

Un dispositif d'animation et de production collective, qui s'adresse à un groupe important d'acteurs (de plusieurs dizaines à plusieurs centaines). Permettant à la fois un travail par sous-groupes et entre sous-groupes, cette forme particulière de séminaire mobilise l'intelligence collective et focalise l'ensemble des participants sur un objectif prioritaire.

Pour accompagner la mise en œuvre de la vision d'un dirigeant, cette forme de mobilisation sur un projet fédérateur permet que les collaborateurs visent ensemble le même objectif, en le comprenant de la même façon, et en étant chacun désireux d'y investir toute son énergie...

### « Décréter un changement » ne suffit pas !

Changer une orientation stratégique, décider une réorganisation, adopter un nouvel outil informatique, sont des choses assez courantes, finalement assez faciles à annoncer...

Le tout est de savoir comment fédérer les troupes autour de ces nouveaux enjeux, comment leur faire adopter les nouveaux comportements et changer effectivement leurs habitudes... Comment faire en sorte que les équipes opérationnelles s'approprient le changement et y adhèrent pour le mettre en place jusque dans leurs réflexes quotidiens ?

Dès qu'un changement nécessite un changement d'attitude, il génère des résistances au changement, qui se renforcent quand on essaie de les ignorer ou de les contrer. Le management de la dynamique de changement n'est pas une science exacte, c'est un art. Mais heureusement cet art repose sur des techniques éprouvées, que nous combinons selon la culture du système et les objectifs visés.

### Analyse systémique

Quelques interviews permettent de repérer et d'analyser le fonctionnement du système : les logiques collectives, les enjeux sous-jacents capables de faciliter ou de gêner les évolutions, les points-clés sur lesquels agir pour adapter les comportements et réussir les évolutions, les obstacles à anticiper et les facteurs de succès à réunir, les moteurs et les freins par rapport au changement.

Cette analyse systémique préalable est nécessaire pour bien comprendre ce qui résiste au changement ou freine la performance, pour traiter vraiment les causes et non les symptômes.

### Mobilisation :

En fonction de la stratégie de mobilisation proposée, nous composons une architecture qui combine plusieurs méthodes, visant toutes à déclencher un mouvement ascendant depuis le terrain.

- **Méthode trinômes** : Consultation d'un panel représentatif de l'entreprise au travers d'une série de petits groupes de trois personnes. Recueil de leurs préconisations à partir de trois réunions de deux heures réparties sur trois semaines. De manière indicative, une dizaine de trinômes suffisent à pré-mobiliser une population d'une centaine de personnes, par effet de capillarité.

- **Séminaire interactif** : Une journée de séminaire pour partager les recommandations des trinômes, et se passer collectivement un formidable bon de commande commun. Des séquences de travail par tables métiers, puis par tables mixtes sont organisées pour verbaliser les non-dits, partager sur les conditions du changement, planifier des actions prioritaires à mettre en œuvre.

- **Régions tests et groupes pilotes** : Le changement est testé par un échantillon de promoteurs, puis les résultats sont analysés pour repérer les conditions de réussite avant déploiement.

- **Equipes action** : Sous la direction d'un comité de pilotage, des petites équipes de volontaires sont constituées pour proposer et mettre en œuvre une action de progrès au sein de leur service ou de leur unité de production.

### Pour aller plus loin

Chaque cas est unique. Parlons ensemble de votre projet...