur (CO)

Mature, confiant, délègue bien

Calculateur



Propulseur (PP)

Dynamique, fonceur

Impatient, provoquant



Priseur (PR)

Modéré, stratégique

Sceptique, manque de dynamisme



Soutien (SO)

Sociable, coopératif

Indécis



Organisateur (OR)

Discipliné, méthodique

Peu flexible



Perfectionneur (PE)

Consciencieux, efficace

Anxieux, peu enclin à déléguer



Expert (EX)

Déterminé, autonome

Néglige la vision globale



Faiblesses intolérables



CoNcepteur

S'approprié fortement les idées, alors qu'une coopération avec les autres offrirait de meilleurs résultats.



ProMoteur

Abandonne les clients en négligeant d'organiser un suivi.



COordinateur

S'attribue le mérite du travail de l'équipe.



ProPulseur

Incapable de rétablir la situation avec humour ou en présentant des excuses.



PRiseur

Cynique sans logique



SOutien

Evite toute situation impliquant une certaine pression.



ORganisateur

S'oppose aux changements.



PERfectionneur

Fait preuve d'un comportement obsessionnel.



EXpert

Ignore les facteurs qui échappent à son domaine de compétences.



Comment devrais-je gérer mes Rôles en Equipe?



Les rôles orientés vers la réflexion

PRiseur



- Contribution à l'équipe
 - Modéré, stratégique. Il fait preuve de discernement et envisage toutes les options
 - Évalue avec précision et de manière objective si les idées sont réalistes et bénéfiques
- Points de vigilance
 - Perçu comme manquant de dynamisme, il a tendance à être trop rationnel, et parfois trop critique

CoNcepteur



- Contribution à l'équipe
 - Créatif, imaginatif, peu orthodoxe et surtout anticonformiste, il propose de nouvelles idées et des solutions créatives
 - Il résout les problèmes complexes

- Points de vigilance
 - Il a tendance à négliger les détails pratiques
 - Trop absorbé pour se soucier de communiquer efficacement

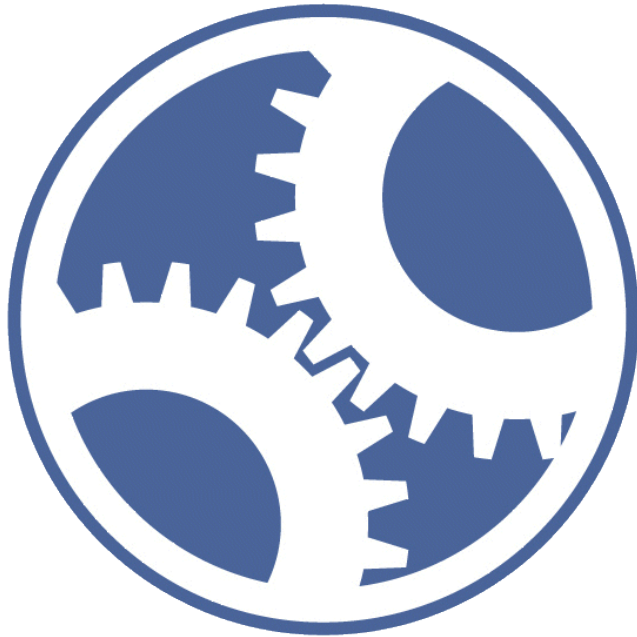
EXpert



- Contribution à l'équipe
 - Déterminé, autonome, concentré vers un seul objectif
 - Il possède une source de connaissances et de compétences techniques peu communes et utiles à l'équipe
 -
- Points de vigilance
 - Il possède un champ de compétence généralement étroit
 - Il capitalise sur les aspects techniques
 - Il a tendance à négliger la "vision globale".

Les rôles orientés vers l'action

ORganisateur



- Contribution à l'équipe
 - Discipliné, fiable, ordonné, méthodique et efficace
 - Il transforme les idées en actions concrètes et pratiques que les membres de l'équipe pourront réaliser.

- Points de vigilance
 - Peu conciliant et peu flexible, il a des difficultés à s'ouvrir aux nouvelles idées.

ProPulseur



- Contribution à l'équipe
 - Il aime les défis
 - Dynamique et fonceur, il travaille bien sous pression
 - Il a le courage et la capacité de surmonter les obstacles
 - Il pousse les autres à l'action et aide l'équipe à recentrer son travail
 -
- Points de vigilance
 - Il peut provoquer les autres et être parfois blessant mais sans intention malveillante

PERfectionneur



- Contribution à l'équipe
 - Il s'assure que le travail est bien fini
 - Consciencieux, à la recherche des erreurs et omissions
 - Il a le souci de la perfection
 - Il fait en sorte que le programme et les délais soient respectés.
 -
- Points de vigilance
 - Enclin à s'inquiéter pour chaque détail, il a des difficultés à déléguer
 - Il est parfois perçu comme quelqu'un qui coupe les cheveux en quatre.

Les rôles orientés vers la relation

ProMoteur



- Contribution à l'équipe
 - Extraverti, enthousiaste et communicatif
 - Il explore les opportunités et développe les contacts à l'intérieur et à l'extérieur de l'équipe et de l'entreprise
 - Il tire profit des idées, des informations et des développements du monde extérieur
 -
- Points de vigilance
 - Trop optimiste
 - Il manque parfois de réalisme et a tendance à se désintéresser des projets lorsque que l'enthousiasme initial est passé.

COordinateur



- Contribution à l'équipe
 - Mature, confiant. Attentif aux autres et diplomate
 - Il clarifie les objectifs et fait progresser les prises de décision
 - Il s'assure que les efforts et les qualités des coéquipiers sont utilisés au mieux
- Points de vigilance
 - Il peut parfois être perçu comme manipulateur
 - Il a tendance à déléguer le travail personnel qu'il n'aime pas faire

SOutien



- Contribution à l'équipe
 - Sociable, coopératif, posé, sensible et conciliant
 - Il est attentif aux autres et à leurs besoins
 - Il est plein de tact.
 - A l'écoute, il évite les frictions et recherche les consensus
 - Il bâtit le relationnel dans l'équipe

- Points de vigilance
 - Indécis dans les situations cruciales, il est facilement influençable
 - Il est souvent mal à l'aise dans les situations de crise ou conflictuelles.



Jean-Pierre Conduché
06 88 08 01 17
jpconduche@free.fr

Vos rapports individuels

Les relations interpersonnelles

L'alchimie des Rôles en Equipe

ROLE	PATRON		COLLEGUE		SUBORDONNE	
	<i>MEILLEUR</i>	<i>PIRE</i>	<i>MEILLEUR</i>	<i>PIRE</i>	<i>MEILLEUR</i>	<i>PIRE</i>
CN	CO, SO	PP, OR	PM, CO, PR	PR, OR	PR, OR	PM, PP
PR	CO	PP, PR	CO, OR	PR, PE	OR	PR, CN
EX	CO, SO, OR	PM, PP	SO, OR	CN	SO, OR	CN
OR	CN, PP, PE	OR	PM, CO, PR, PE, EX	CN, OR	SO	CN, PM
PP	CO, PR	OR	PM	CN	SO, OR, PE	CO, PR
PE	CN, PM, PP	PE	OR	PM	OR	PM
CO	CN, PP	SO	SO, OR	PP	CN	PP
PM	PP	PE, EX	SO, OR	PE, EX	PE	PP
SO	PP	SO	CN, SO	PP	EX	PP

« Nous ne voyons pas les choses
comme elles sont, nous les
voyons comme nous sommes »

Anaïs Nin

La roue de votre équipe

Constitution
Commentaires ?

L'animation

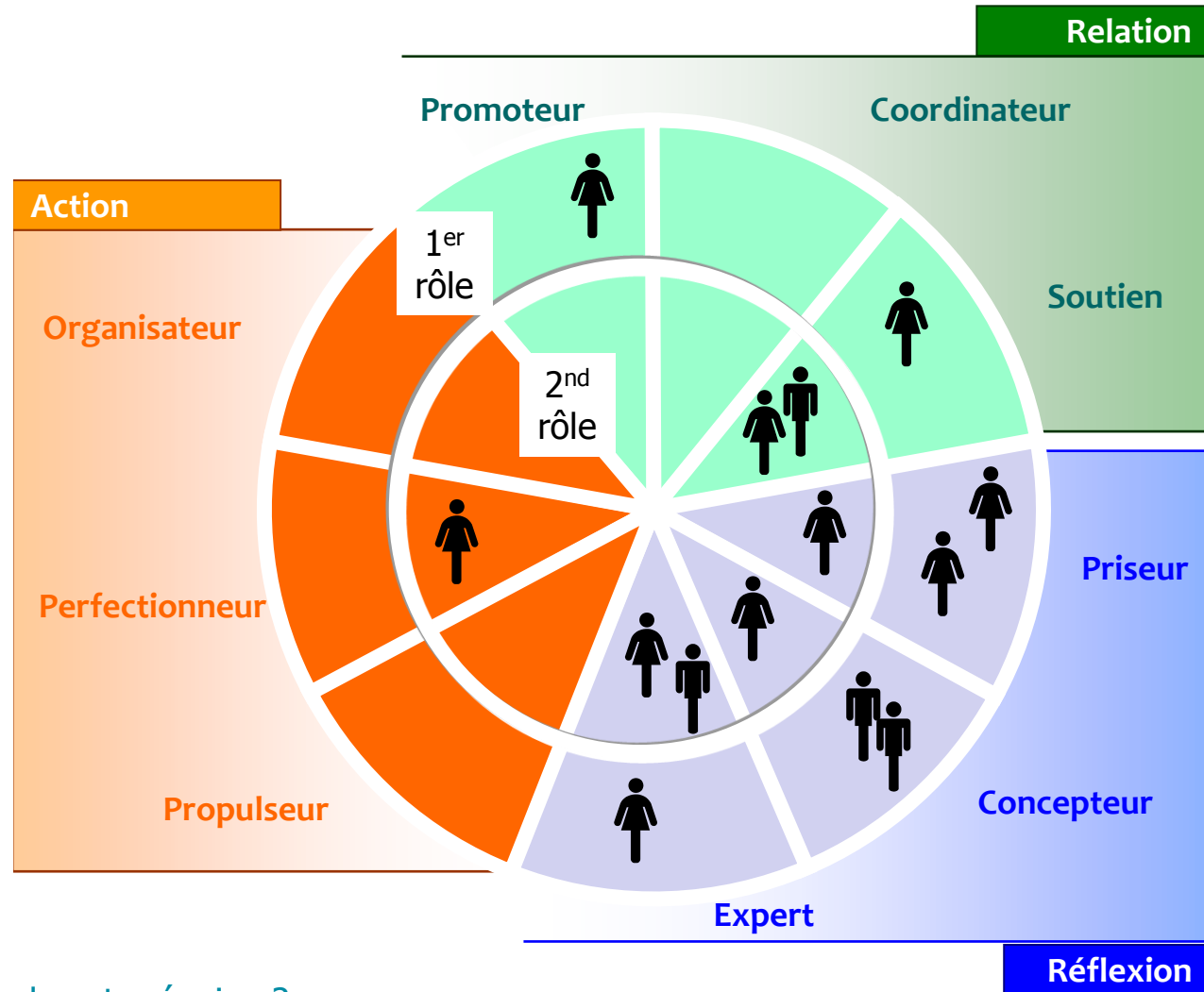
> Les points forts de l'équipe – la cohésion – les rôles à développer

Exemple d'outil d'animation

« La roue de l'équipe »

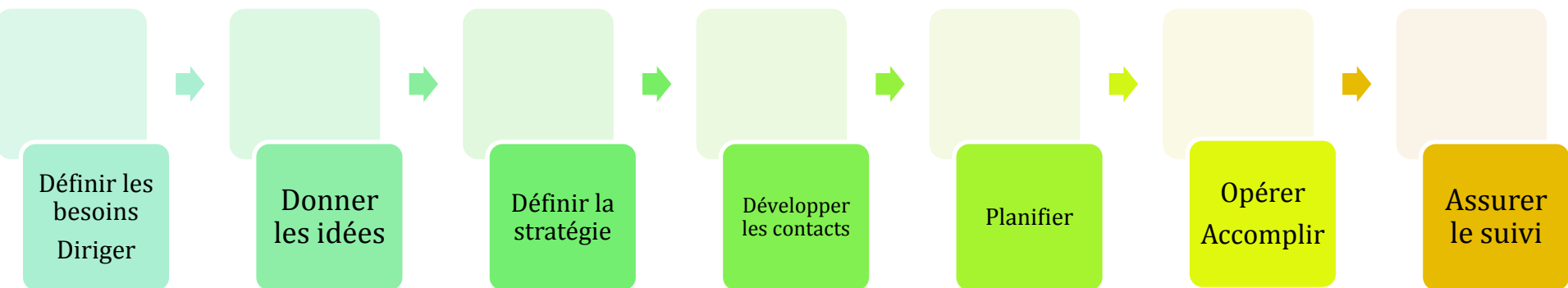
La roue de l'équipe permet à chacun d'indiquer ses deux premiers rôles.

- Meilleure connaissance interpersonnelle
- Dans le cas ci-contre, comment fera cette équipe pour passer de la réflexion à l'action ?
- Comment corriger ? Admettre une faiblesse de Coordination ?
- Faire un effort pour structurer un processus de décision ?
Nommer un gardien du temps et des enjeux ?



→ Quelle est la « photo des profils » de votre équipe ?

Des rôles adaptés aux étapes du projet



6 facteurs qui ont le + d'influence sur la réussite d'une équipe (expériences de Meredith Belbin)

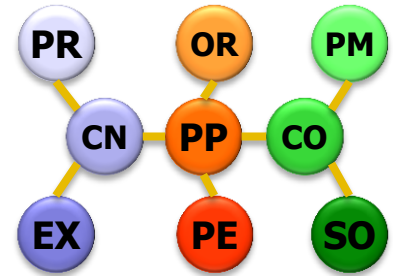
1. La personne qui préside
2. Un Concepteur efficace
3. Une bonne répartition de l'intelligence
4. Une répartition des caractéristiques personnelles permettant une large couverture des rôles dans l'équipe
5. Une bonne correspondance entre les caractéristiques des membres de l'équipe et leurs responsabilités au sein de l'équipe
6. La capacité à reconnaître un déséquilibre dans l'équipe et à s'adapter en conséquence

+ Des règles de fonctionnement claires

Des rôles adaptés aux étapes du projet
> Les rôles en situation de changement

LES COMPORTEMENTS « **RESISTANTS** »

- Organisateur – Perfectionneur - Expert



LES COMPORTEMENTS « **EN MOUVEMENT** »

- Promoteur – Propulseur - Concepteur

LES COMPORTEMENTS « **NEUTRES** »

- Soutien – Coordinateur - Priseur

5 « fondamentaux » à minima

1. Un objectif clairement exprimé et partagé / connu (SMART)
2. Une structure d'animation : Pilote légitime et Comité de décision
 - Bienveillance du sponsor du projet
 - Règles de fonctionnement établies
3. Des moyens
 - Une équipe / les compétences ad hoc / la complémentarité des rôles
 - Le temps disponible pour faire
 - Des € (éventuellement)
4. Un planning des tâches détaillé établi par le pilote et validé en Comité
 - Un reporting d'avancement régulier (en général mensuel)
5. La communication et l'animation (pilote / sponsor) pour générer l'ambiance et la confiance

« Grille de lecture » de la performance de l'équipe

- La complémentarité
- Les objectifs communs
- La communication / l'animation
- La confiance et l'ambiance autour du projet
- Le leadership



Évaluer la maturité de l'équipe

Les strates de maturité d'une équipe

Conscience émotionnelle : Être sur la même longueur d'onde émotionnelle. Exprimer des sentiments - Partager des valeurs

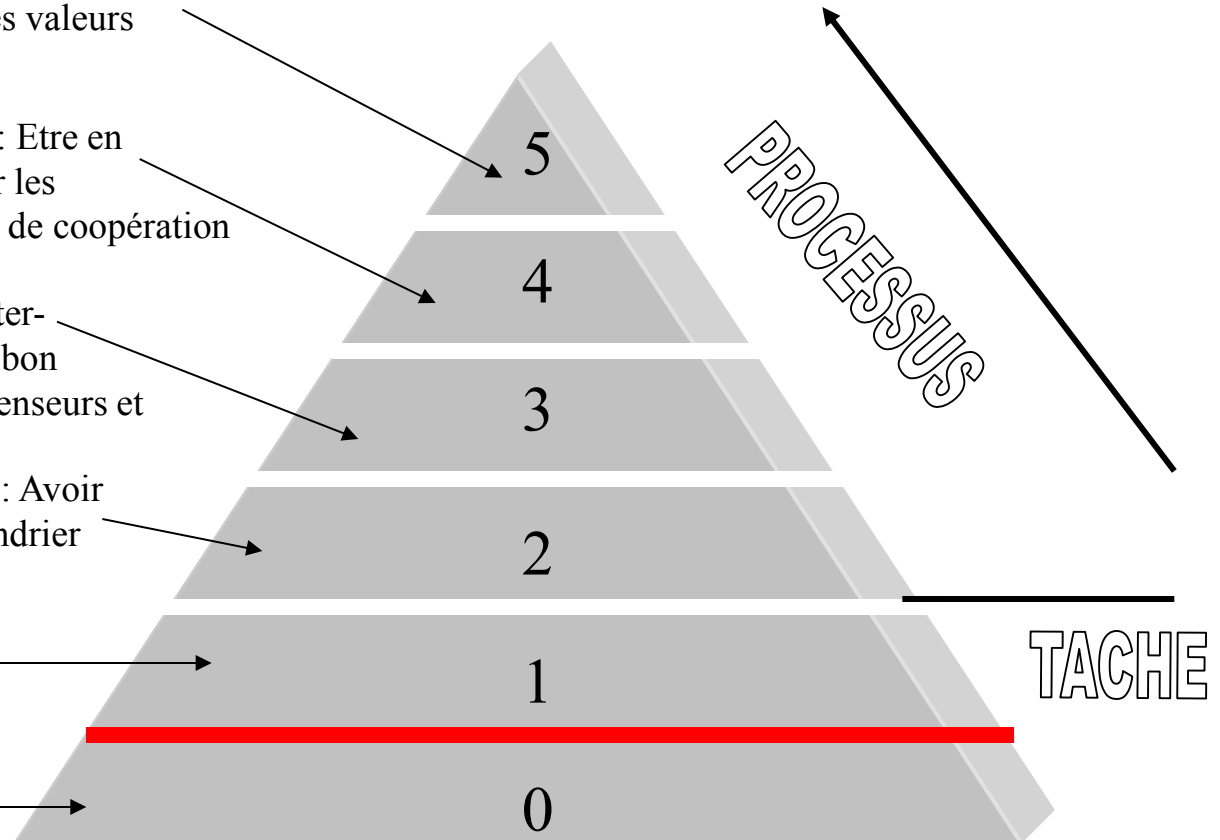
Conscience comportementale : Être en intelligence collective. Utiliser les complémentarités dans un état de coopération

Conscience des rôles : Être dans l'inter-relation. Avoir un coordinateur et un bon mélange de provocateurs, faiseurs, penseurs et supporteurs

Conscience structurelle : Avoir un objectif, plan et calendrier précis

Conscience des tâches :
Faire en sorte que le travail soit fait

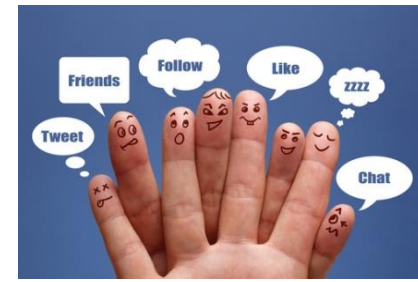
Pas de conscience - non sens :
Indépendance, pas de valeurs communes, perte de confiance, frustration, tension



Nous, nouveaux consommateurs

Nous passons
instantanément
d'acheteur à vendeur !

Nous nous exprimons en toute **liberté**.
Pour dire du bien (liker) ... ou du mal



Nous sommes fidèles et faisons confiance ... à nos
« **pairs** » plutôt qu'à des marques

On parraine :

« on achète plus avec ses oreilles qu'avec ses yeux »

L'**usage** prend le pas sur la propriété



Nous sommes naturellement
mobile et multicanal

Facilement, nous faisons
nôtres les nouveaux outils,
et changeons nos **pratiques**

Nous VOULONS de plus en plus
de SERVICE et des SERVICES

Pas d'effort ! Pas de **peine** !



Nous préférons
le bottom-up
plutôt que le top-down

Nous en savons
souvent plus
sur le produit que le
vendeur
(on croit **savoir** !?)

Nous supportons
de - en - l'**intrusion**
ou l'interruption
d'un processus

Une nouvelle société de consommation



Conduire le
changement

FidLy Conseil
Conseil et Fidélisation



Open'Act

Persona
GLOBAL

L'importance du « change management »

Les projets qui excellent dans le « change management » ont 6 fois plus de chances d'atteindre leurs objectifs que ceux qui n'intègrent que pauvrement cette dimension dans leur gestion de projet.

Prosci benchmark – 2008

Mieux les aspects humains des changements sont managés, plus les projets ont les chances d'aboutir.

Mc Kinsey « Helping employees embrace change »

Qu'est-ce que le « change management »



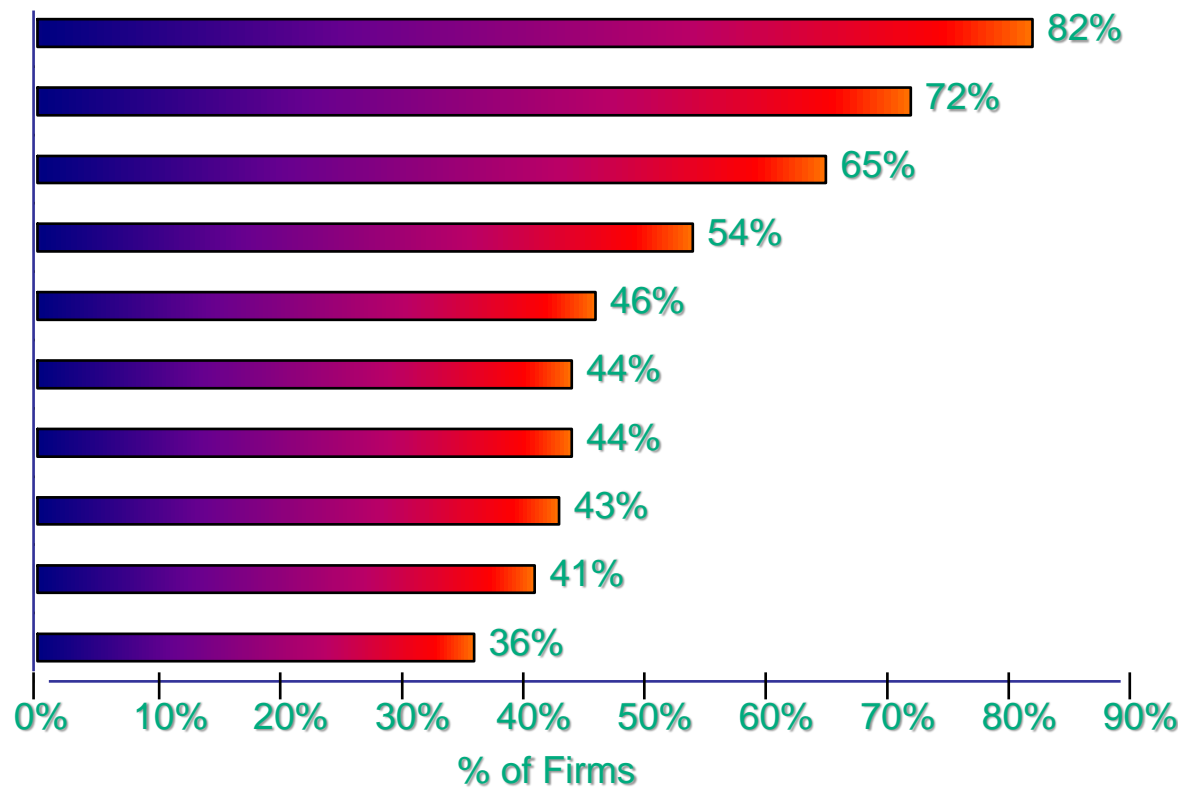
L'ensemble des méthodologies, techniques et outils...

...Permettant de manager les aspects humains des changements...

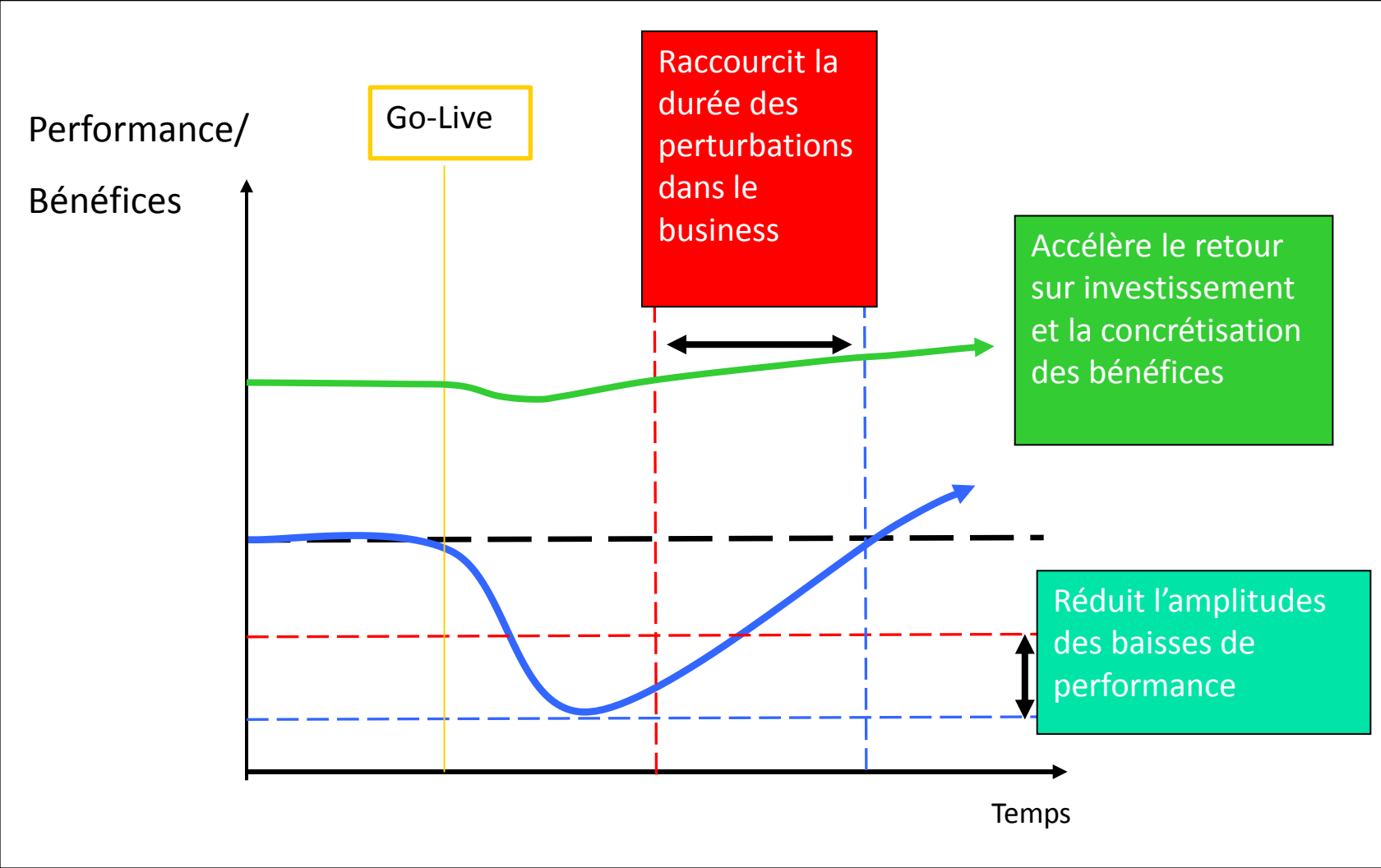
...Afin d'obtenir les résultats escomptés des projets et initiatives.

Les obstacles à la transformation des organisations

Les 10 obstacles majeurs à la transformation des organisations

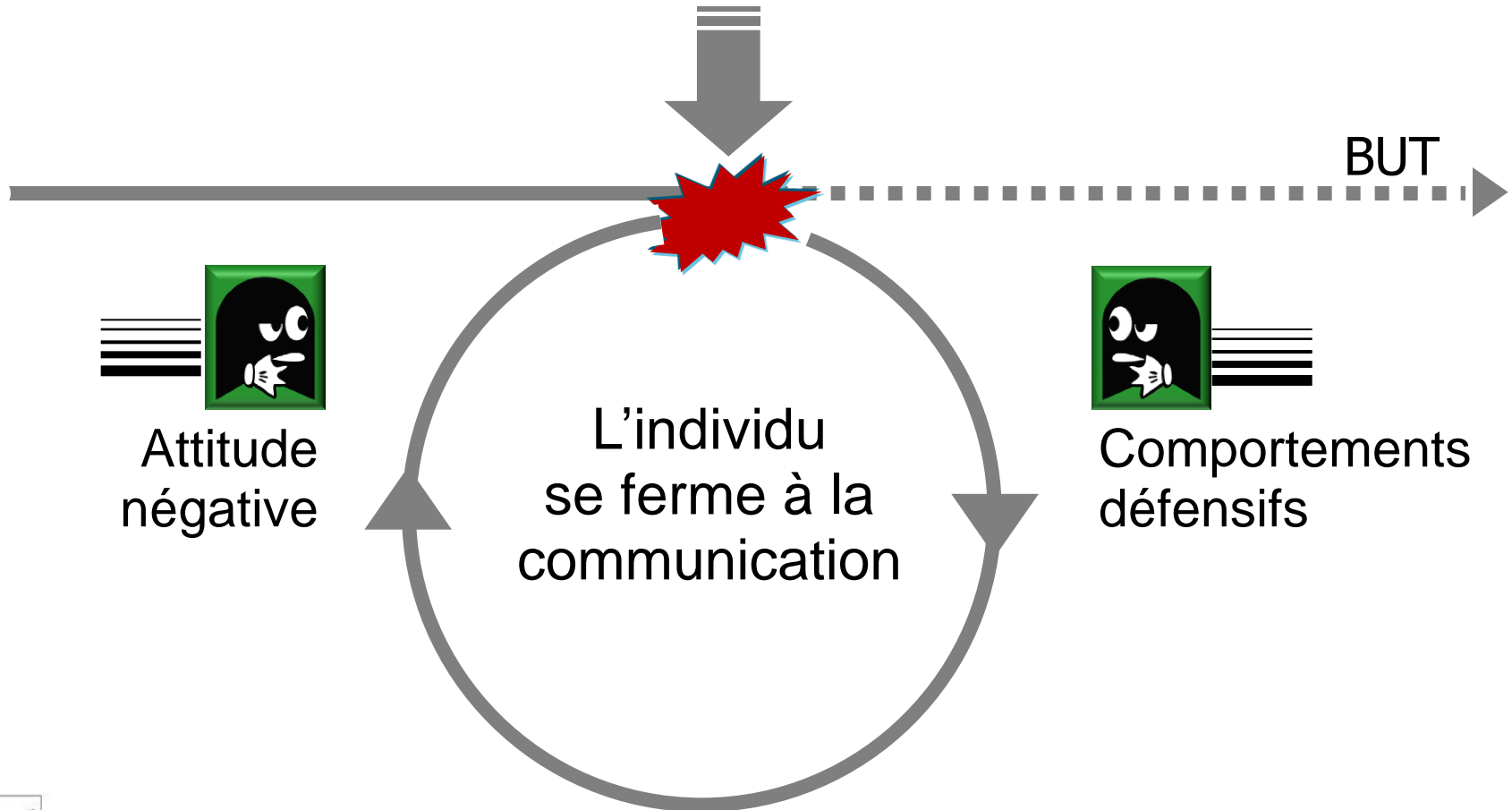


Les enjeux business

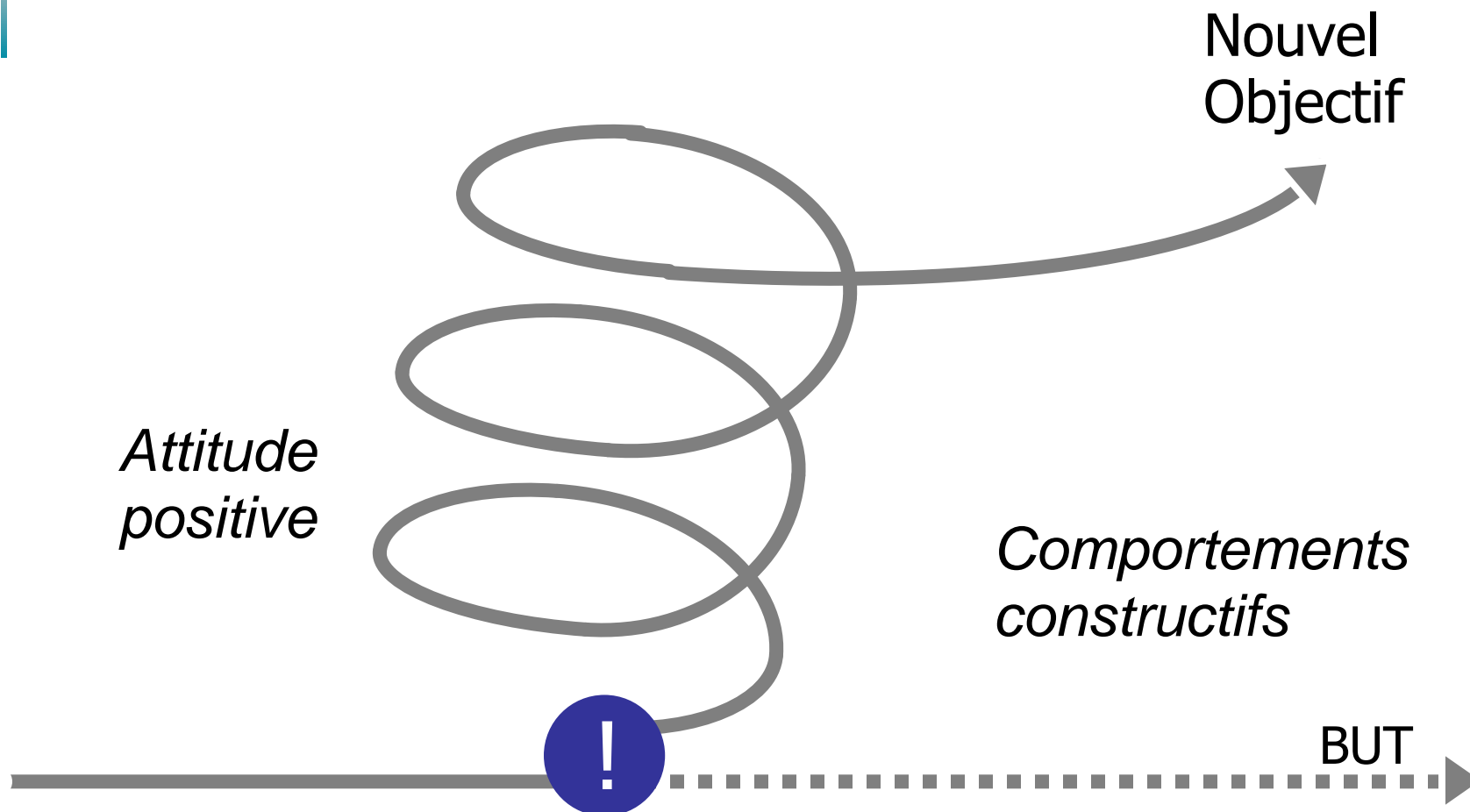


Le Cycle de maintenance

Changement ~~et~~ Problème



La Spirale d'évolution



Changement = opportunité

Les 12 facteurs clés de succès dans la conduite du Changement

« Hard » side

1. Evaluer le changement et l'intensité des résistances
2. S'assurer de la compréhension de la nécessité du changement et de son urgence
3. Vision claire du futur, de la situation visée et de la stratégie pour l'atteindre
4. Avoir un plan de maîtrise du changement
5. Alignement de tous les paramètres organisationnels sur le changement
6. Système de mesure

« Soft » side

7. Engagement des sponsors
8. Rendre les gens acteurs plutôt que spectateur
9. Formation et accompagnement
10. Compétences des agents du changement
11. S'appuyer sur le management de proximité
12. Communiquer avec le cœur et pas seulement la raison



Les 12 facteurs clés de succès dans la conduite du Changement



« Hard side »

- **Evaluer le changement et l'intensité des résistances**
- **S'assurer de la compréhension de la nécessité du changement et de son urgence**
- **Vision claire du futur, de la situation visée et de la stratégie pour l'atteindre**
- **Avoir un plan de maîtrise du changement**
- **Alignement de tous les paramètres organisationnels sur le changement**
- **Système de mesure**



« Soft side »

- **Engagement des sponsors**
- **Rendre les gens acteurs plutôt que spectateurs**
- **Formation et accompagnement**
- **Compétences des agents du changement**
- **S'appuyer sur le management de proximité**
- **Communiquer avec le cœur et pas seulement la raison**

Les différentes phases du management du changement

Phase 1: Évaluer le changement

- Identifier les acteurs
- Evaluer l'intensité du changement
- Définir la stratégie de management du changement

Phase 2: Préparer le changement

- Elaborer un plan de maîtrise du changement
 - Plan de communication
 - Plan de formation
 - Former et préparer les acteurs
 - Sponsor
 - Agents du changement

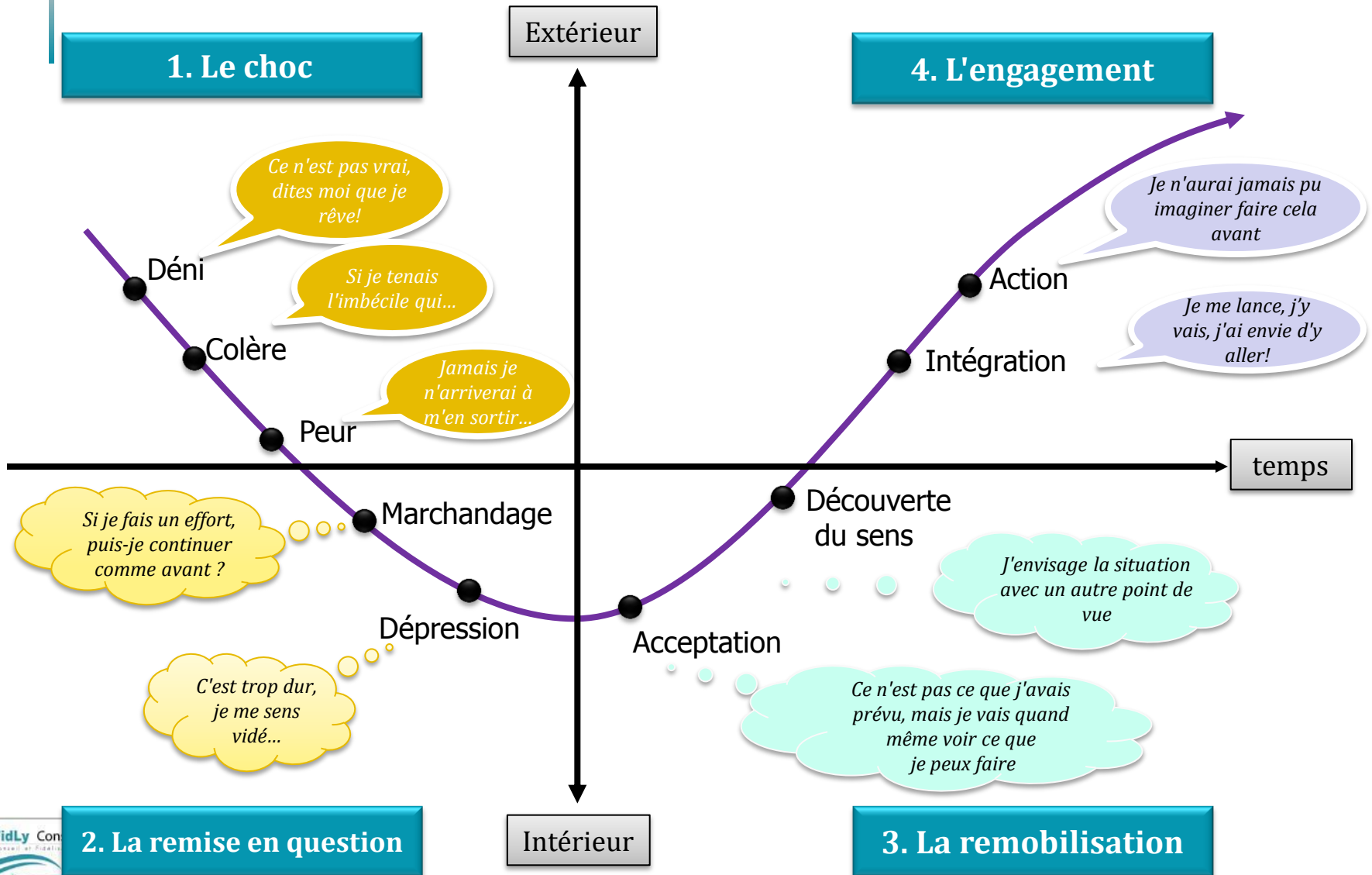
Phase 3: Conduire le changement

1. INFORMER :
 - Faire comprendre la nécessité du changement
 - Communiquer la vision
2. ACCOMPAGNER
 - Ecouter les acteurs
 - Mobiliser
3. SUPPORTER
 - Former
 - Coacher
 - Encourager et gérer les résistances
4. RENFORCER
 - Célébrer les succès

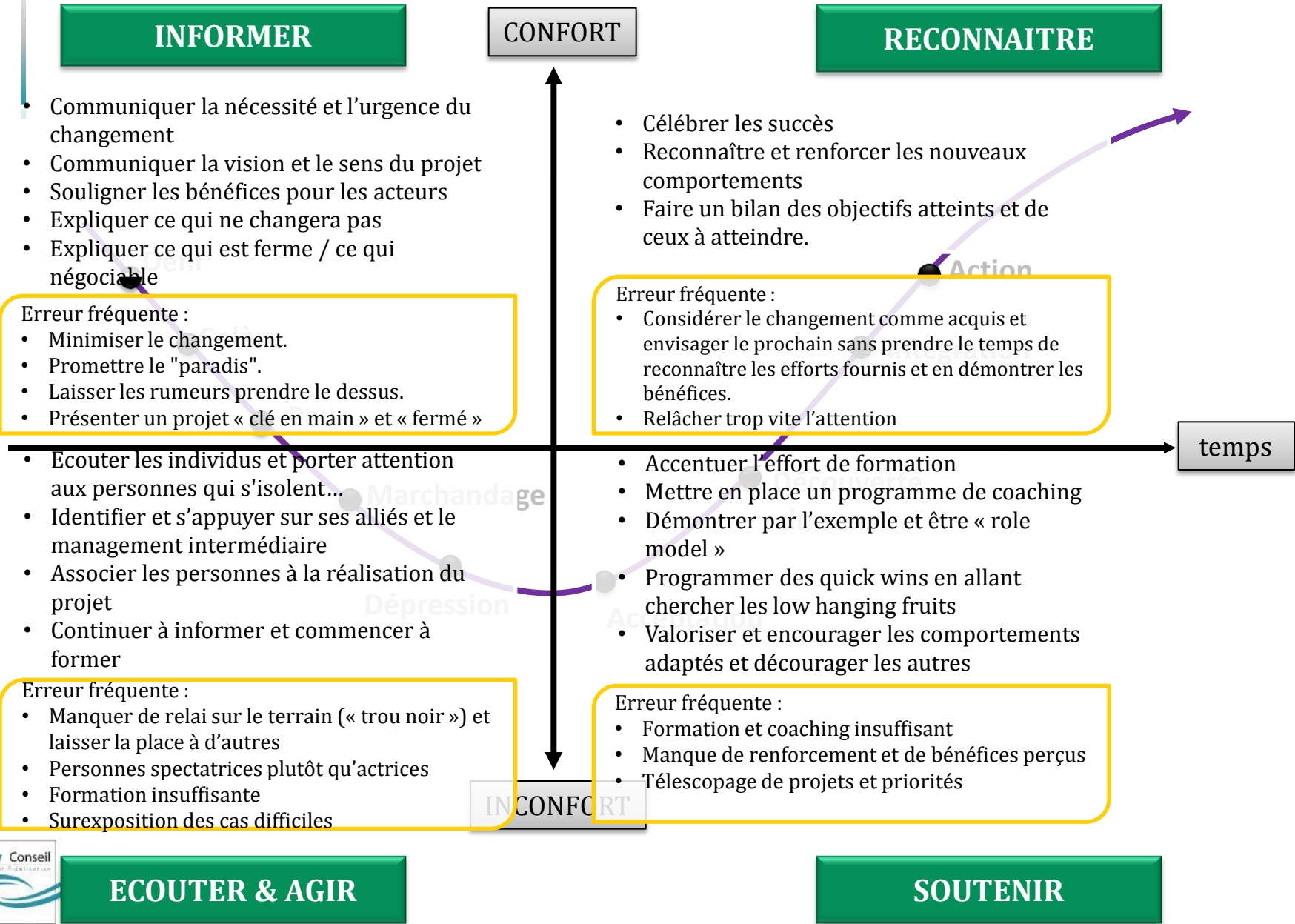
Phase 4: Stabiliser et renforcer le changement

- Aligner les systèmes de récompense
- Systématiser les nouveaux rituels
- Ancrer le changement dans la culture comme un état permanent

La vallée du Changement



La vallée du changement



Élaborer un plan de conduite du changement

Plan de communication

Informer	Accompagner	Supporter	Renforcer
<ul style="list-style-type: none">• Expliquer pourquoi le changement est nécessaire• Identifier et insister sur les besoins externes et ne blâmer personne• Expliquer ce qu'il arrivera s'il n'y a pas de changement• Décrire l'état futur• Expliquer ce qui ne changera pas• Démontrer l'engagement des sponsors• Concevoir un slogan accrocheur	<ul style="list-style-type: none">• Répéter le message encore et encore• Utiliser différentes manières sécurisantes pour permettre aux gens d'exprimer leurs résistances• Expliquer comment le changement va être accompagné• Montrer les moyens mis en œuvre pour réussir le changement	<ul style="list-style-type: none">• Répéter le message encore et encore• Encourager les gens dans leurs efforts• Mettre en exergue les premiers gains• Valoriser les nouveaux comportements	<ul style="list-style-type: none">• Montrer le chemin parcouru• Rappeler les raisons du changement• Reconnaître les efforts réalisés• Remercier pour les efforts et le résultat obtenu• Identifier les changements futurs

2. Elaborer un plan de conduite du changement

Plan de communication

Evènement - Date	Objectif(s)	Cible(s)	Emetteur(s)	Message	Media	Timing	Feedback

Les 8 étapes de Kotter

1. Susciter un sentiment d'urgence

2. Créer une coalition capable de guider

3. Développer une vision et une stratégie

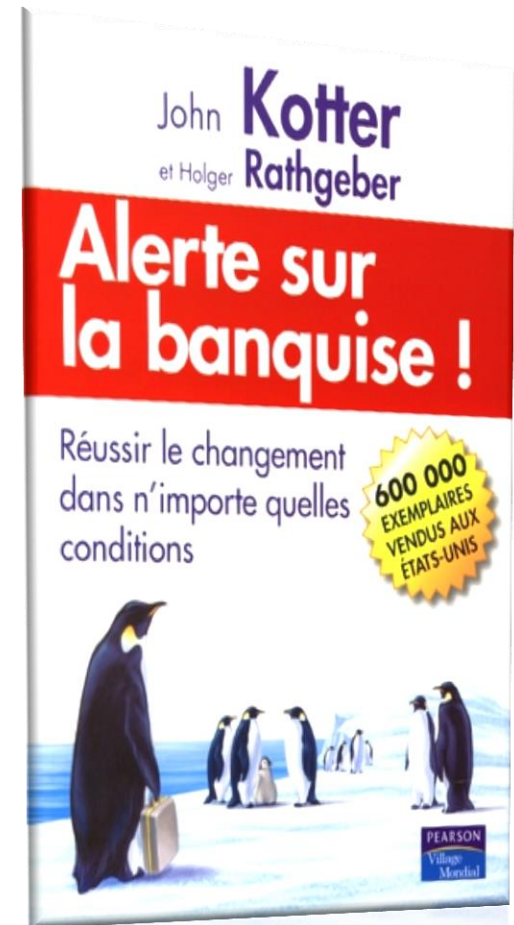
4. Communiquer la vision

5. Mettre en place une action de large envergure

6. Générer des gains à court terme

7. Consolider les gains et produire toujours + de chgt

8. Ancrer les nouvelles approches dans la culture



Créer un sentiment d'urgence



...et pas seulement à la raison

Créer un sentiment d'urgence

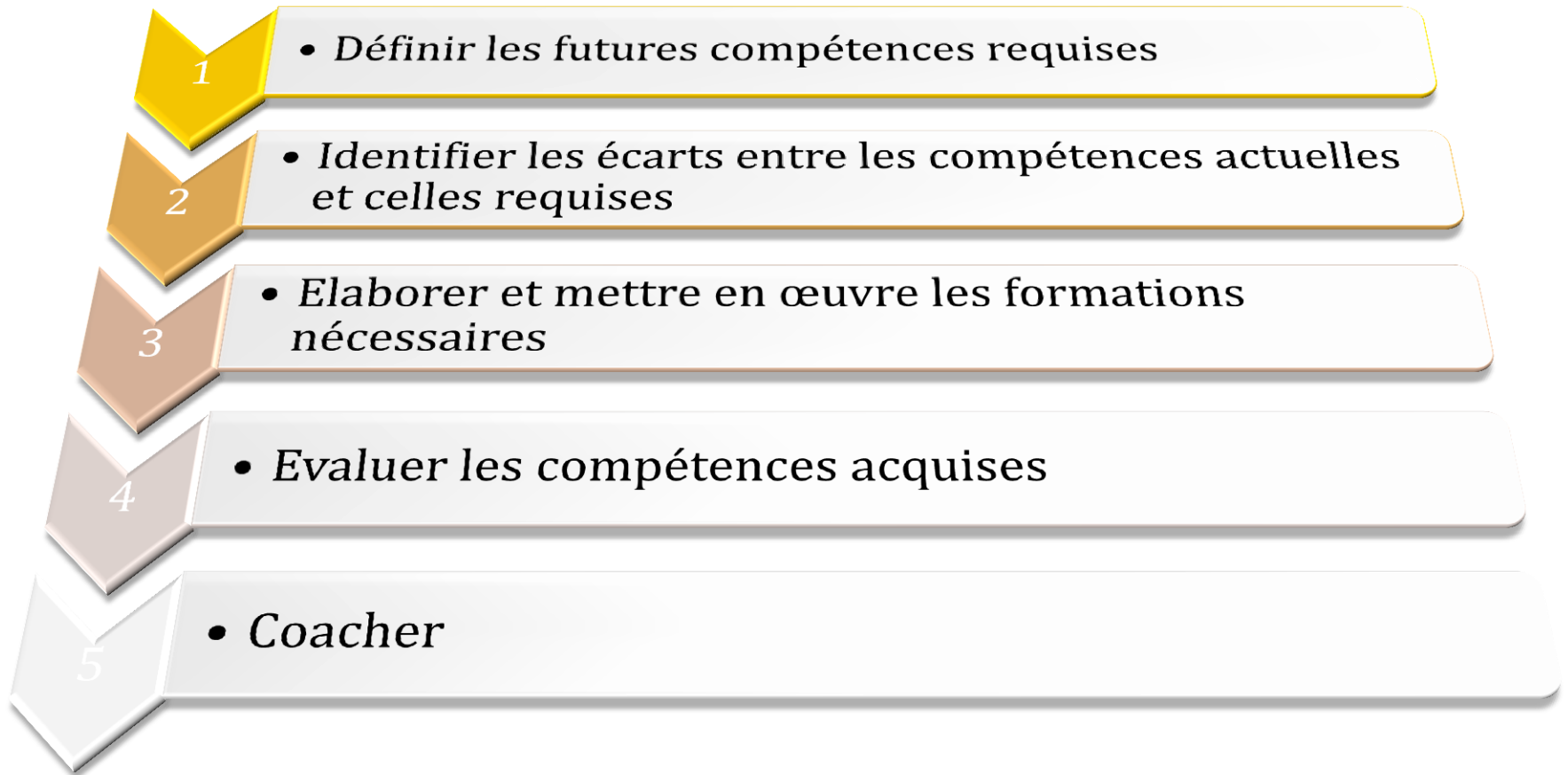
Questions clés

- Existe-t-il un sentiment d'insatisfaction / situation actuelle suffisamment partagé ?
- Les personnes ont-elles compris la nécessité du changement ?
- Comment puis-je – sans blâmer les personnes- leur faire comprendre qu'elles doivent changer ?
- Comment communiquer de façon émotionnelle et pas seulement rationnelle ?
- Quels symboles et éléments tangibles pourrais-je toucher pour montrer la nécessité du changement?




Elaborer un plan de conduite du changement

Plan de formation

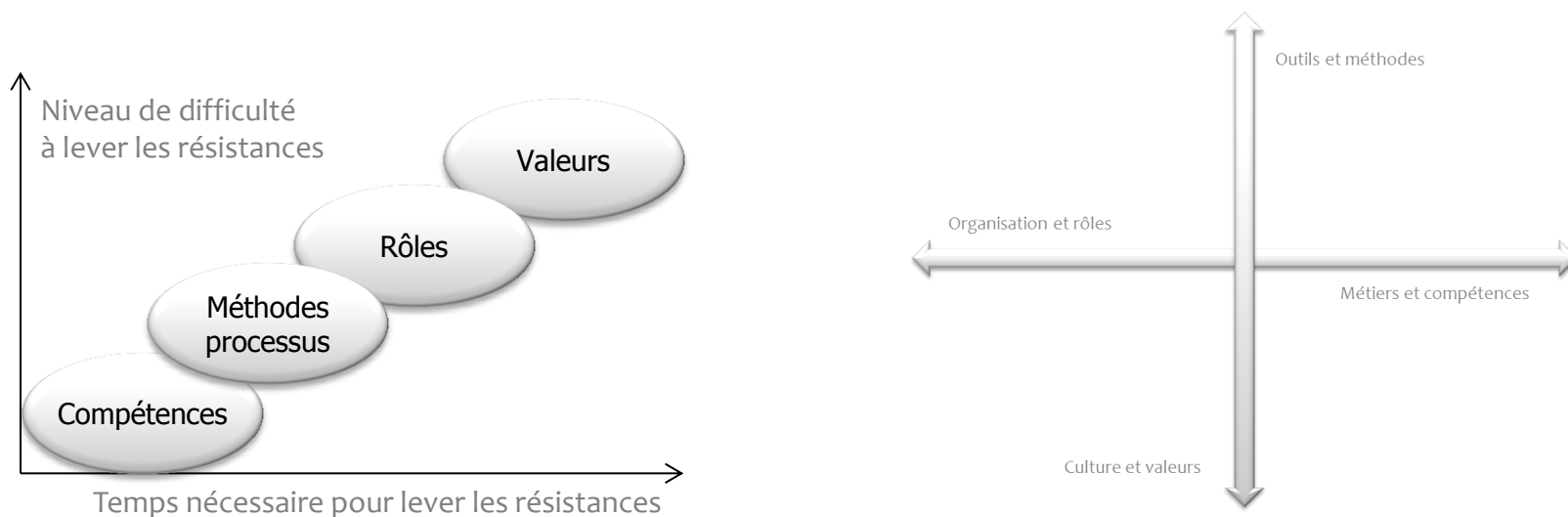


> Diagnostic de situation

	Situation actuelle 	Situation cible
Les avantages	<p>Des avantages que l'on va perdre – alors que je ne sais pas toujours me projeter à ce que sera demain - :</p> <p>les FREINS à identifier</p>	<p>Les objectifs à atteindre : Les bonnes raisons pour changer et évoluer Aider à découvrir puis à développer le futur rôle de chacun : une nouvelle aventure !</p> <p>les MOTEURS</p>
Les inconvénients	<p>État des lieux Pourquoi JE change Pourquoi faut-il changer :</p> <p>des LEVIERS à valoriser</p>	<p>Analyse de l'objectif Les inconvénients – éventuels - à anticiper :</p> <p>des FREINS à gérer</p>

Comment passer de la situation actuelle → à la cible de nouvelles missions ?

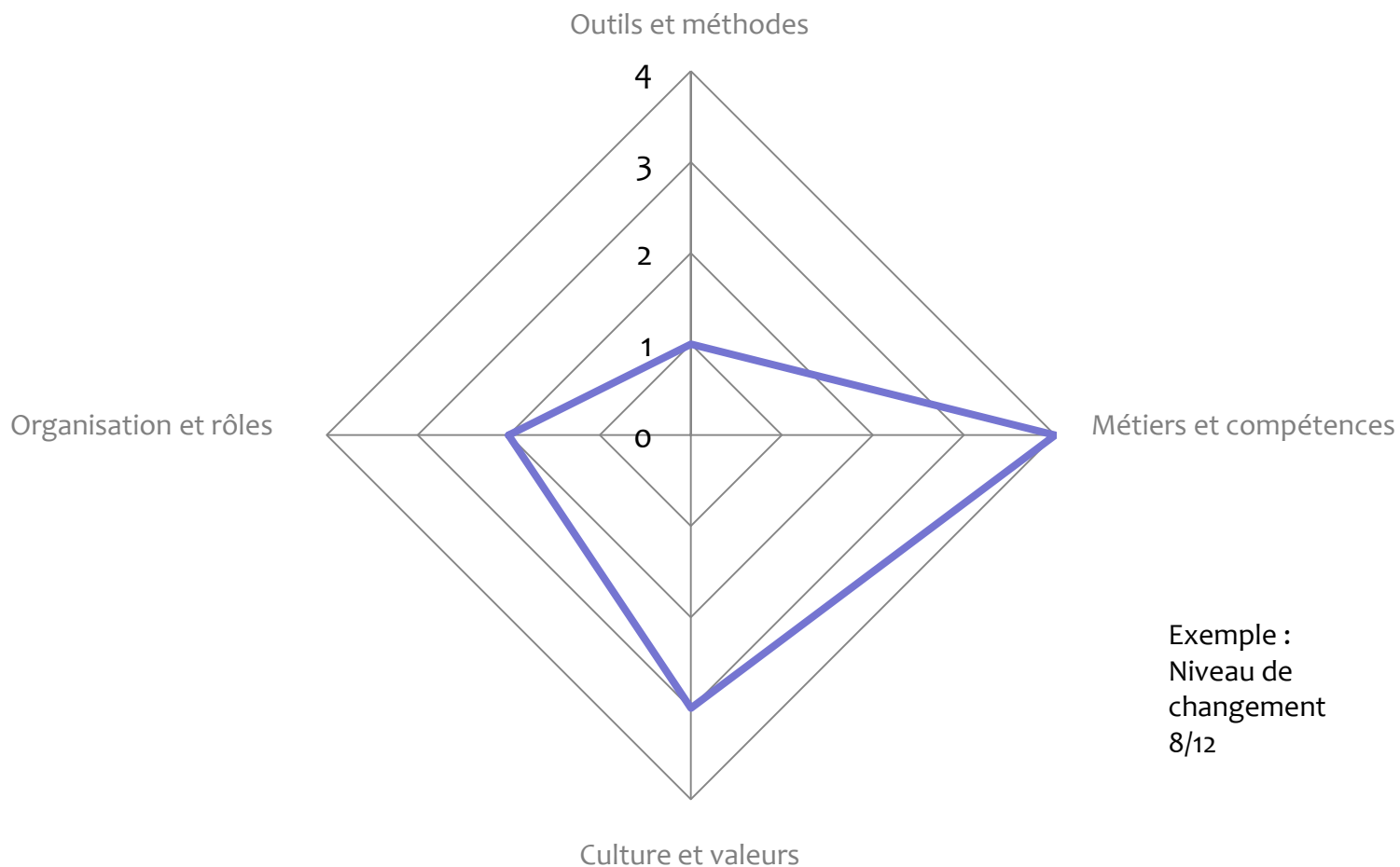
1. Identifier les évolutions et les qualifier (impacts techniques – organisation / humains)
 - Ex impact technique : nouveau périmètre pour un tableau de bord ou un tableau d'effectifs
 - Ex impact humain : nouveau manager, nouvelle fonction à assurer



2. Écrire le plan de transition : pilotage, planning et date cible de fin, information interne

Les impacts sur les métiers

- Identifier les métiers impliqués par le projet
- Consulter les experts / les référents sur le niveau d'impact (de 1 à 4 sur 4 axes)
- Estimer les impacts : Faible – Moyen - Fort
- Plan d'actions par métier



Exemple :
Niveau de
changement
8/12

Les impacts sur les métiers

Outils et méthodes

Métier et compétences

Culture et valeurs

Organisation et rôles



Comment passer de la situation actuelle à la cible des nouvelles missions ?

Nature du changement	Niveau d'impact	Principaux changements identifiés	Freins identifiés	Actions de conduite du changement (*)
Métier et compétences				
Culture et valeurs				
Organisation et rôles				
Outils et méthodes				

Vos engagements ...
