



D'une idée à l'action : mobiliser une équipe autour d'un changement



Audrey Dedonder



Présentation

- Infirmière / Enseignante (HE Vinci) / Coach / Etudiante / Maman...
- Expériences hospitalières :
 - Bloc opératoire
 - Département stratégie et développement



Objectifs

- Maîtriser **les notions fondamentales** de la gestion de projet en utilisant des outils efficaces.
- Mesurer ce que **le changement** suppose pour les parties prenantes impliquées.
- Partager un moment **convivial**.



Préambule – Un rêve



- Avec quelques amis proches, vous décidez d'organiser « quelque chose de spécial » : un voyage tous ensemble à l'autre bout du monde.
- Vous choisissez Bali parce que Michel y est déjà allé et il n'arrête pas de vous en parler avec des étoiles plein les yeux.



Préambule – Transformer un rêve en réalité

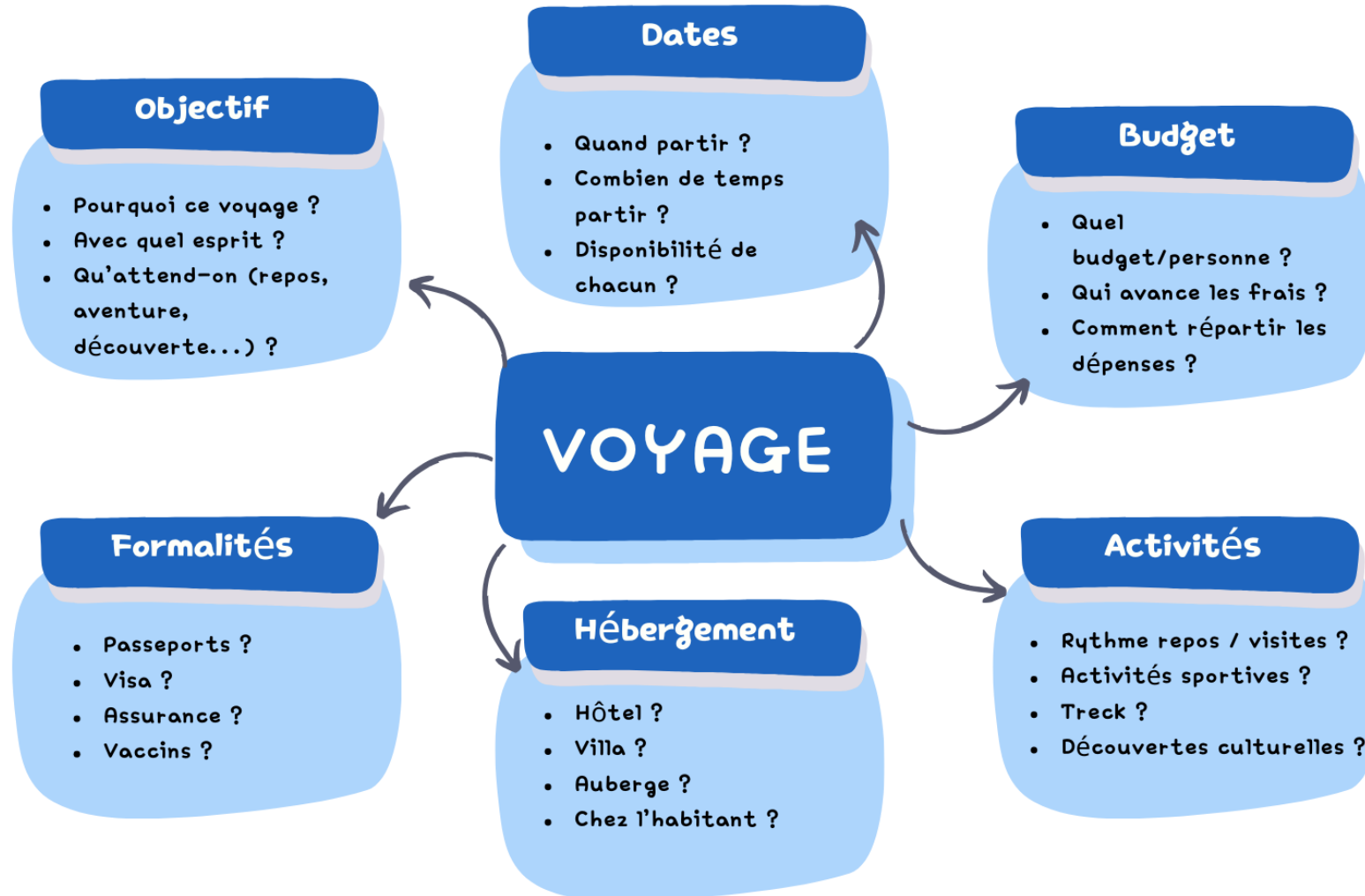


- Ce **rêve** emballe tout le monde. Mais très vite, une question surgit :

👉 À quoi faut-il penser pour que ce voyage devienne une **réalité** et pas juste une bonne idée ?



Un voyage





Préambule – On anticipe...



- **Vous avez tout planifié.** Le programme est chargé !
- Michel annonce que, durant votre séjour, Bali fêtera Nyepi, le nouvel an balinais.

👍 Le nouvel an ? Génial ! Vous vous réjouissez de faire la fête dans les rues !
- Mais... Nyepi, c'est un jour de silence, un temps de méditation collective. Ce jour-là, tout s'arrête. Aucun déplacement n'est autorisé.



Préambule – On ajuste...



- Vous avez revu le programme.
- **Plan B** : Le jour de Nyepi, vous resterez à la villa et vous en profiterez, vous aussi, pour expérimenter la méditation.



Mais on ne pense pas à tout. Parfois, il faut s'adapter.



- C'est le grand jour, c'est parti !
- Mais voilà que l'aéroport de Bali est fermé. Le Mont Agung est entré en éruption.
- A l'aéroport, on vous parle de Ceinture de Feu du Pacifique :
 - 75% des volcans actifs s'y trouvent
 - 90% des séismes mondiaux s'y produisent
- **Vous n'aviez pas envisagé cette situation.**



Et à l'hôpital ?

- Donnez des exemples de projets dans votre environnement de travail.

AU DÉPART, UN RÊVE



DES RISQUES ANTICIPÉS



DES IMPRÉVUS À GÉRER





Vous faites de la gestion de projet tous les jours

- Organiser un voyage, c'est déjà faire de la gestion de projet. Comme organiser un anniversaire, rénover une pièce de la maison, préparer l'arrivée d'un enfant, organiser un repas avec la famille / les amis...
- Chaque fois ce sont **des objectifs, des ressources, un planning, des imprévus...** et beaucoup de **coordination humaine**.
- Cette présentation va donc vous aider à structurer ce que vous faites déjà... et à le rendre plus efficace, notamment dans le contexte des soins.



En résumé

 **Un projet se prépare.**

 **Il mobilise des personnes, des ressources, des décisions...**

 **Ses risques doivent être anticipés.**



Jouons

- Pour comprendre :
 - ce qu'est un projet
 - comment le manager
 - comment collaborer
 - l'enjeu des risques





Règles du jeu

- Au top départ, à l'aide des outils dont vous disposez dans votre sac, vous aurez exactement 18 minutes pour construire la plus haute structure capable de supporter le poids...



...d'un marshmallow.



Règles du jeu





Règles du jeu

- Construire **la plus haute structure autoportante** depuis la surface du dessus de la table jusqu'en haut de la guimauve.
- La guimauve **entière** doit être au sommet de la structure.
- Utilisez comme vous le souhaitez les spaghettis, le collant et la ficelle... mais **pas le sac**.
- Vous avez **18 minutes**. L'équipe qui touche la structure au-delà du temps imparti est disqualifiée.

18:00



Debriefing du Marshmallow Challenge

MarshmallowChallenge.com

The
Marshmallow
Challenge

About Host Photos Videos Links



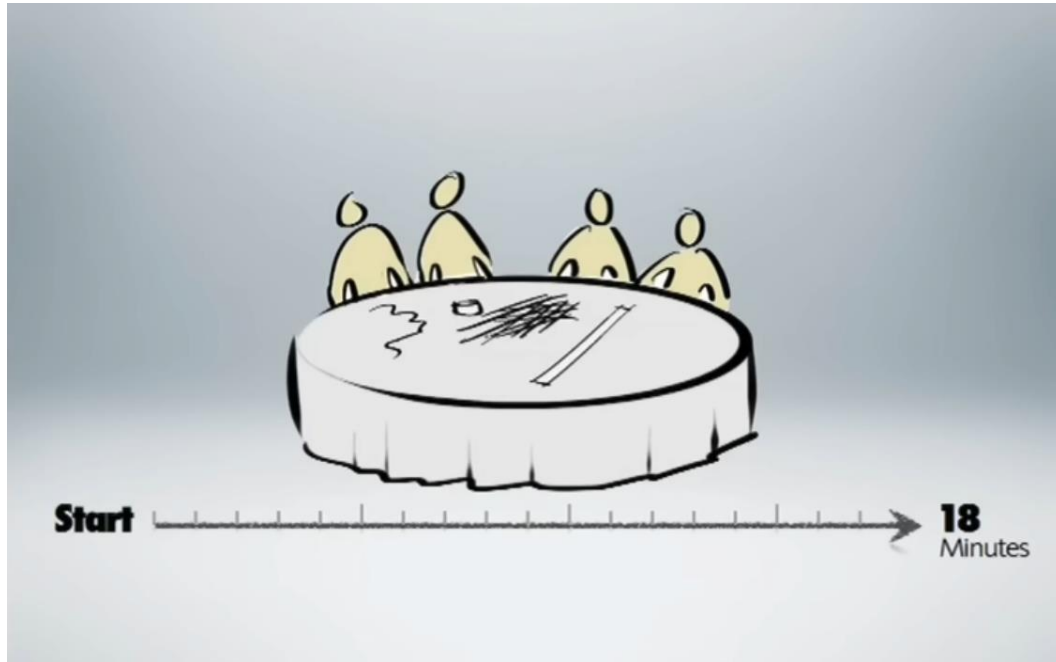
World's Largest Marshmallow Challenge
800 People



(Wujec, 2010; Wujec, s.d.)



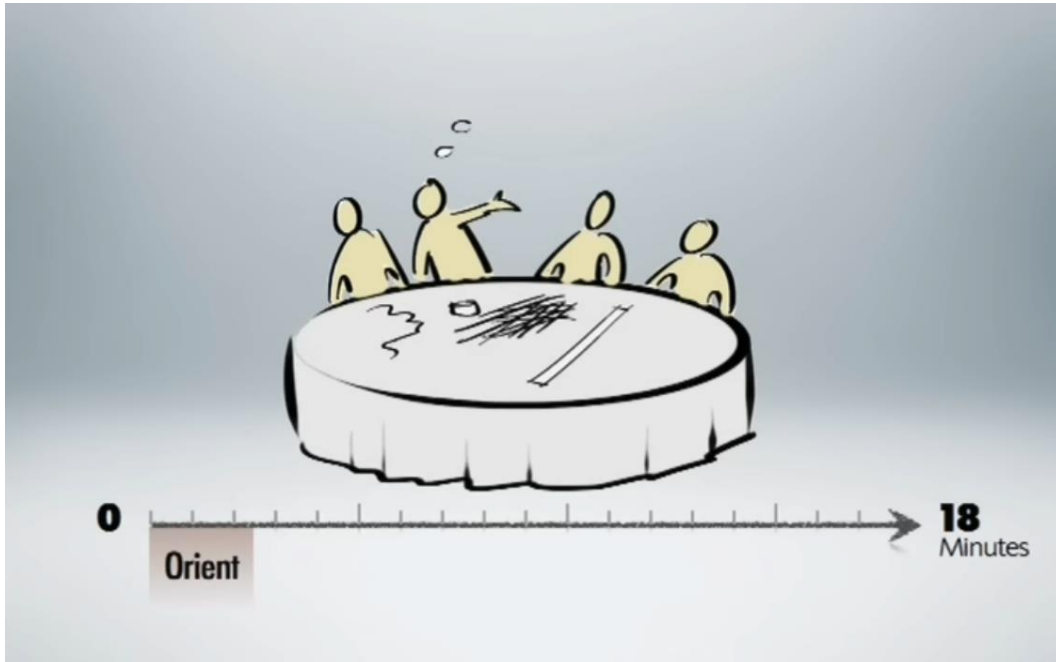
Défi : une collaboration rapide



- Dès que le défi commence, les équipes doivent collaborer immédiatement, sans passer trop de temps en discussions abstraites.
- Il faut agir vite ensemble, partager des idées concrètes et commencer à construire dès que possible.
- La dynamique collective (la manière dont les membres échangent, testent et ajustent en continu) est plus importante que le plan parfait.



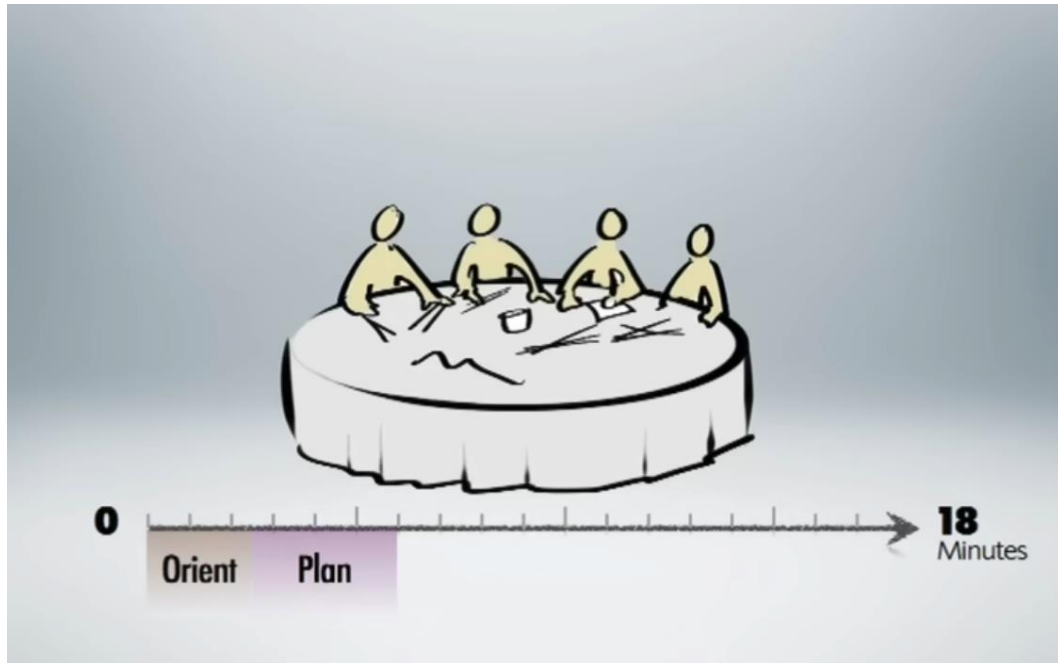
Première étape : prendre ses marques



- C'est le tout début du projet : les équipes essaient de comprendre ce qu'il faut faire.
- Elles se posent des questions sur le défi, examinent les matériaux et cherchent à s'accorder sur la mission.



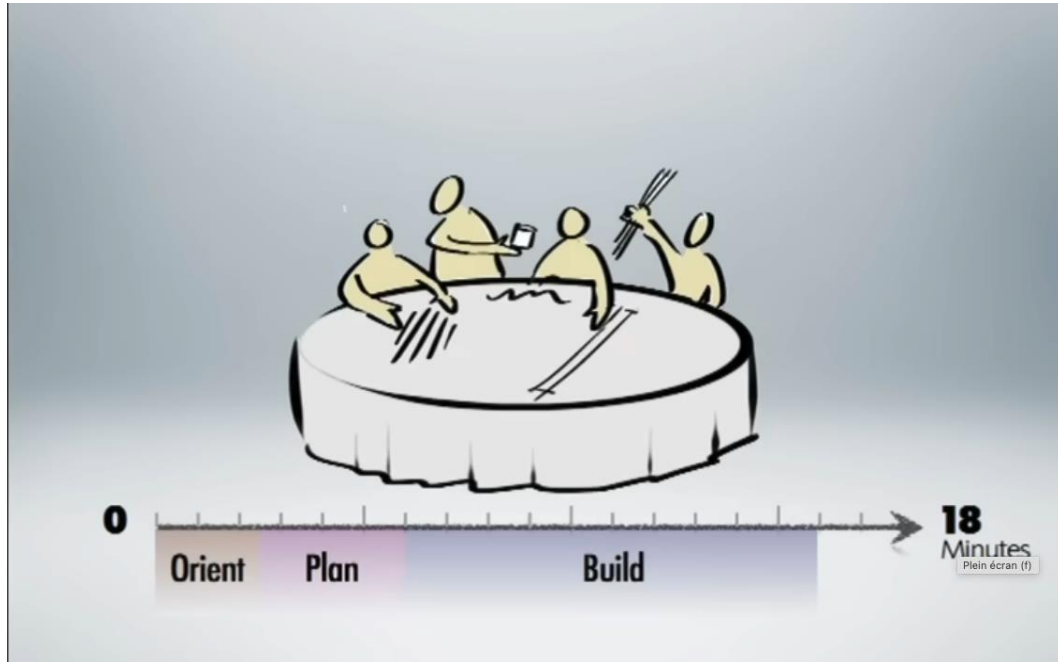
Deuxième étape : planifier



- Les équipes discutent des idées et commencent à élaborer une stratégie.
- Elles passent souvent beaucoup de temps à organiser mentalement comment elles vont construire la tour, sans encore agir concrètement.



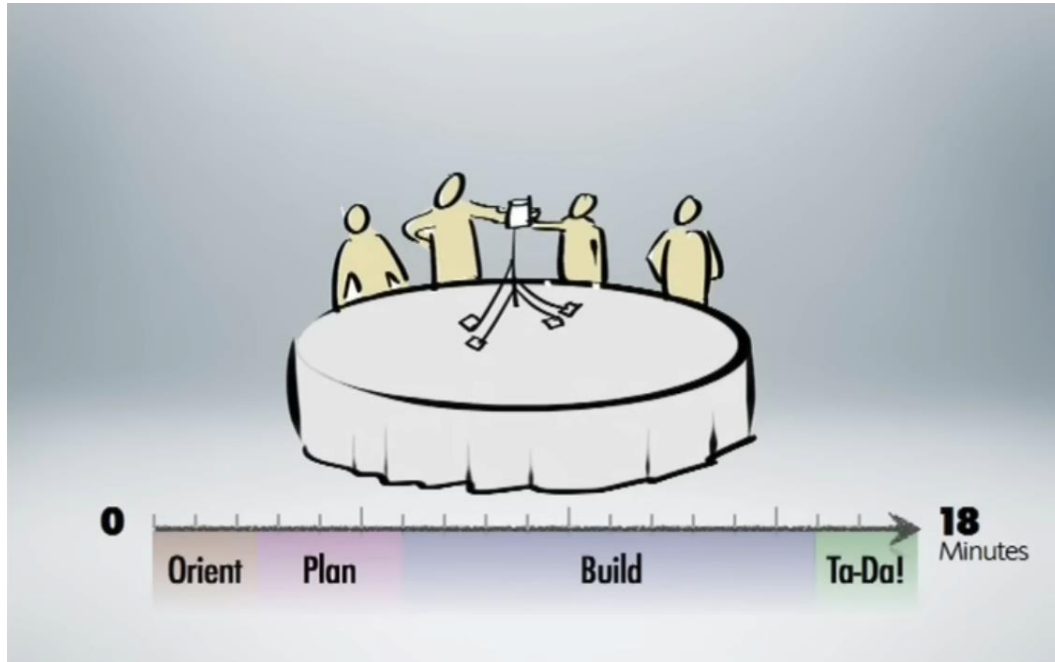
Troisième étape : construire



- C'est la phase où la construction réelle commence.
- Les participants mettent en place leur plan, bâtissent la structure...



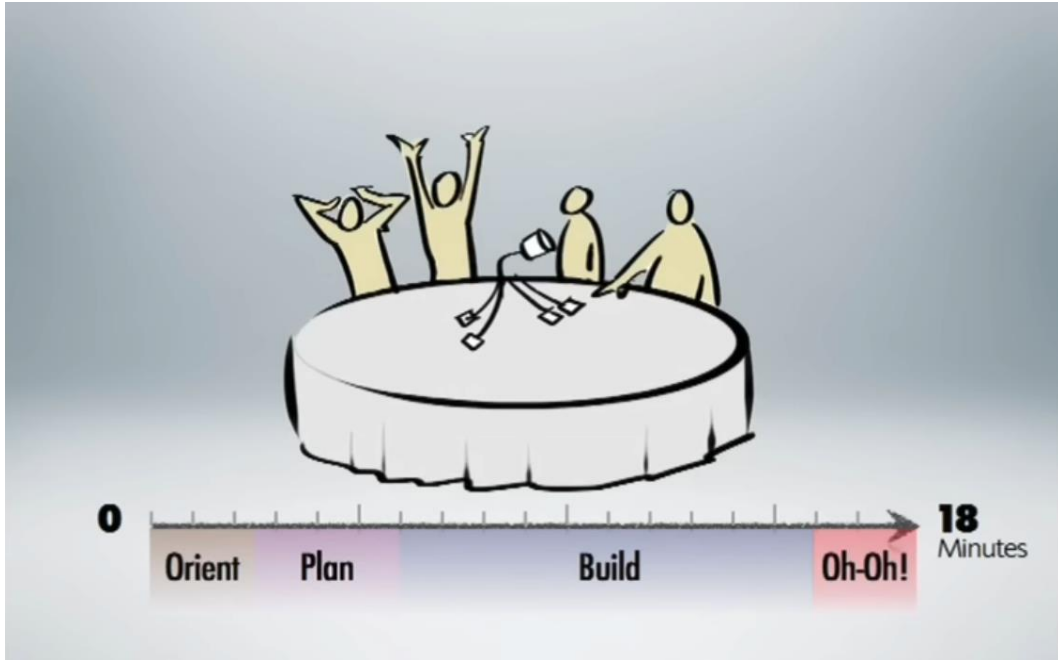
Dernière étape : poser le marshmallow



- À la fin du temps imparti, les participants mettent le marshmallow au sommet pour vérifier si la tour tient debout.



Dernière étape : poser le marshmallow



- Malheureusement...



Les moins bonnes structures sont construites par...

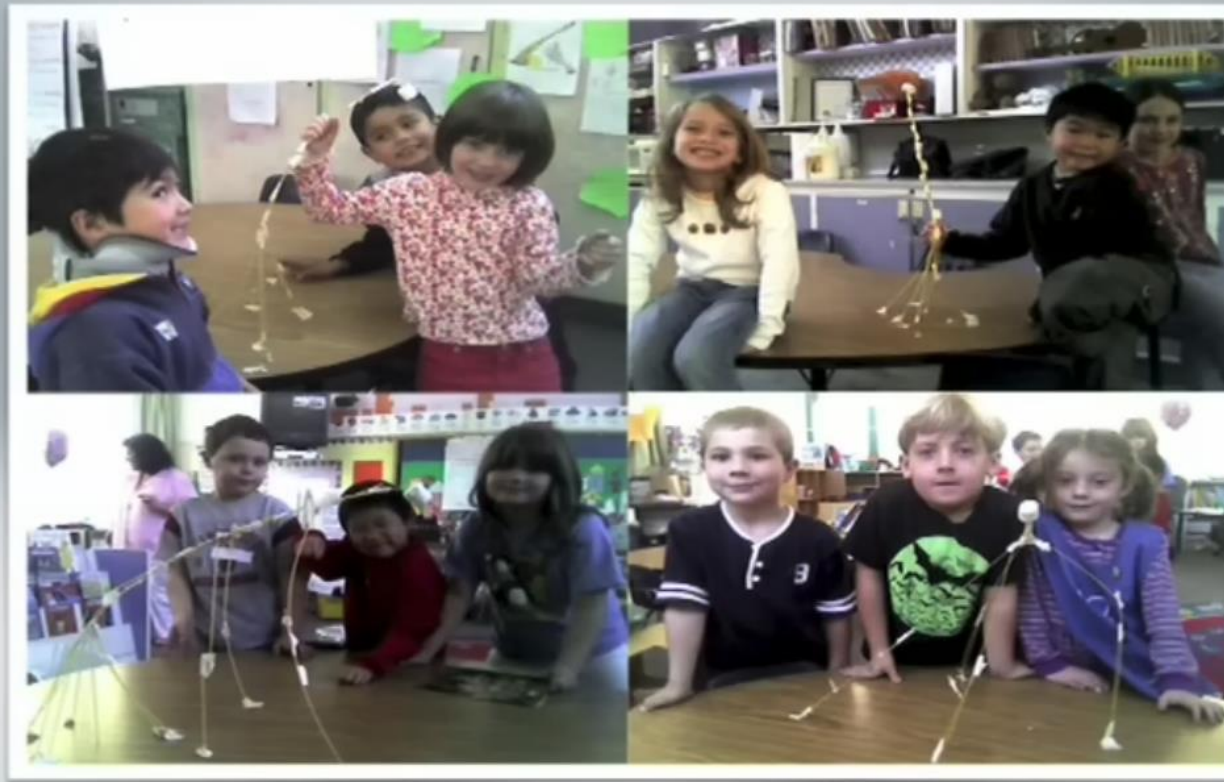


(Wujec, 2010)



Les meilleures structures sont construites par...

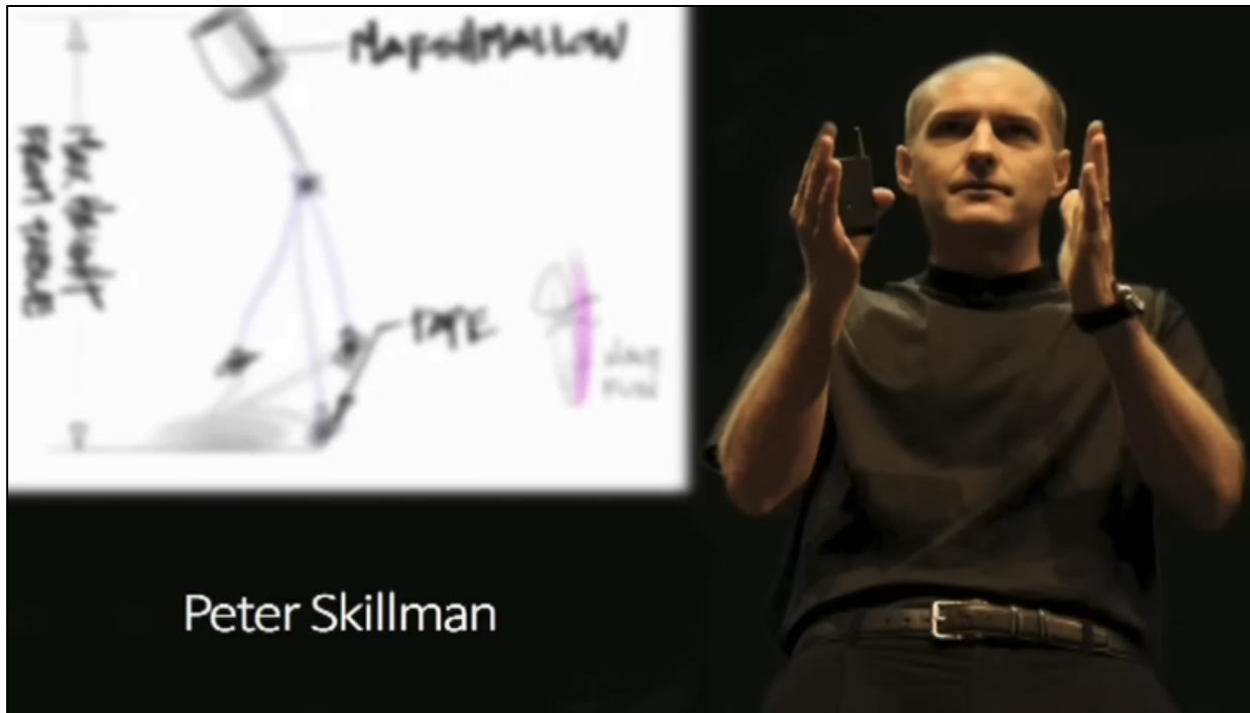
Recent Kindergarten School Graduates



(Wujec, 2010)



Un bon projet démarre par l'action et la collaboration, pas par la hiérarchie et les titres

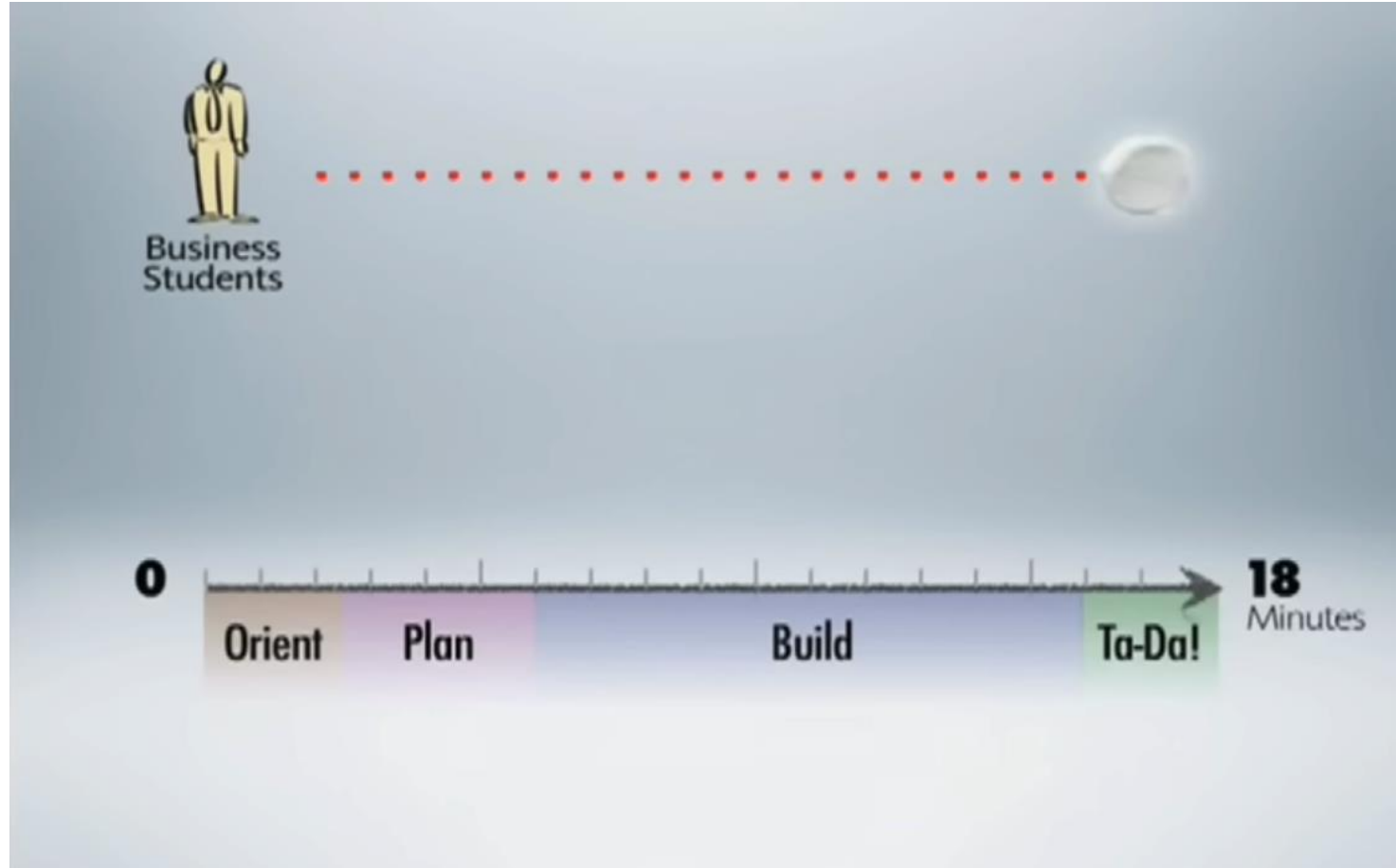


« Aucun des enfants n'a passé son temps à essayer de devenir Directeur Technique de la Spaghetti Inc. »

Peter Skillman, créateur du Marshmallow Challenge



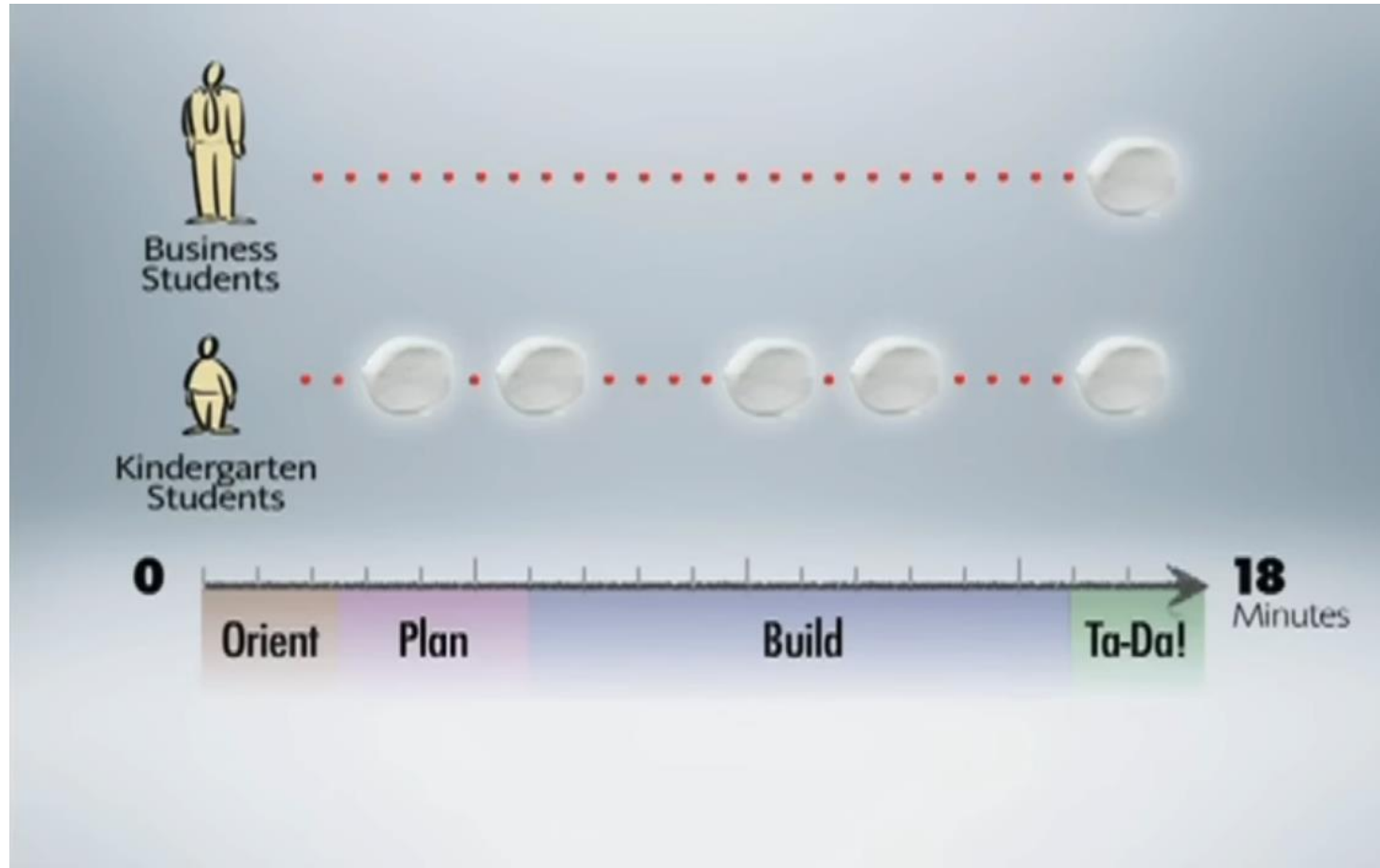
Deux approches différentes



(Wujec, 2010)



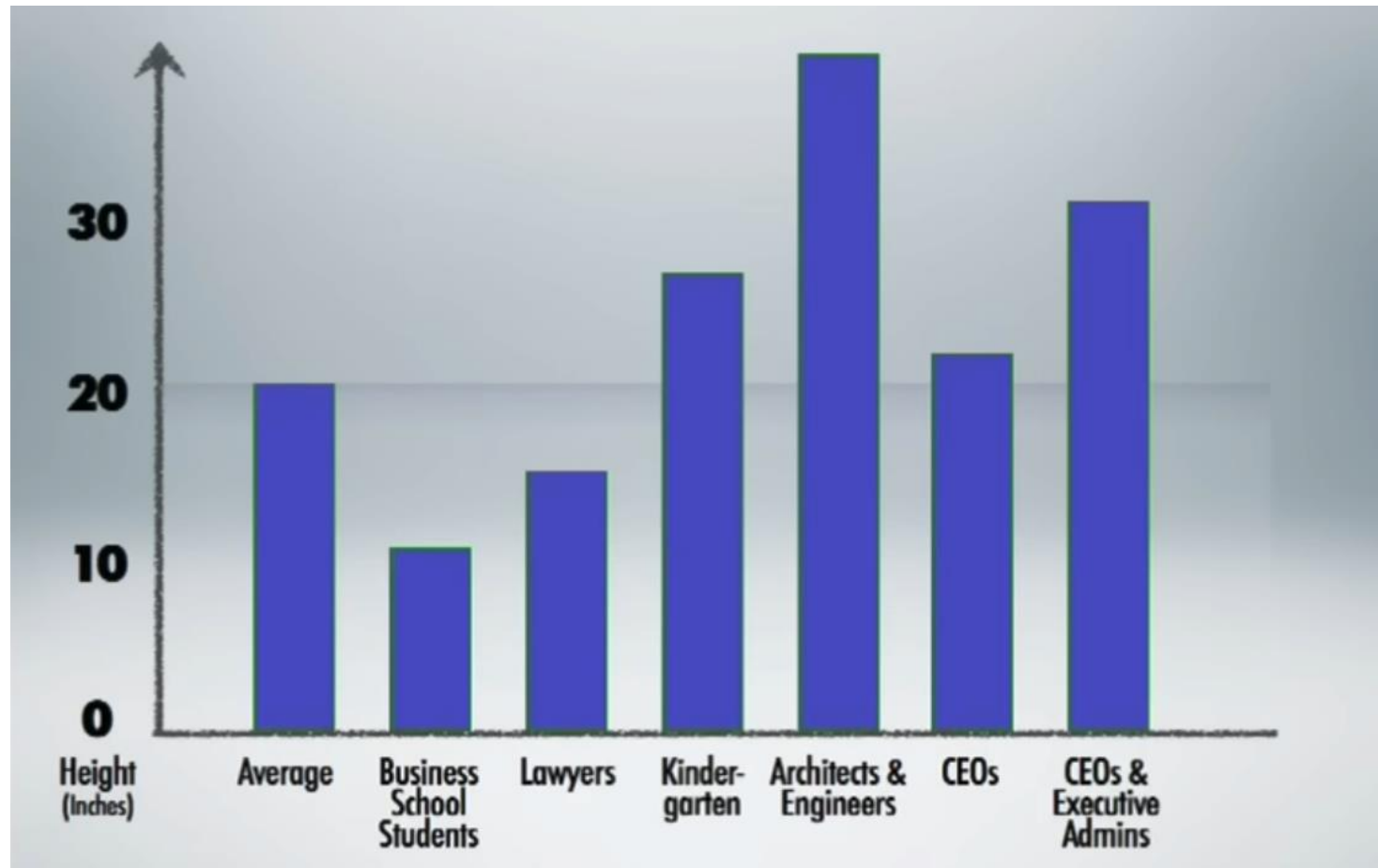
Deux approches différentes



(Wujec, 2010)



Analyse des performances



Moyenne : 50 cm



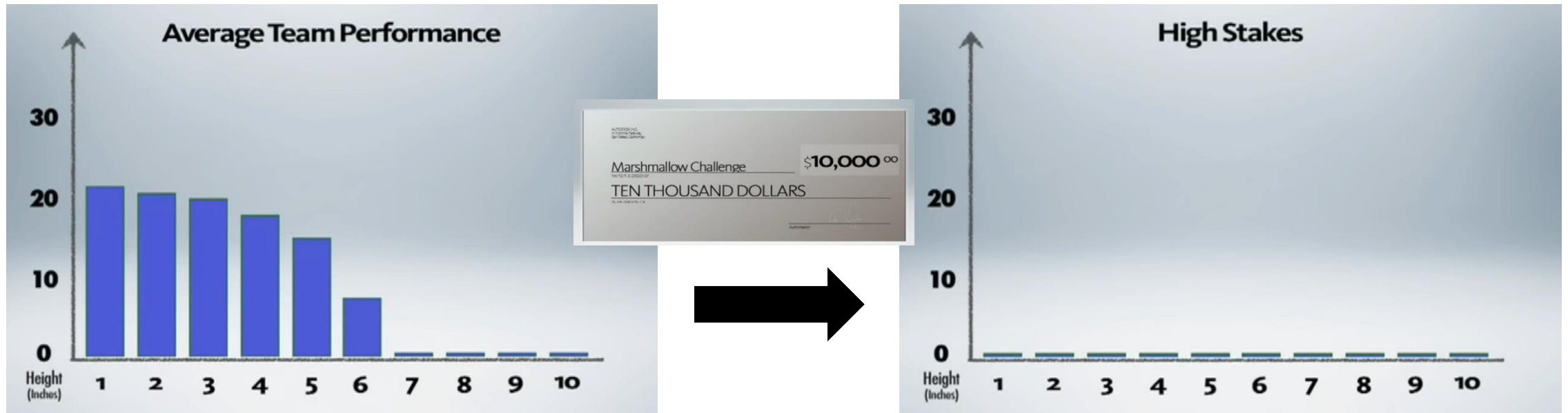
Analyse des performances



En moyenne, 6 équipes sur 10 créent une structure solide.



Analyse des performances



- L'enjeu crée du stress, alimente la compétition, pousse à vouloir tout contrôler et ralentit l'action concrète.
- Au lieu d'expérimenter et d'ajuster rapidement, les équipes cherchent à trouver « le plan parfait », ce qui augmente le risque d'échec au moment critique.



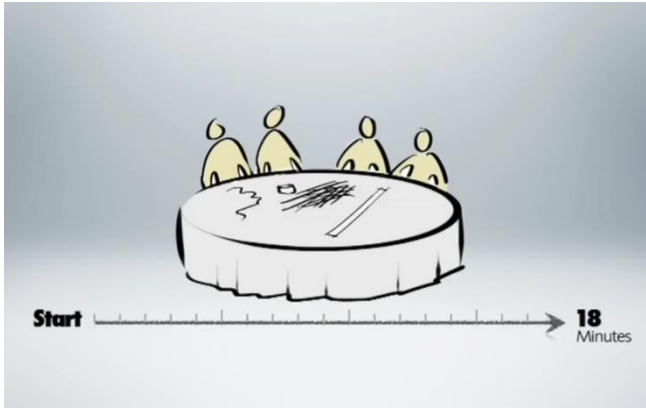
Si je donne rendez-vous aux mêmes équipes 4 mois plus tard...



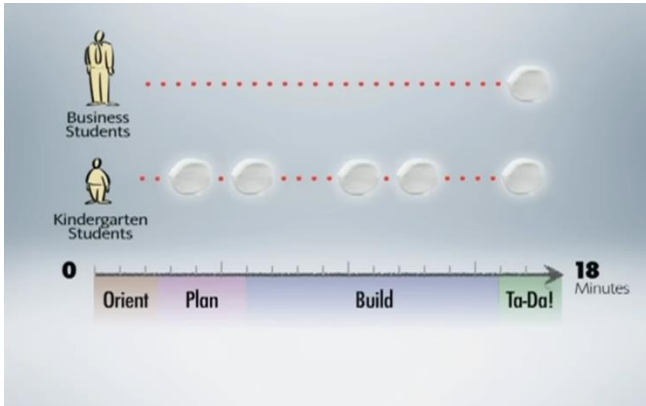
- 9 équipes sur 10 réussissent !
- Leur succès vient de :
 - La pratique
 - L'apprentissage par l'échec
 - La capacité à tester et à ajuster



// La gestion de projet



→ La réussite ne dépend pas d'avoir le meilleur plan mais d'avoir **la meilleure collaboration rapidement.**



→ Prenez le temps de **comprendre le problème.**

→ Pratiquez. **Testez.** Apprenez. Ajustez.



En résumé

**La qualité du projet
dépend directement
de la qualité de l'analyse
préalable 🔍**



Un projet – Définition

- Larousse : « Idée de quelque chose à faire, que l'on présente dans ses grandes lignes »
- Prince 2 : « Une organisation temporaire , créée en vue de livrer un ou plusieurs produits d'entreprise conformément à un cas d'affaire convenu »

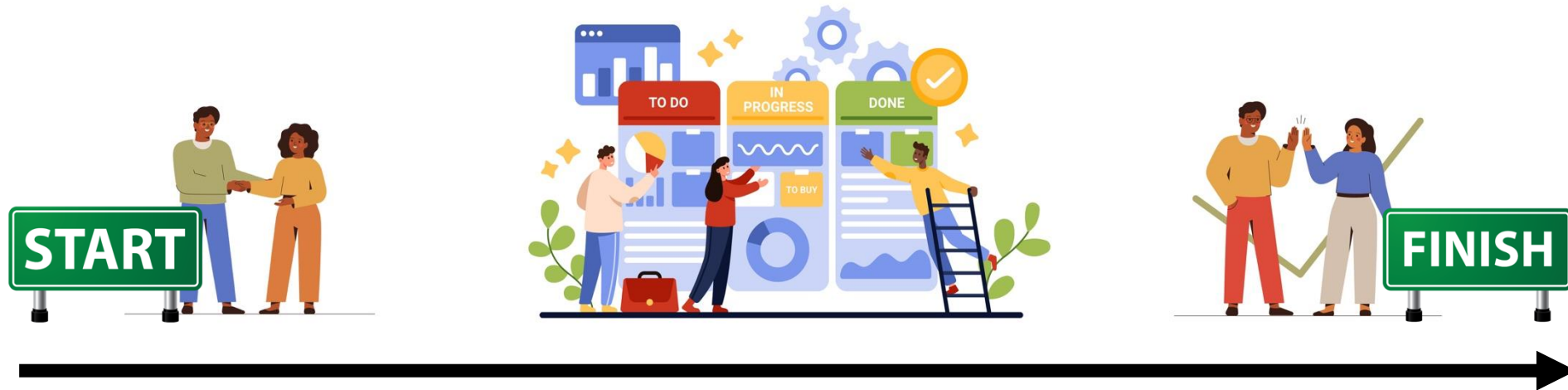


PROjects IN Controlled Environments



Un projet c'est : « une organisation temporaire »

- Un projet n'est pas une structure permanente : c'est une organisation créée pour un temps limité. Quand le projet est terminé (livraison atteinte), cette organisation est dissoute.





« ...créée en vue de livrer un ou plusieurs produits d'entreprise... »

- Le but du projet est de produire quelque chose.
- Un livrable est attendu.
- Le livrable peut être un service, un outil, une amélioration, etc.
- Il est lié à la mission ou à l'objectif de l'organisation.



« ...conformément à un cas d'affaire... »

- Le projet ne part pas d'une envie vague : il doit répondre à un besoin réel, identifié et argumenté.
- Ce « cas d'affaire » (business case) justifie pourquoi le projet mérite qu'on y consacre du temps et des ressources.



« ...un cas d'affaire convenu. »

- Cela signifie qu'il y a un accord clair entre les parties prenantes sur le but, les moyens et les résultats attendus.
- Il ne s'agit pas d'un rêve personnel, mais d'un engagement collectif structuré.





En résumé

Un projet est donc
une démarche structurée et temporaire
🎯 visant à atteindre un objectif précis
🏠 dans un cadre défini.

Il implique une succession d'actions
coordonnées,
mobilisant différentes ressources
(humaines 👤, matérielles 🧰, financières
💰)
pour répondre à un besoin identifié.



La gestion de projet en santé

- Amélioration de la qualité des soins, optimisation des pratiques professionnelles, introduction de nouvelles technologies...
- Dans le secteur des soins, la gestion de projet ne se limite pas aux grandes réorganisations structurelles. Elle est **partout où l'on cherche à améliorer, adapter ou innover** pour mieux répondre aux besoins des patients... et des soignants.

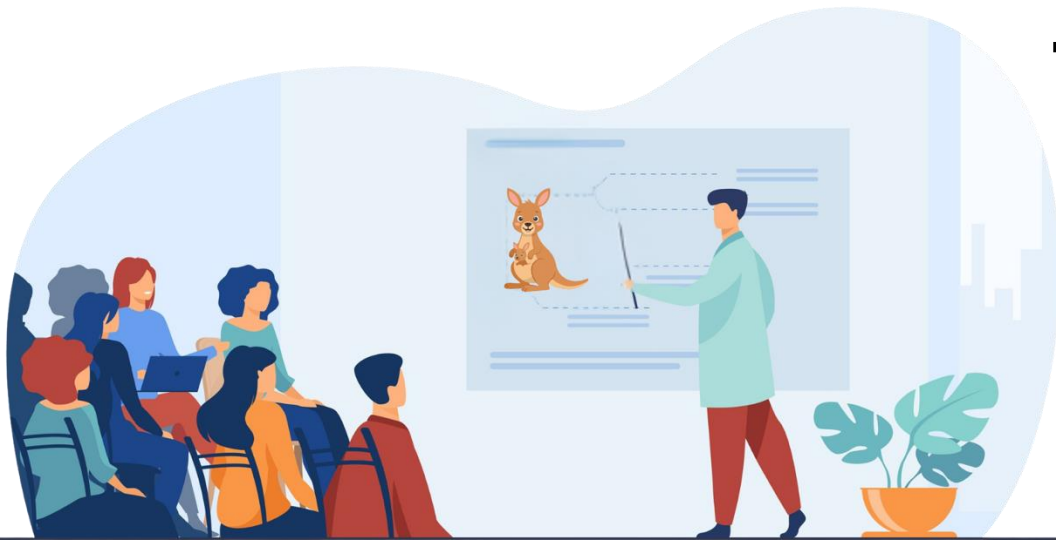


Concrètement : la méthode kangourou

PRODUCTION

Une brochure est créée, imprimée, diffusée et l'action s'arrête là.

→ = Tâche isolée



PROJET

Il y a une analyse des besoins et des freins, la formation des équipes, l'adaptation des soins, la sensibilisation des parents, le matériel adapté, l'intégration de la pratique dans les protocoles, l'évaluation de l'utilisation réelle, le recueil des retours (parents, soignants...)

→ = Vision à long terme



Différence entre production et projet

	PRODUCTION	PROJET
Finalité	Réaliser un livrable ou un résultat concret	Répondre à un besoin spécifique avec une réflexion globale
Durée	Peut être continue ou ponctuelle	Temporaire; a un début et une fin
Démarche	Linéaire, souvent répétitive	Structurée, évolutive, itérative
Méthodologie	Moins formalisée, parfois intuitive	Fondée sur des étapes précises (diagnostic, planification, suivi, évaluation)
Réflexion stratégique	Rare ou absente : exécution d'une tâche	Présente : analyse du contexte, des parties prenantes, des impacts
Valeur ajoutée	Peut se limiter à livrer un contenu attendu sans transformation associée	Vise l'amélioration continue, l'innovation, le changement



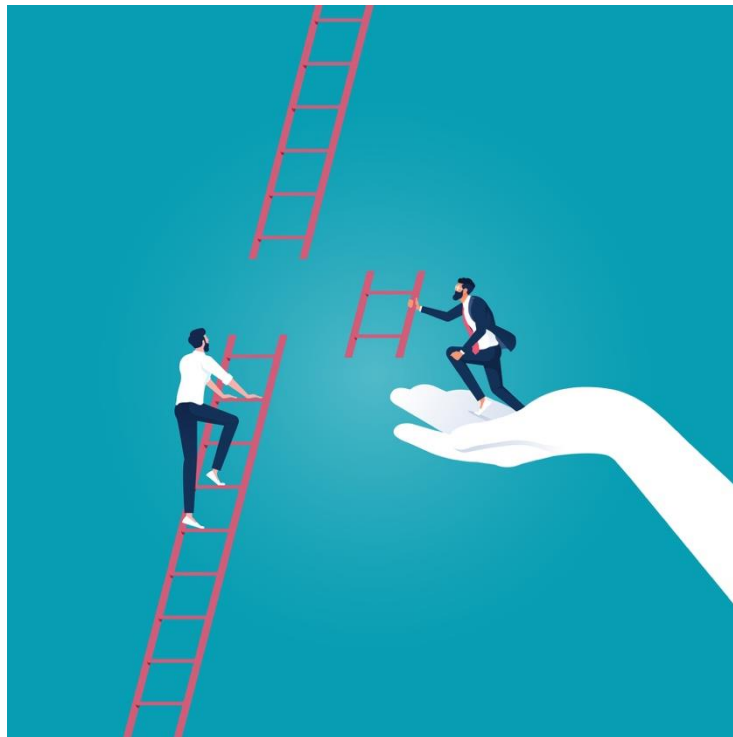
Les acteurs d'un projet

- **Le mandataire** : il **initie et justifie** le projet
- Il joue un rôle clé dans la définition des objectifs, du périmètre et des résultats attendus. Il veille à ce que le projet réponde à un besoin clairement identifié.



Les acteurs d'un projet

- **Le sponsor : soutien stratégique**, il s'assure que les moyens nécessaires sont disponibles.





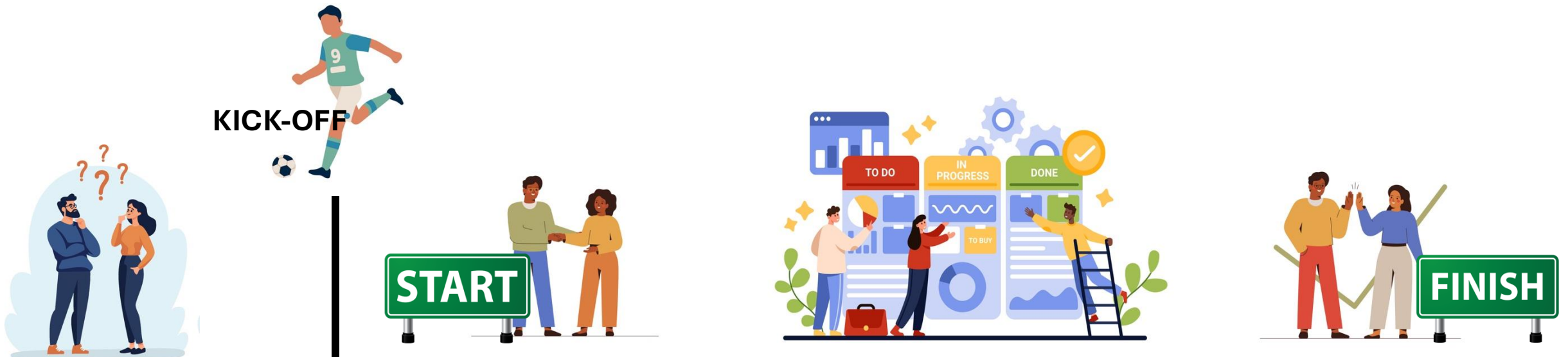
Les acteurs d'un projet

- Le COPIL – **Comité de Pilotage** : c'est **l'instance décisionnelle** d'un projet.
- Il regroupe les parties prenantes stratégiques et veille à ce que le projet reste aligné avec les objectifs globaux de l'organisation.
- Il valide les orientations stratégiques du projet, il prend les décisions importantes et assure un suivi régulier de l'avancement.



Le COPIL

- Une fois que le mandat est posé, que les objectifs sont clarifiés et que le périmètre du projet est défini, il est essentiel de mettre en place une gouvernance structurée pour s'assurer que les bonnes personnes sont autour de la table dès les premières décisions clés.





Les acteurs d'un projet

- **Le chef de projet** : c'est la personne chargée de **la planification et l'exécution** du projet.
- Il assure le suivi des actions, coordonne les acteurs et veille au respect des délais et des objectifs.
- Il est en contact direct avec les équipes et rend compte au COPIL de l'avancement du projet.

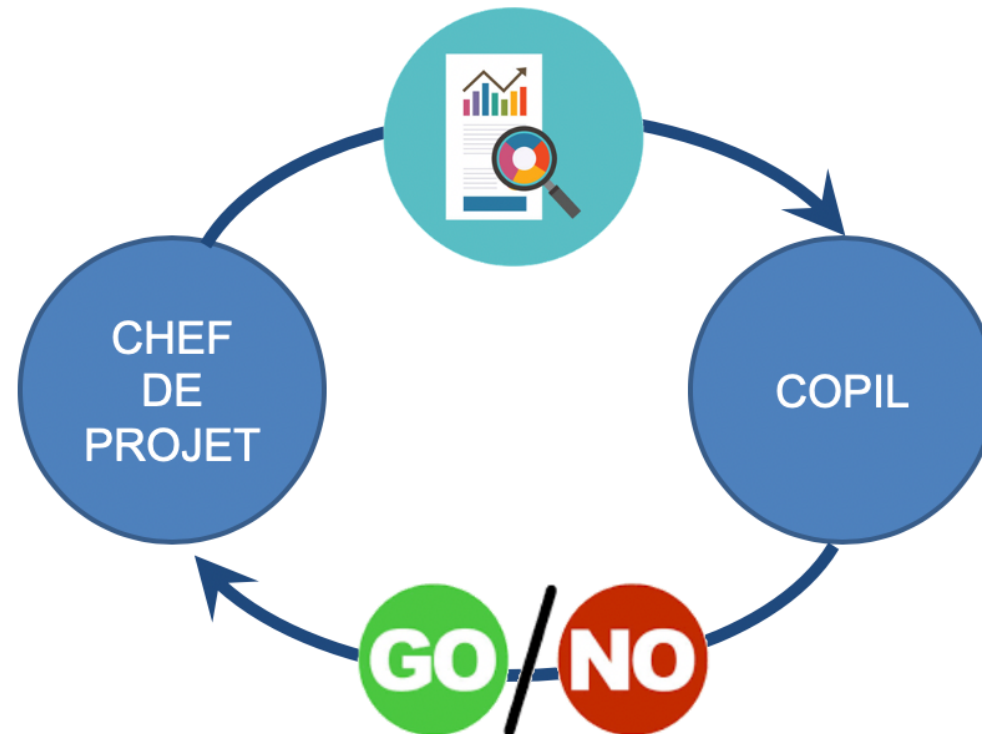


Les acteurs d'un projet





Go / No go





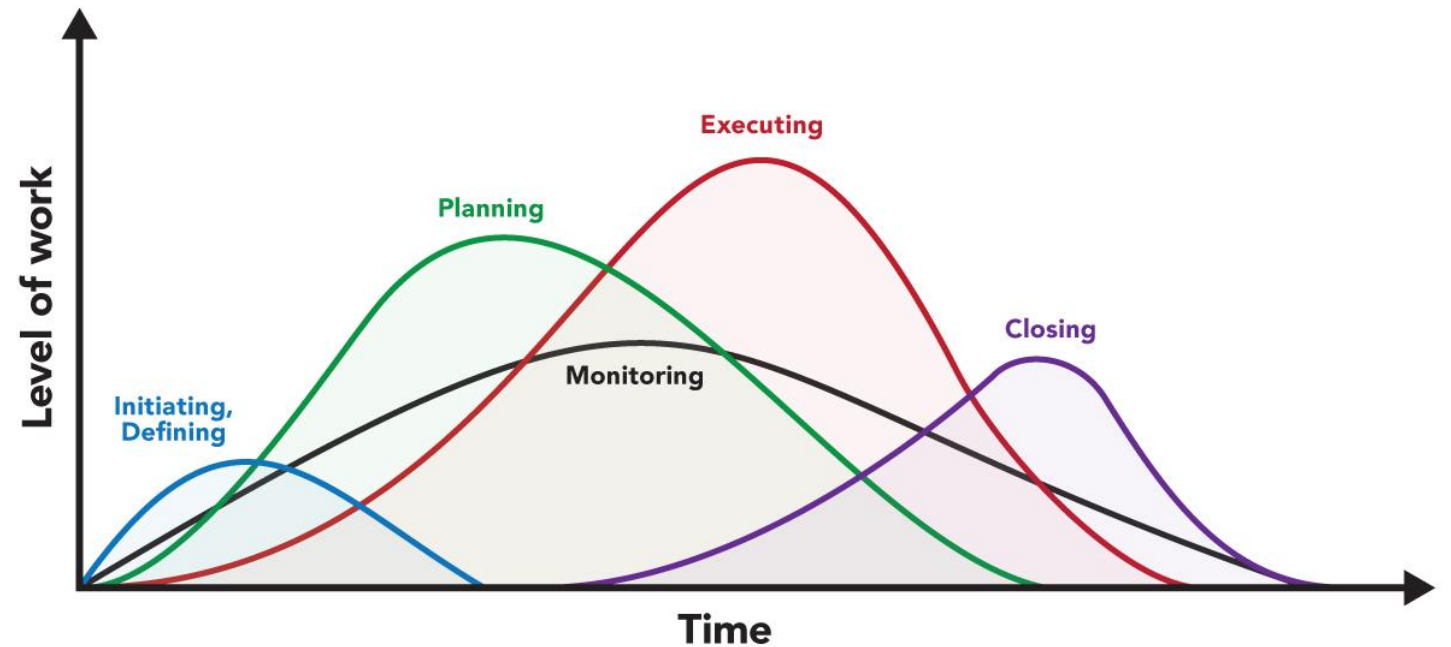
Les acteurs d'un projet

- **Les chefs d'équipe** : responsables de terrain qui assurent **la mise en œuvre concrète des actions** prévues dans le projet.
- Ils encadrent des groupes de travail et veillent à ce que les tâches soient réalisées conformément aux objectifs fixés



Les étapes d'un projet

- Un projet est composé de 4 étapes :
 - ● Démarrage (cadrage)
 - ● Planification
 - ● Exécution
 - ● Clôture





Les étapes d'un projet

- **Le cadrage** : vise à poser les fondations du projet. Il s'agit d'identifier clairement le besoin auquel le projet va répondre, de définir les grandes lignes de l'intervention et de s'assurer qu'elle est justifiée.
- Les objectifs de cette phase :
 - Définir les raisons d'agir
 - Comprendre la problématique de départ
 - Identifier les parties prenantes
 - Clarifier les objectifs généraux du projet
 - Délimiter le périmètre du projet (ce qui est inclus ou exclu)



Les étapes d'un projet

- **La préparation** : phase de conception. Elle permet de transformer une idée générale en un plan d'action concret, structuré et réalisable.
- Les objectifs de cette phase :
 - Définir les objectifs opérationnels
 - Identifier les actions concrètes à mettre en place
 - Répartir les rôles (chef de projet, chefs d'équipe, intervenants)
 - Planifier les tâches dans le temps
 - Prévoir les ressources nécessaires (humaines, matérielles, financières)
 - Anticiper les risques et prévoir des mesures de prévention



Les étapes d'un projet

- **L'exécution** : mise en œuvre concrète des actions prévues. Elle nécessite un suivi rigoureux, une bonne coordination et une capacité d'adaptation.
- Les objectifs de cette phase :
 - Réaliser les actions planifiées
 - Mobiliser les équipes
 - Communiquer efficacement avec les parties prenantes
 - Suivre l'avancement du projet
 - Réagir aux imprévus (ajustements, réaffectation des ressources...)



Les étapes d'un projet

- **La clôture** : vise à tirer les enseignements de l'expérience, valoriser le travail accompli et assurer la pérennité des résultats.
- Les objectifs de cette phase :
 - Évaluer les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés
 - Mesurer l'impact du projet sur les bénéficiaires (patients, soignants, organisation)
 - Identifier les réussites et les axes d'amélioration
 - Capitaliser les apprentissages pour les futurs projets
 - Clôturer les ressources engagées



En résumé

La gestion de projet, c'est une démarche structurée, mais vivante, qui repose autant sur des méthodes que sur la capacité à

s'adapter 🔄

coopérer 🤝

et faire face à l'imprévu ⚡

Aucun modèle, aussi bien construit soit-il, ne remplace le jugement, l'écoute et le pilotage en temps réel.



La gestion de projet n'est pas une recette de cuisine

- ... et il n'y a pas non plus de formule magique.
- Il n'existe pas un seul outil universel pour gérer un projet, mais une boîte à outils variée que chaque équipe peut adapter à son contexte.



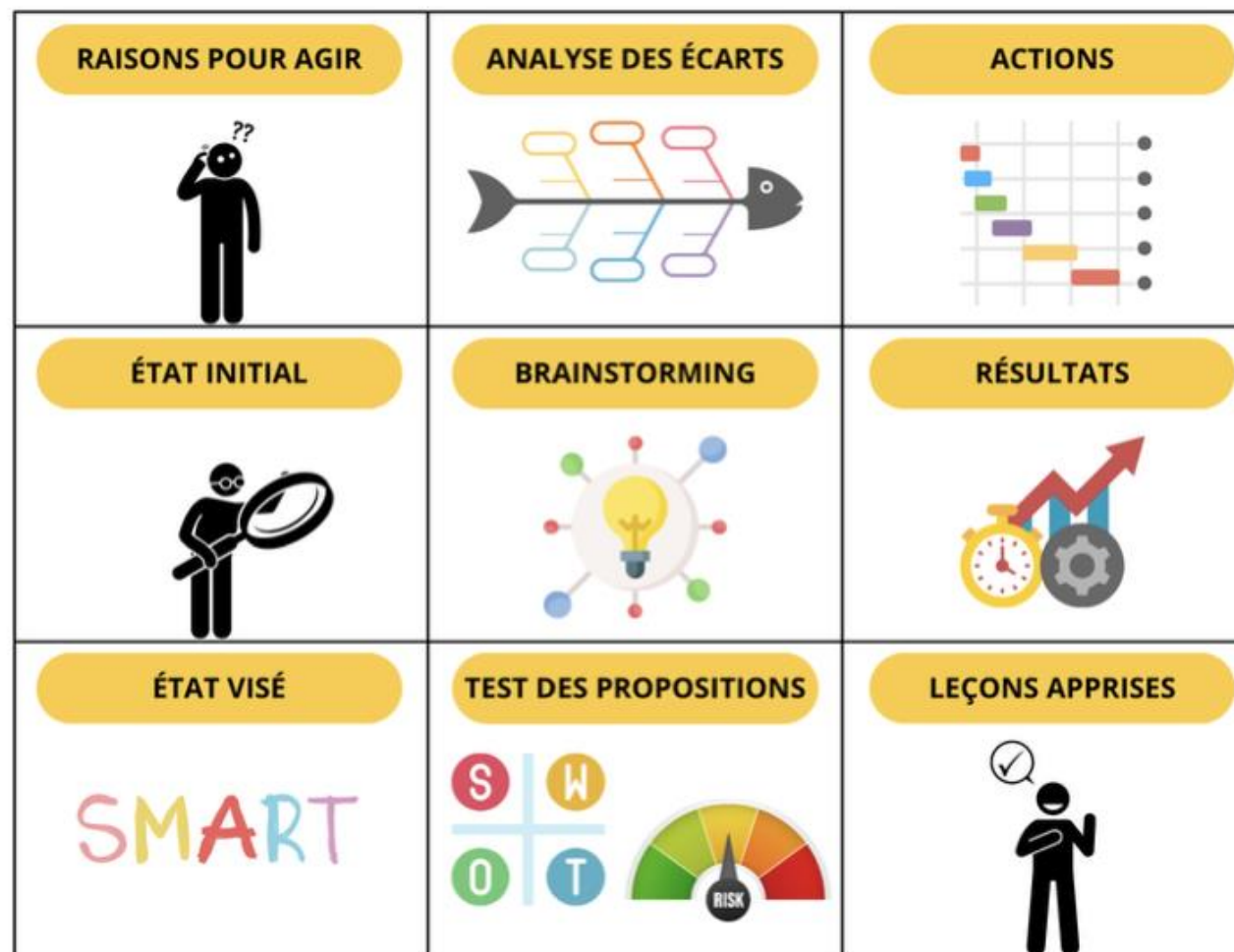


La méthode A3

- **Simplicité d'utilisation** : elle est adaptée à tous les profils
- **Caractère exhaustif** : elle oblige à penser le projet dans toutes ses dimensions (justification, objectifs, plan d'action, évaluation...)
- **Efficacité en communication** : en particulier lorsqu'il faut présenter l'avancement du projet à différents interlocuteurs qui ne prestent pas le même horaire ou exercent des métiers différents



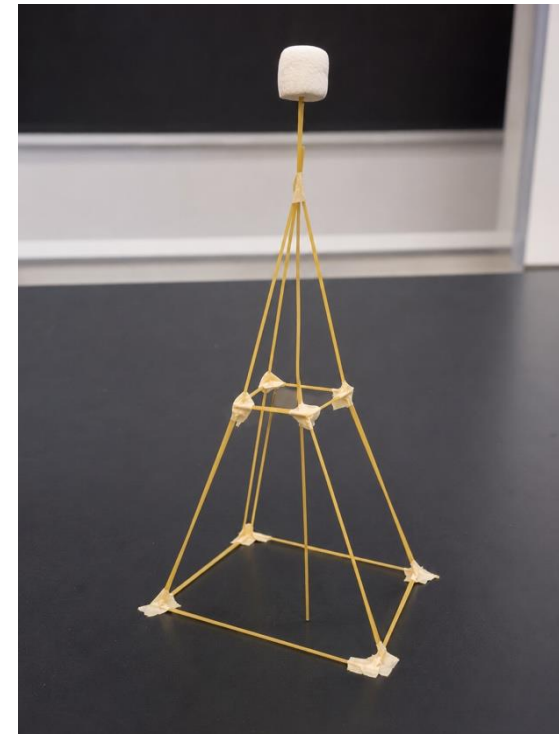
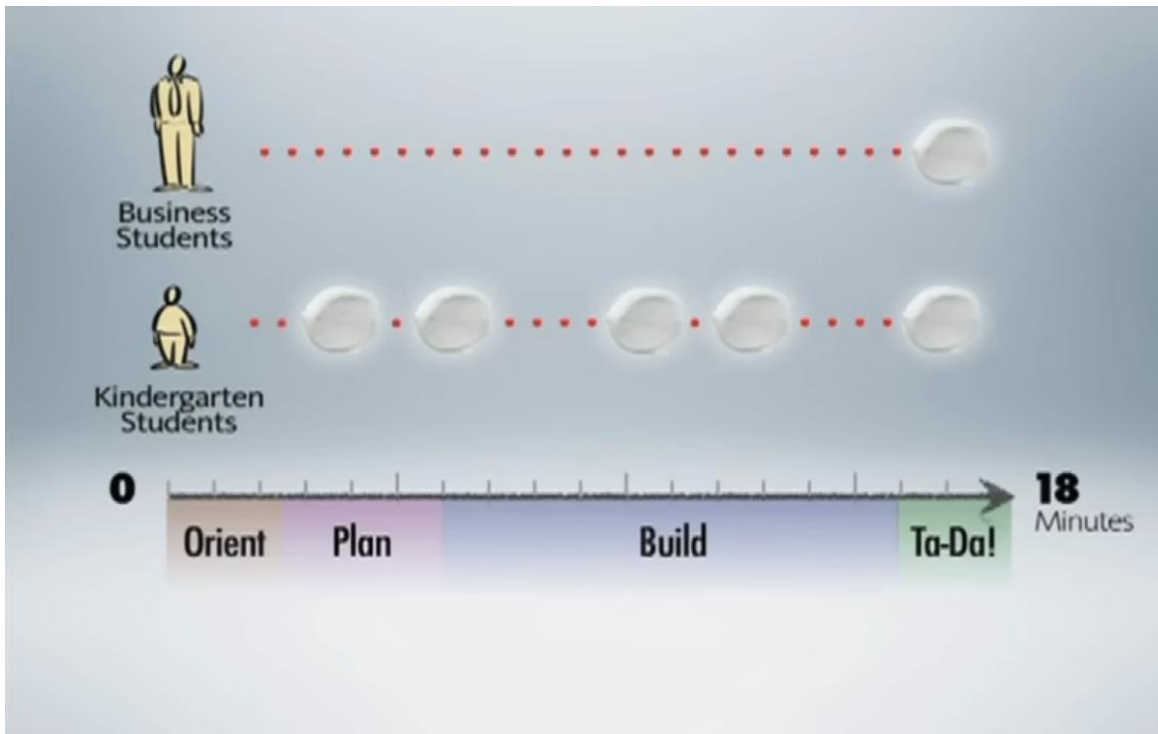
La A3





Ne pas se précipiter !

- Avant de penser à la solution, prenez le temps de comprendre le problème.





Ne pas se précipiter !

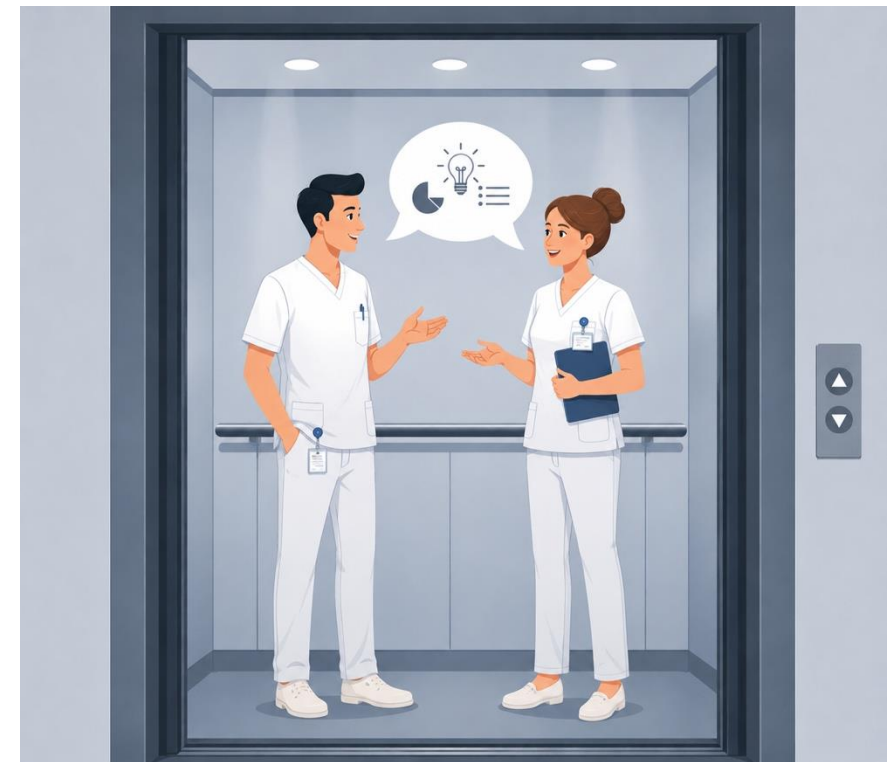
- Avant de penser à la solution, prenez le temps de comprendre le problème.
- **Dans la A3, la solution n'apparaît qu'en case 6 !**
Les cases 1 à 5 permettent d'explorer en profondeur la situation de départ et réfléchir aux options adéquates.

COPIL : Chef de projet :		PROJET : <input type="text"/>	Mise à jour : Rédacteur :		
1. RAISONS POUR AGIR	4. ANALYSE DES ECARTS	7. ACTIONS			
		QUI	QUOI	QUAND	STATUS
2. ETAT INITIAL	5. SOLUTIONS POSSIBLES	8. RESULTATS OBTENUS			
3. ETAT VISE	6. TEST DES PROPOSITIONS	9. LECONS APPRISSES			



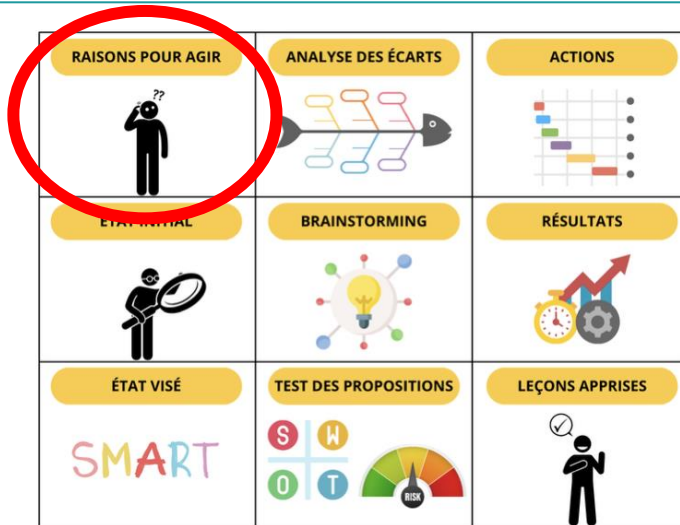
A vous de jouer !

- Constituez des groupes de 3 à 4 personnes
- Explorez un sujet ensemble
- Proposez un projet (fictif ?)





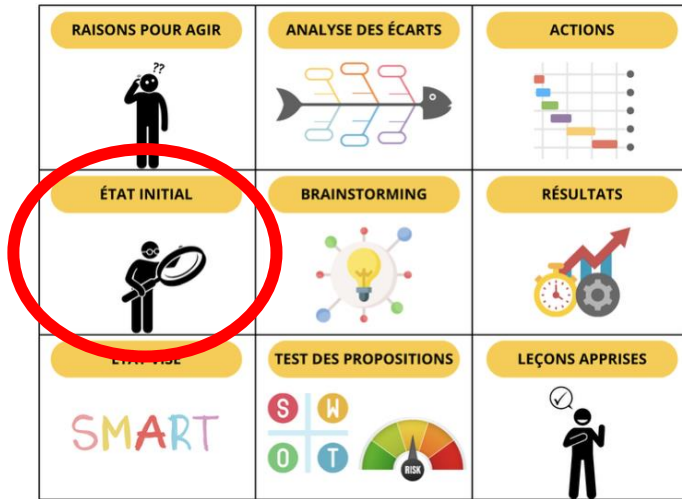
Raisons pour agir



- Objectif : justifier la pertinence du projet en identifiant les enjeux de manière générale
 - De quoi parle-t-on exactement ? (ex : définition des concepts)
 - Quels sont les enjeux ?
 - Quelles données (scientifiques, statistiques...) viennent étayer l'importance de ce sujet ?



Etat initial



- Objectif : décrire objectivement la situation actuelle telle qu'elle se présente sur le terrain au moment du début du projet

Q.Q.O.Q.C

- Quelle est la photo de la situation ?
- **Q**ui est concerné par le problème ?
- De **q**uoi parle-t-on ?
- **O**ù le problème survient-il ?
- **Q**uand le problème apparaît-il ?
- **C**omment le problème s'exprime concrètement ?



Examiner les différentes faces du cube





Etat initial

RAISONS POUR AGIR 	ANALYSE DES ÉCARTS 	ACTIONS
ÉTAT INITIAL 	BRAINSTORMING 	RÉSULTATS
ÉVALUATION SMART	TEST DES PROPOSITIONS 	LEÇONS APPRISSES

- Compte tenu des observations sur le terrain, dans quelle situation se trouve-t-on ?
 - Une burning platform
 - ou une situation d'amélioration continue



Le changement s'enclenche...

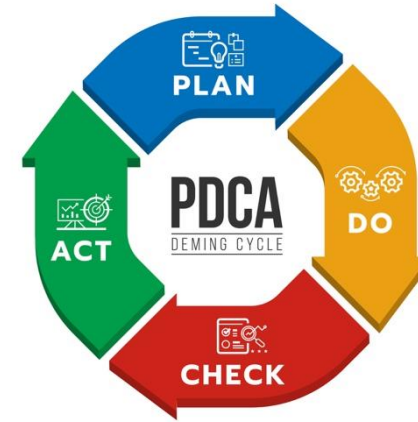
parce qu'on DOIT changer



La « burning platform » :

Situation de crise ou d'urgence où le changement devient inévitable. Le statu quo n'est plus possible.

parce qu'on peut faire MIEUX



L'amélioration continue :

Démarche proactive visant à optimiser les pratiques progressivement et de manière constante.



Etat visé

RAISONS POUR AGIR 	ANALYSE DES ÉCARTS 	ACTIONS
ÉTAT INITIAL 	BRAINSTORMING 	RÉSULTATS
ÉTAT VISÉ 	TEST DES PROPOSITIONS 	LEÇONS APPRIS

- Objectif : donner une direction au projet et formuler une ambition motivante pour les parties prenantes, sans encore définir les actions concrètes.



On sait où on veut aller, on ne perd pas l'objectif de vue... mais on ne sait pas encore par où on va passer.



Etat visé

RAISONS POUR AGIR 	ANALYSE DES ÉCARTS 	ACTIONS
ÉTAT INITIAL 	BRAINSTORMING 	RÉSULTATS
ÉTAT VISÉ 	TEST DES PROPOSITIONS 	LEÇONS APPRISSES

- Objectif : donner une direction au projet et formuler une ambition motivante pour les parties prenantes → formulation d'un objectif SMART

- **S**pécifique
- **M**esurable
- **A**ceptable
- **R**éaliste
- **T**emporellement défini



Le S du SMART

- Spécifique : cibler un aspect précis de la problématique identifiée, sans encore définir le projet ou les actions concrètement.
- Exemple :
 - ● Améliorer la sécurité → pas assez clair, vague
 - ● Réduire les incidents liés aux glissades dans l'unité XXX de l'hôpital XXX → ciblé, spécifique



Le M du SMART

- Mesurable : dans la perspective d'évaluer grâce à des indicateurs concrets.
- Exemple :
 - ● Améliorer la satisfaction des travailleurs → pas assez clair, vague
 - ● Augmenter le taux de satisfaction de 60 à 80% à l'issue du projet pilote → c'est quantifiable (mais chiffre à justifier)



Le A et le R du SMART

- **Acceptable** (= On a ENVIE de le faire) et **Réaliste** (= On PEUT le faire)
- Exemples :
 - Mon chef demande de travailler le week-end pour finir un dossier → C'est Réaliste... mais est-ce acceptable ?
 - Rénover toute la salle de bain avant l'hiver
→ C'est Acceptable... mais compte tenu du budget / de la disponibilité est-ce réaliste ?



Le T du SMART



« La différence entre un rêve et un projet, c'est une date »

Walt Disney



Analyse des écarts

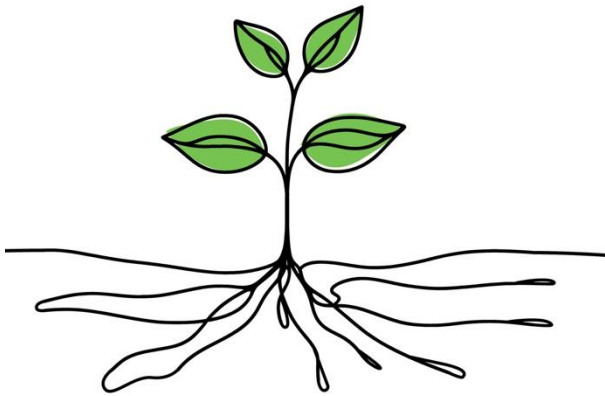


- Objectif : identifier les causes, les freins, les obstacles qui empêchent la situation actuelle d'évoluer naturellement vers la situation souhaitée



Des outils pour soutenir la réflexion

Les 5 POURQUOI ?



Le diagramme d'Ishikawa



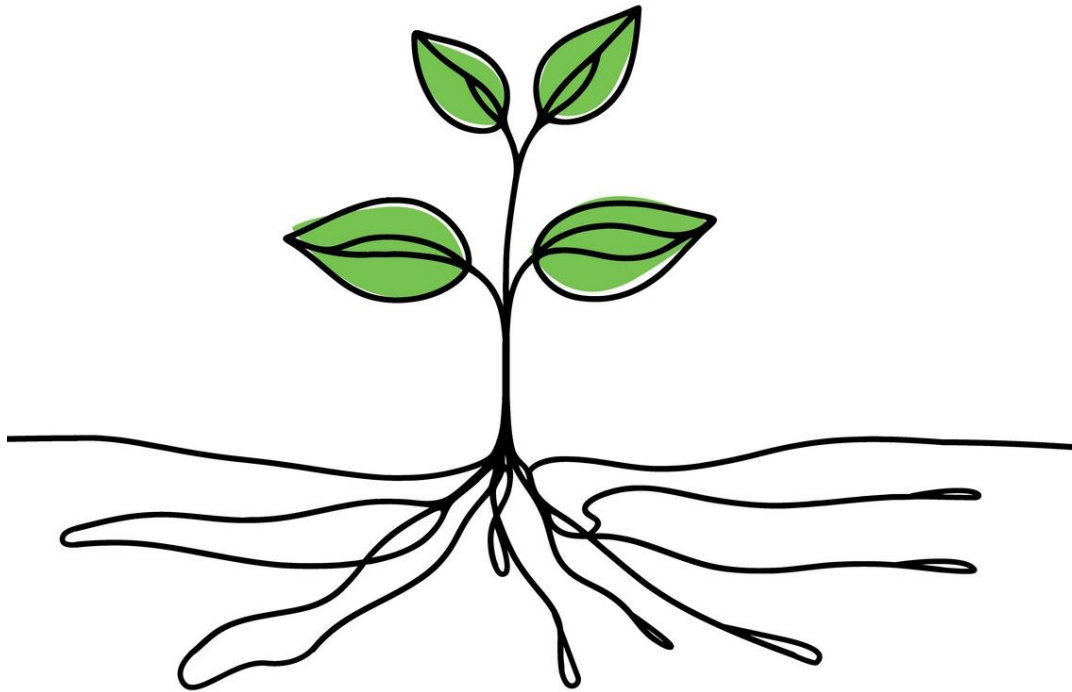
Les 5 M

Main d'œuvre
Méthode
Matériel
Milieu
Matière



Les 5 Pourquoi

- La méthode des 5 Pourquoi permet d'identifier la cause racine d'un problème



Exemple : un travailleur est tombé dans le couloir

POURQUOI ? Parce qu'il y avait de l'eau par terre.

POURQUOI ? Parce qu'une machine a une fuite.

POURQUOI ? Parce que la machine n'a pas été entretenue.

POURQUOI ? Parce que Pierre est absent et personne ne l'a remplacé.

POURQUOI ? Parce que personne n'est formé.



Le diagramme d'Ishikawa

- Le diagramme d'Ishikawa permet d'identifier les causes racines d'un problème





Les 5 M

- **Main d'œuvre** : compétences, effectifs, communication...
- **Méthode** : organisation, procédures, protocoles...
- **Matériel** : équipements, outils, fournitures...
- **Milieu** : institution, environnement...
- **Matière** : contenu du travail, supports d'informations...



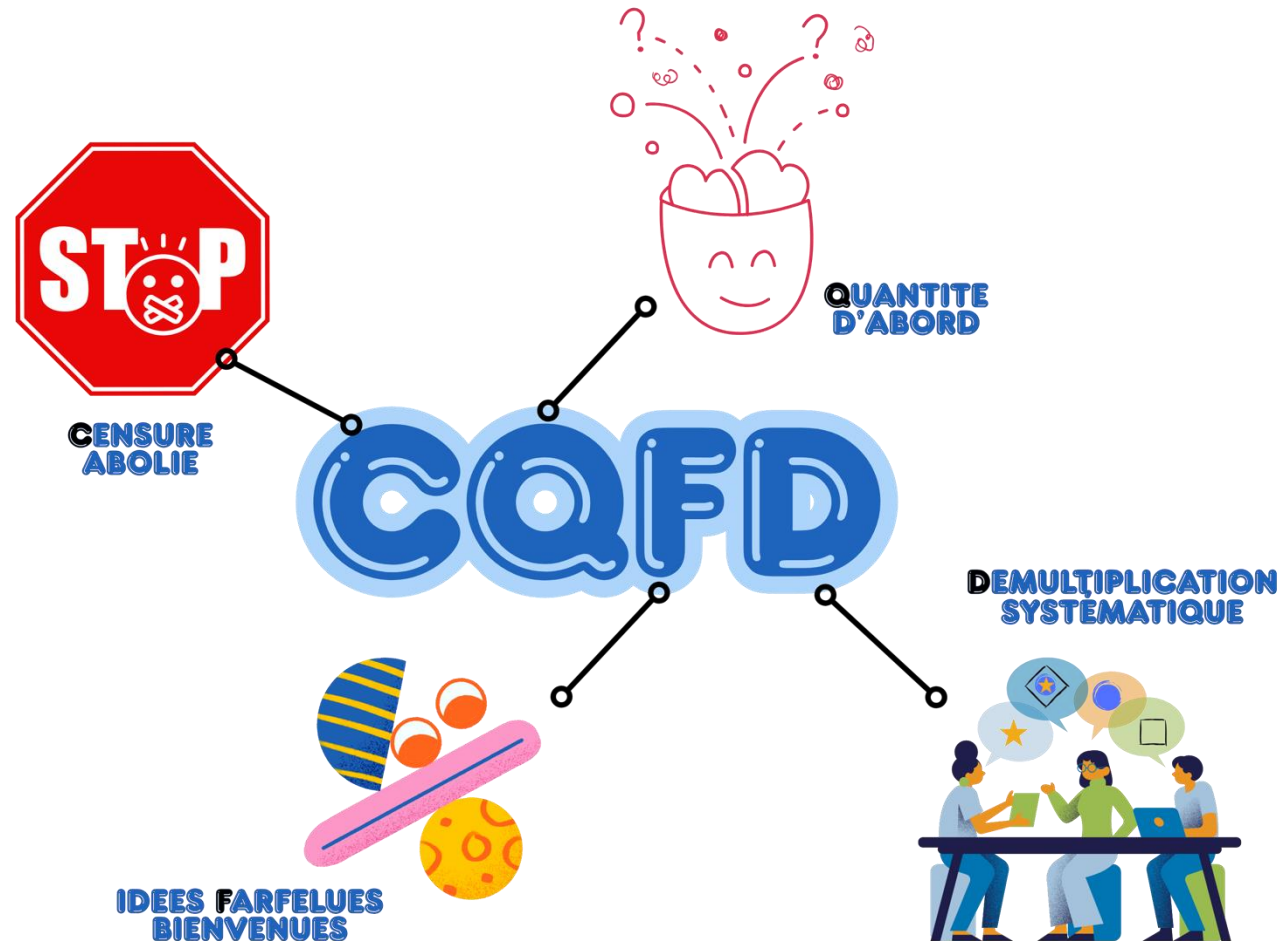
Brainstorming



- Objectif : explorer différentes solutions potentielles pour atteindre l'état visé
 - Quels projets permettraient de réduire les écarts identifiés ?
 - Que font d'autres structures / services face à ce genre de problématique ?
 - De quoi peut-on s'inspirer ?

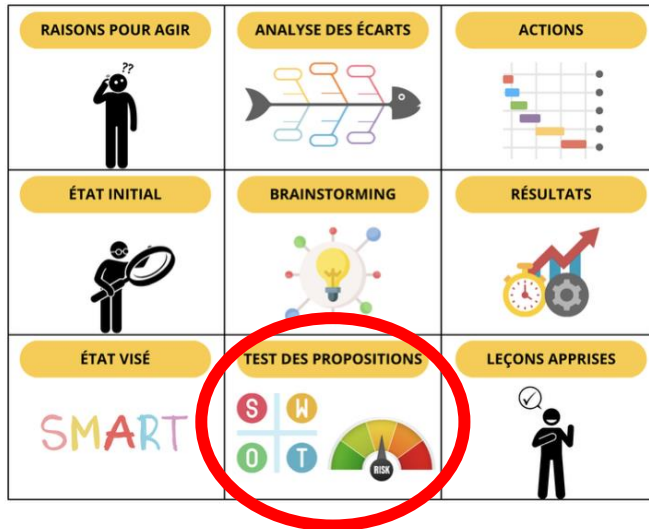


La méthode CQFD





Test des propositions = Choix du projet

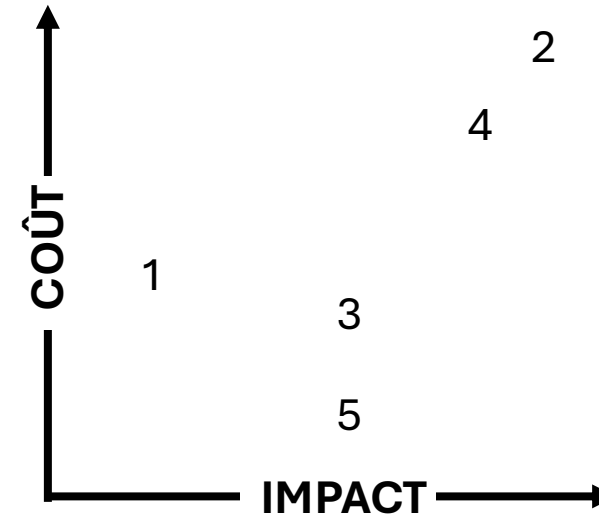
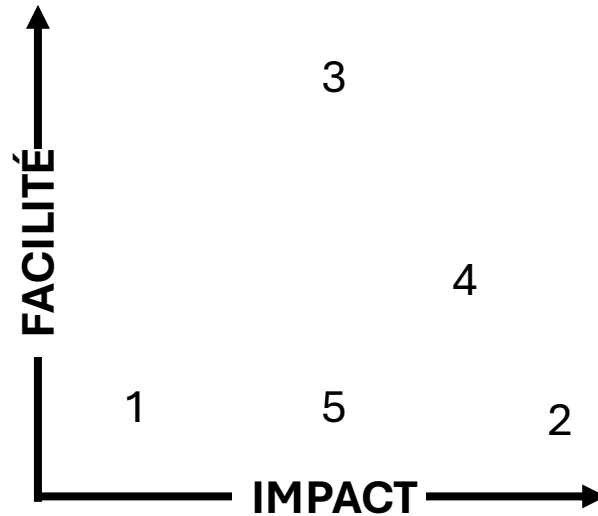


- Objectif : trier, prioriser les idées de projet pour faire un choix éclairé + analyser en profondeur la solution à développer
- Etapes :
 1. Trier les idées
 2. Choisir le projet
 3. Faire l'analyse SWOT du projet retenu
 4. Identifier et gérer les risques



Trier et choisir

1. (Idée 1)
2. (Idée 2)
3. (Idée 3)
4. (Idée 4)
5. (Idée 5)



➔ Nous choisissons le projet « *untel* »... parce que...



La gestion du changement

- « Personne n'aime le changement à part un bébé avec les fesses mouillées ! »





Une fable pour illustrer le changement et ses défis





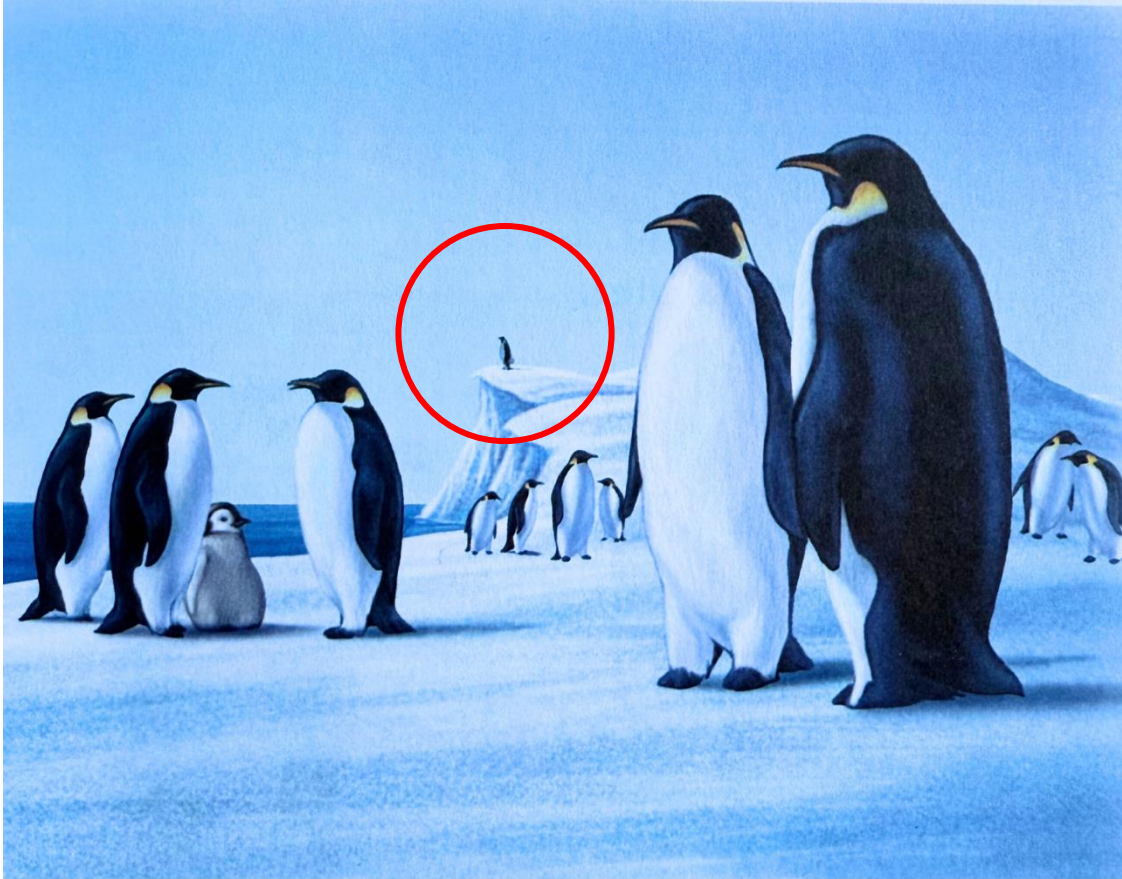
Il était une fois...



- ... une colonie de manchots qui vivait depuis toujours sur un iceberg en Antarctique.
- La colonie comptait 268 individus.



Et voilà Fred



- Fred est un manchot différent de ses congénères.
- Curieux, observateur, il aime étudier l'iceberg et la mer.



Fred, le manchot



- Quelques-unes de ses qualités :
 - Il est attentif aux signes de changement
 - Il pose des questions
 - Il doute
 - Il cherche à comprendre

MAIS il ne détient aucun pouvoir.



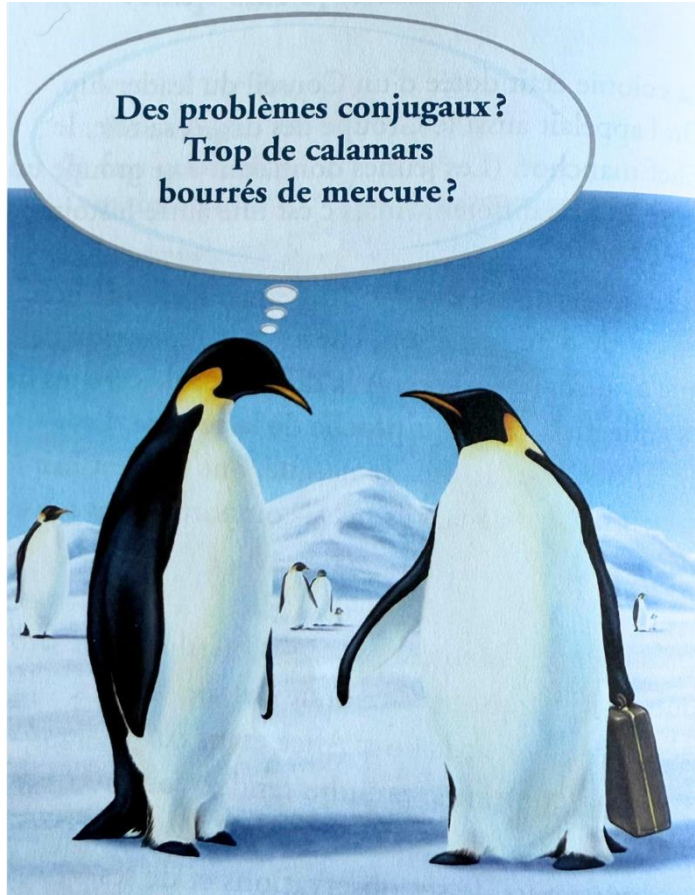
« Et maintenant, je fais quoi ? »



(Kotter & Rathgeber, 2008)



La rencontre avec Alice



- Membre du Conseil des Dix, Alice a la réputation de faire avancer les choses.
- Sa spécialité ? Le leadership.
- Mais elle ne connaît rien à la science des icebergs et la patience n'est pas son fort.
- « Conduis-moi à l'endroit où le problème te semble le plus flagrant. »



Être convaincu ne suffit pas; il faut aussi être convaincant



- Pour que le Conseil des Dix réalise la situation initiale, Fred construisit une maquette.

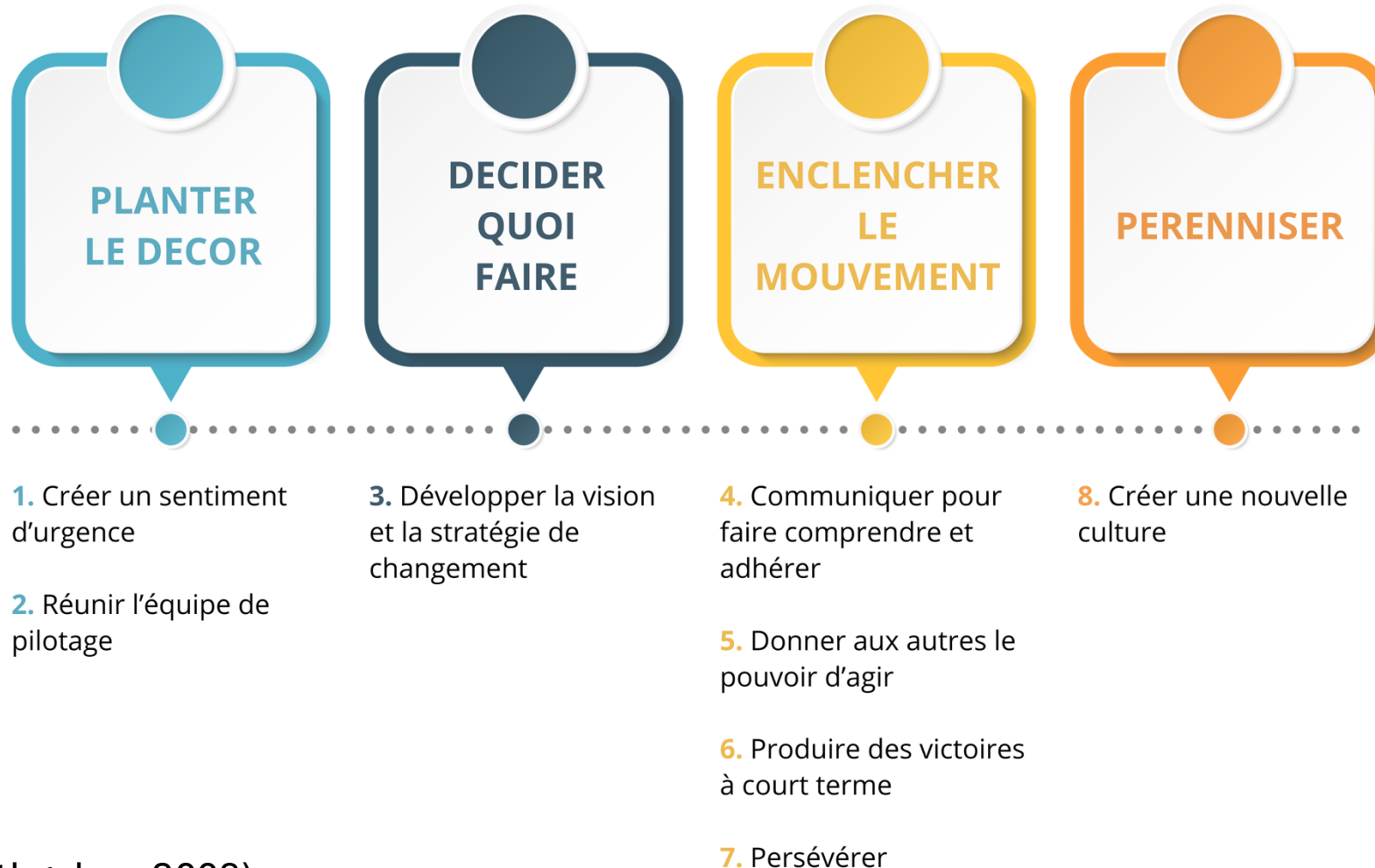


Non, non !





8 étapes pour réussir le changement



(inspiré de Kotter & Rathgeber, 2008)



1. Créer un sentiment d'urgence

- D'abord chez les membres du Conseil des Dix





1. Créer un sentiment d'urgence



- Ensuite, créer un sentiment d'urgence chez les membres de la colonie :
 - Alice raconte sa plongée
 - Fred explique avec la maquette
 - Chouchou raconte l'histoire de la bouteille
 - Louis : « Il faut agir. Nous allons trouver une solution ! »



2. Réunir l'équipe de pilotage

- Louis, le chef des manchots, prit la parole : « La colonie a besoin d'une équipe pour la guider dans cette période difficile. Tout seul, je n'y arriverai pas. »





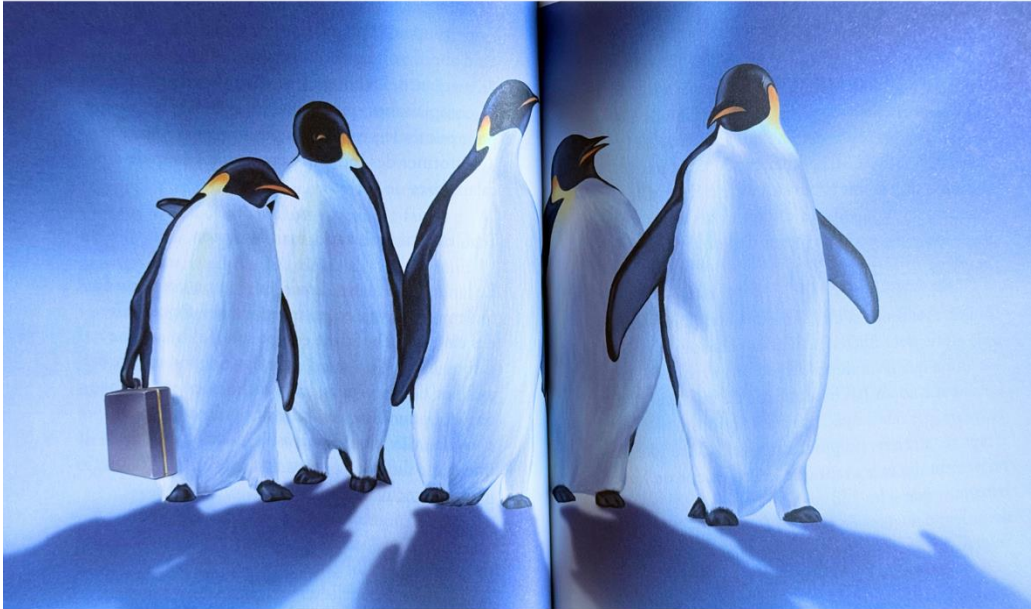
Passer de « réunir une équipe » à « former une équipe »



- « Fermez les yeux et indiquez l'est ! »
- « A+B n'est additif que s'ils peuvent former une équipe. »
- D'une chasse aux calamars...
En passant par diverses discussions...
A la synergie où $1+1 = 3$ ou plus.



3. Développer la vision et la stratégie de changement



- Recherche de solutions en discutant avec d'autres membres de la colonie.
- Brainstorming d'idées.



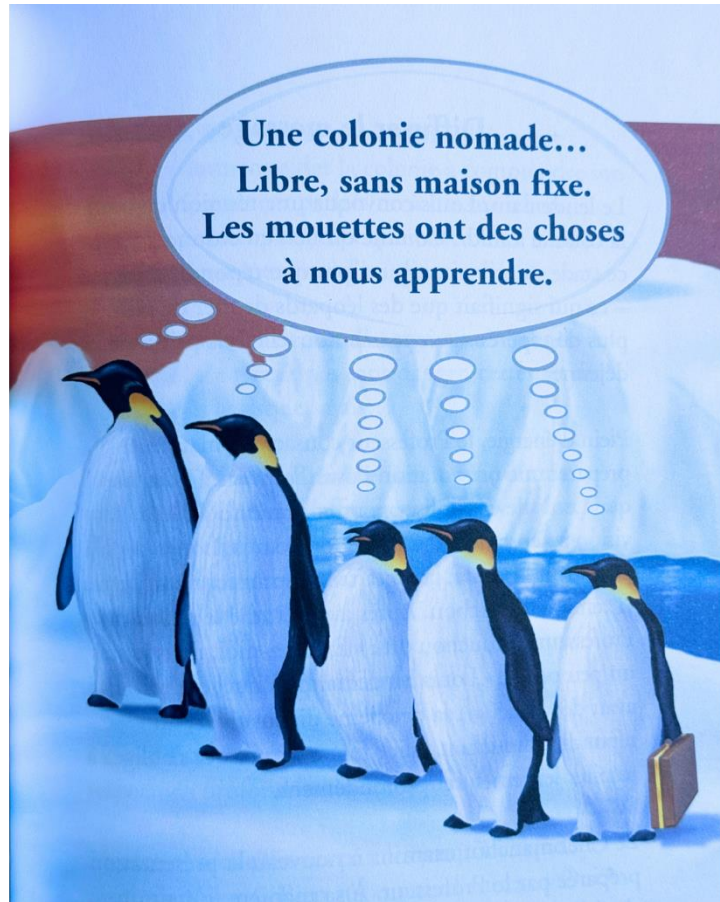
3. Développer la vision et la stratégie de changement



- Forer un trou au-dessus de la grotte ?
- Chercher un iceberg parfait pour ne plus jamais souffrir de ce problème ?
- Migrer vers le centre de l'Antarctique ?
- Fabriquer une supercolle à base de graisse d'orque ?
- Et pourquoi pas être curieux : « Faire comme Fred au départ c'est-à-dire marcher, déambuler les yeux et l'esprit grands ouverts ! »



3. Développer la vision et la stratégie de changement



- La mouette explique qu'elle est un éclaireur; son job est de voler de clan en clan à la recherche du prochain lieu de vie.
- Les manchots ne sont pas des mouettes mais ils peuvent s'inspirer de leurs pratiques.



3. Développer la vision et la stratégie de changement



- L'iceberg d'aujourd'hui, c'est la zone de confort (aussi inconfortable soit-elle).
- « Après avoir vécu aussi longtemps de la même façon, c'est un peu normal d'avoir du mal à envisager un mode de vie complètement différent. »



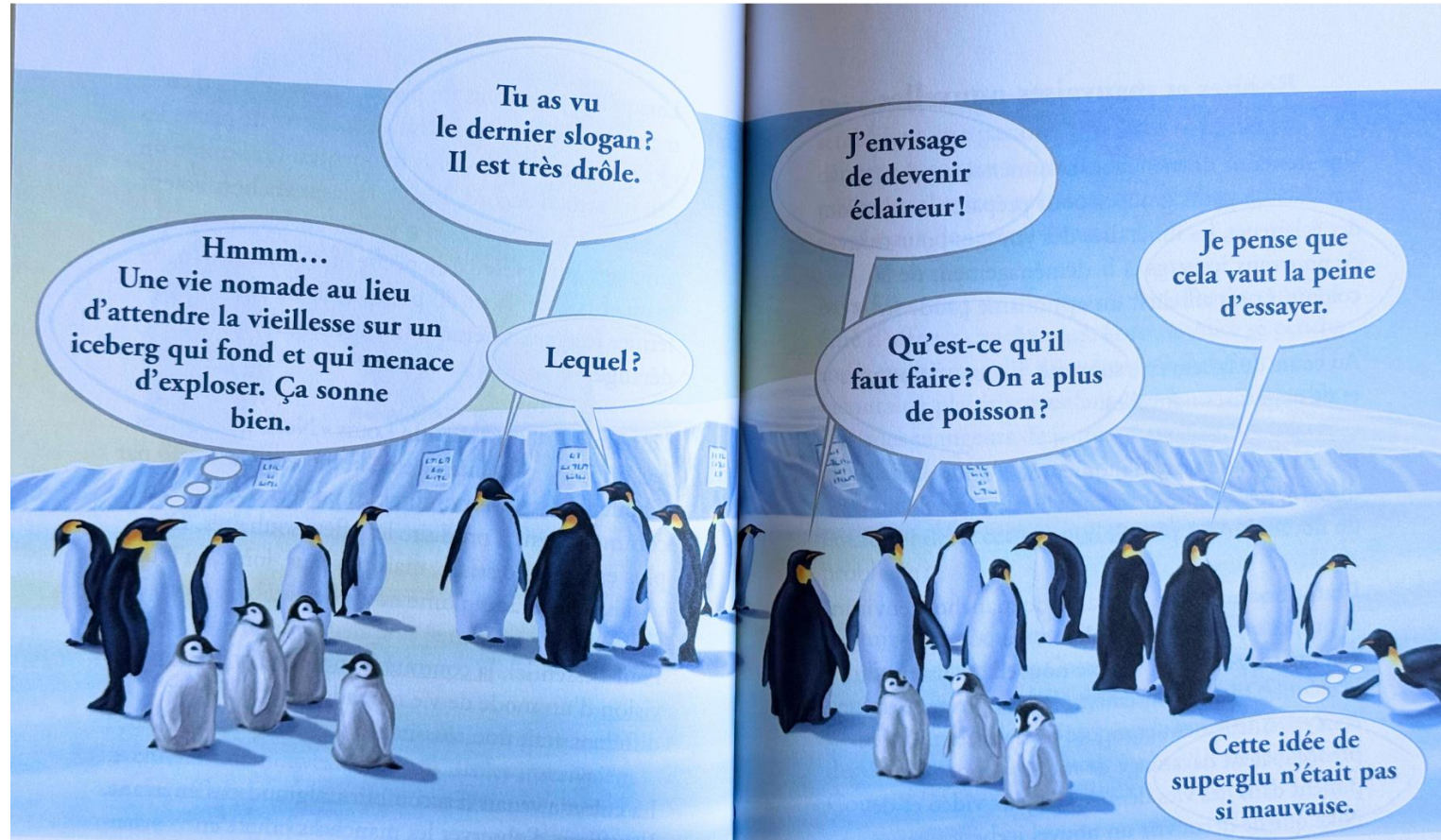
4. Communiquer pour faire comprendre et adhérer



- Communiquer
- Communiquer
- Communiquer
- Et communiquer



4. Communiquer pour faire comprendre et adhérer





5. Donner à tous le pouvoir d'agir



- Rosalie (Sally Ann) veut devenir un héros.
- Alice lui dit que ce serait super de convaincre ses parents d'attraper du poisson pour les éclaireurs.
- Création de la « Journée d'hommage à nos héros » - Coût de l'entrée : 2 poissons.



5. Donner à tous le pouvoir d'agir





5. Donner aux autres le pouvoir d'agir



(Kotter & Rathgeber, 2008)



6. Produire des victoires à court terme



- La route est longue pour réaliser un projet. N'attendons pas la clôture pour fêter le succès.

Prenons le temps de nous arrêter régulièrement pour contempler le travail déjà accompli ensemble, se remercier, s'encourager à continuer.



7. Persévérer

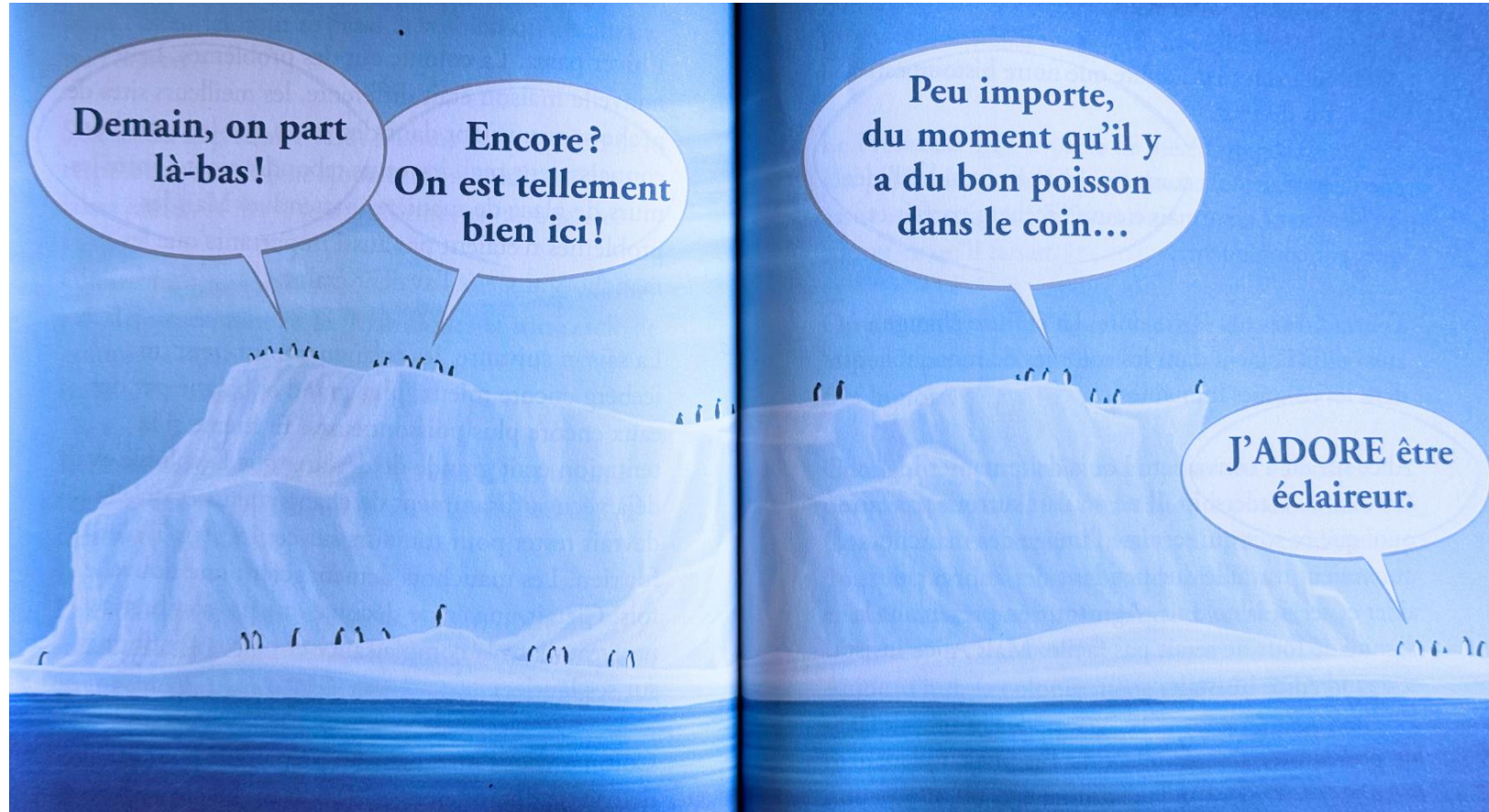


(Kotter & Rathgeber, 2008)

- ... Malgré les vents contraires.
- Changer, c'est aussi tenir dans la durée.
- Parce que les doutes peuvent revenir, l'enthousiasme peut retomber, les obstacles peuvent ressurgir...
- Sans persévérance, le risque est grand de revenir en arrière.



8. Créer une nouvelle culture





8 étapes pour réussir le changement



(inspiré de Kotter & Rathgeber, 2008)



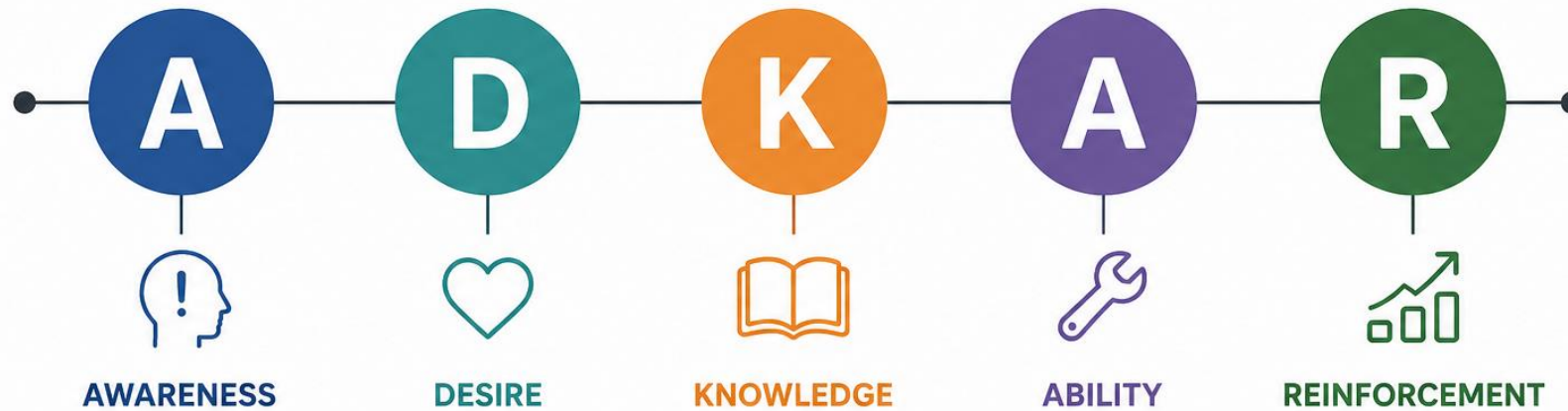
L'humain face au changement

- Chez nous aussi, on constate différentes réactions au changement :
 - certaines personnes adhèrent vite ;
 - d'autres résistent ;
 - d'autres semblent d'accord mais n'agissent pas ;
 - d'autres abandonnent rapidement.



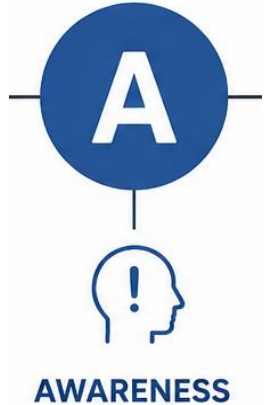
L'humain face au changement

- Pourquoi deux projets techniquement bien gérés donnent parfois des résultats complètement différents ?
- « Le changement ne se produit que lorsque les individus changent » Jeff Hiatt





Le modèle ADKAR



- La prise de conscience = Pourquoi faut-il changer ?

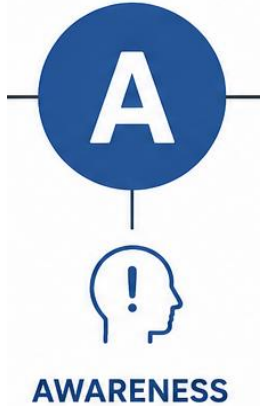


« Pourquoi modifier quelque chose qui fonctionne déjà ? »

➔ Le problème n'est pas la mauvaise volonté. La personne ne perçoit pas le sens du changement.



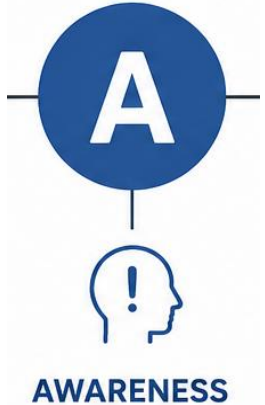
Le modèle ADKAR



- Awareness ne consiste pas simplement à annoncer un changement. Elle consiste à aider les équipes à comprendre pourquoi continuer comme avant devient plus risqué ou moins pertinent que changer.



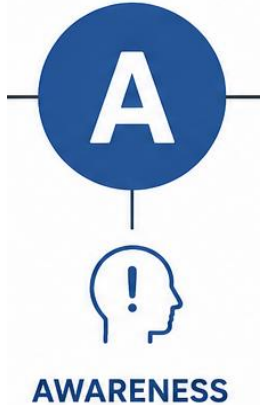
Le modèle ADKAR



- Concrètement :
 - **Communication claire**
 - Pourquoi on change
 - Pourquoi maintenant
 - Ce qu'on risque si on ne change pas
- ➔ Le cerveau comprend mieux le changement quand il comprend d'abord le problème.



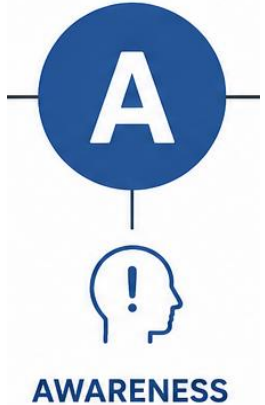
Le modèle ADKAR



- Concrètement :
 - **Leadership visible et actif**
 - Etre présent
 - Etre visible
 - Etre cohérent
 - Etre capable d'expliquer le sens du changement
- ➔ Un leader visible et actif renforce la crédibilité du changement.



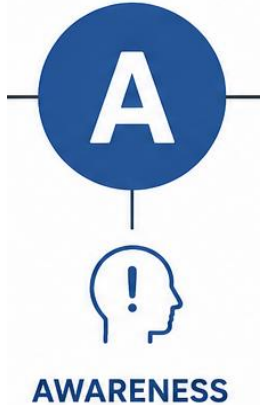
Le modèle ADKAR



- Concrètement :
 - **Rendre le changement concret**
 - Photos
 - Cartographies
 - Exemples de cas vécus, parcours patients, situations de terrain...
 - ...
- ➔ Plus un changement reste abstrait, plus il devient difficile d'en percevoir le sens.



Le modèle ADKAR



- Concrètement :
 - **Créer des espaces de dialogue où l'on peut**
 - Poser des questions
 - Partager des incompréhensions
 - Recevoir des réponses claires
- ➔ L'Awareness se construit aussi dans les échanges. Derrière une résistance, il y a souvent une question qui n'a pas encore trouvé sa réponse.



Le modèle ADKAR



- L'envie d'adhérer = Est-ce que j'ai envie de participer au changement ?



« Oui, peut-être... Mais honnêtement, ça ne me motive pas. »

➔ La personne comprend le changement, mais n'y adhère pas émotionnellement.



Le modèle ADKAR



- Desire ne consiste pas simplement à comprendre le changement. Il consiste à créer les conditions pour que les équipes aient envie de le soutenir et d'y participer.



Le modèle ADKAR



- Concrètement :
 - **L'impact personnel du changement**
 - Expliquer les bénéfices concrets
 - Montrer ce que ça améliore
 - Relier le changement au quotidien réel des équipes
- ➔ On parle ici du bénéfice personnel ou local et pas seulement institutionnel.



Le modèle ADKAR



- Concrètement :
 - **L'écoute des résistances et émotions**
 - Ecouter les peurs
 - Accueillir les frustrations, la fatigue
 - Comprendre les pertes de repères
 - Permettre l'expression des réactions
- ➔ Très important : dans ADKAR, la résistance est considérée comme normale. Le Desire diminue quand les émotions sont ignorées, les inquiétudes minimisées, les résistances jugées.



Le modèle ADKAR



- Concrètement :
 - **Participation et implication**
 - Permettre de participer à la réflexion
 - Demander des idées
 - Laisser une marge d'adaptation
 - Co-construire certains aspects
 - Intégrer certains retours terrain
- ➔ L'adhésion est plus forte si je peux participer au « comment », si je peux contribuer à la manière dont le changement va se vivre concrètement.



Le modèle ADKAR



- Concrètement :
 - **Quick wins**
 - Montrer rapidement une amélioration, les effets
 - Valoriser les petits succès
 - Rendre les gains visibles
 - Communiquer les progrès
- ➔ Un changement purement théorique fatigue les équipes. Il est important que des résultats soient visibles rapidement.



Le modèle ADKAR



- Les connaissances = Est-ce que je sais comment faire ?



« *On ne nous a jamais montré.* »

➔ Ici, ce qu'il faut, c'est de l'apprentissage.



Le modèle ADKAR



- Le Knowledge ne consiste pas simplement à informer les équipes. Il consiste à leur donner les connaissances nécessaires pour mettre concrètement le changement en pratique.



Le modèle ADKAR



- Concrètement :
 - **Former**
 - Formations adaptées au terrain
 - Démonstrations concrètes
 - Tutoriels
 - Simulations
 - Mises en situation
 - Accompagnement progressif
- ➔ Utiliser différents canaux d'apprentissage permet de mieux répondre à la diversité des équipes.



Le modèle ADKAR



- Concrètement :
 - **Rendre l'information accessible**
 - Procédures claires
 - Guides simples
 - Supports visuels
 - Fiches pratiques
 - FAQ
- ➔ Pour trouver ou utiliser l'information facilement au quotidien.



Le modèle ADKAR



- Concrètement :
 - **Sécuriser le droit d'apprendre**
 - Autoriser les questions
 - Normaliser les erreurs
 - Encourager les demandes d'aide
 - Eviter la peur du jugement
- ➔ Une personne apprend difficilement lorsqu'elle a peur d'être jugée ou de « mal faire ».



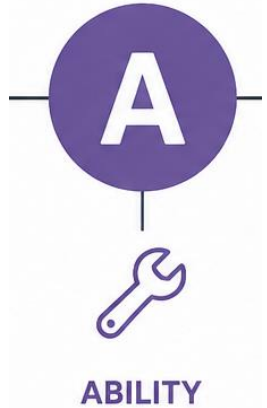
Le modèle ADKAR



- Concrètement :
 - **Vérifier la compréhension réelle**
 - Exercices
 - Simulation
 - Reformulation
 - Observation des pratiques
- ➔ Avoir assisté à une formation ne signifie pas encore avoir acquis les connaissances nécessaires.



Le modèle ADKAR



- La capacité à agir = Est-ce que je suis capable de le faire concrètement ?



« *En théorie ok, mais dans la réalité du terrain c'est compliqué.* »

➔ La difficulté est pratique : stress, manque d'habitude, contexte réel...



Le modèle ADKAR



- L'Ability ne consiste pas simplement à savoir quoi faire. Elle consiste à être capable d'appliquer le changement concrètement dans la réalité du terrain.



Le modèle ADKAR



- Concrètement :
 - **Pratiquer et expérimenter**
 - Mises en situation
 - Entraînement terrain
 - Tests progressifs
- ➔ Les compétences se développent surtout par la pratique répétée.



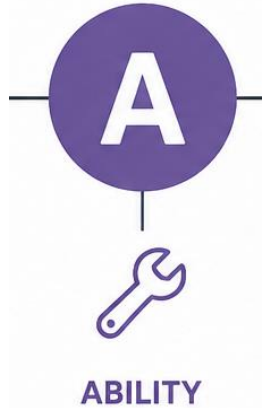
Le modèle ADKAR



- Concrètement :
 - **Accompagner**
 - Pairs et relais terrain
 - Parrainage
 - Référents
- ➔ On apprend souvent plus facilement auprès de personnes du terrain que l'on connaît et en qui on a confiance.



Le modèle ADKAR



- Concrètement :
 - **Lever les obstacles opérationnels** comme :
 - Manque de temps
 - Charge de travail
 - Outils inadaptés
 - Procédures trop complexes
 - Ressources insuffisantes
- ➔ Une personne peut avoir les connaissances... sans avoir les conditions nécessaires pour appliquer le changement.



Le modèle ADKAR



- Concrètement :
 - **Renforcer la confiance et le sentiment de compétence**
 - Valoriser les progrès
 - Sécuriser les essais
 - Encourager les réussites
 - Donner des feedbacks constructifs
- ➔ L'Ability augmente lorsque les personnes gagnent progressivement en confiance dans leur capacité à réussir.



Le modèle ADKAR



- Concrètement :
 - **Avancer progressivement**
 - Découper les étapes
 - Commencer petit
 - Prioriser
 - Eviter de tout changer en même temps
 - Stabiliser avant d'ajouter de nouvelles demandes
- ➔ Trop de changements simultanés peuvent empêcher les équipes de réellement développer leurs capacités.



Le modèle ADKAR



- Le renforcement = Comment faire durer le changement ?



« Au début on faisait attention... puis on a repris les anciennes habitudes. »

➔ Sans renforcement, le cerveau retourne naturellement aux routines connues.



Le modèle ADKAR



- Le Renforcement ne consiste pas simplement à lancer un changement. Il consiste à soutenir et consolider les nouveaux comportements dans la durée.



Le modèle ADKAR



- Concrètement :
 - **Reconnaître et valoriser les efforts**
 - Feedback positif
 - Reconnaissance
- ➔ Les comportements ont plus de chances de durer lorsqu'ils sont reconnus et valorisés.



Le modèle ADKAR



- Concrètement :
 - **Assurer un suivi dans le temps**
 - Faire des points réguliers
 - Relever des indicateurs
 - Ecouter les retours terrain
 - Evaluer les pratiques
- ➔ Un changement non suivi finit souvent par perdre sa place dans les priorités du quotidien.



Le modèle ADKAR



- Concrètement :
 - **Montrer les résultats du changement**
 - Partager les impacts positifs
 - Montrer les améliorations obtenues
 - Communiquer les résultats concrets
 - Donner du sens aux efforts réalisés
- ➔ Les équipes maintiennent plus facilement un changement lorsqu'elles voient qu'il produit réellement des effets positifs.



Le modèle ADKAR



- Concrètement :
 - **Prévenir le retour aux anciennes habitudes**
 - Identifier les anciens réflexes
 - Soutenir les équipes dans les périodes de fatigue ou de surcharge
 - Réagir rapidement aux dérives
 - ➔ Sous pression, les équipes ont naturellement tendance à revenir vers les habitudes les plus anciennes et les plus confortables.

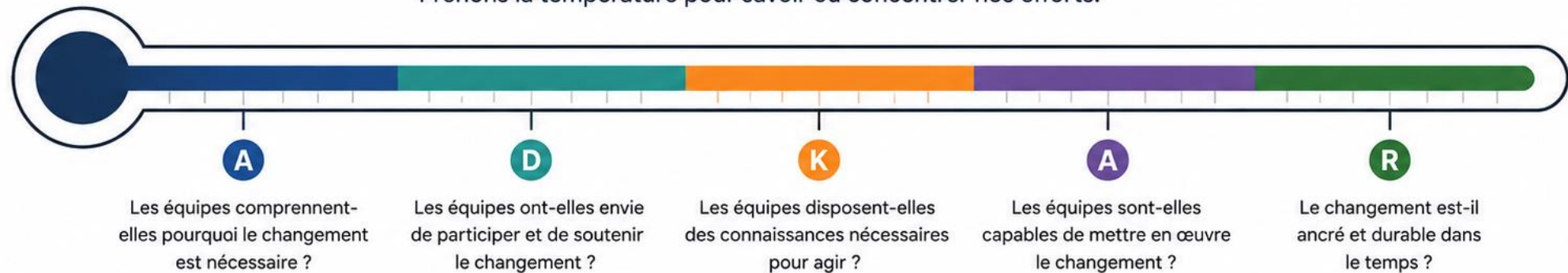


Le modèle ADKAR : accompagner le changement humain



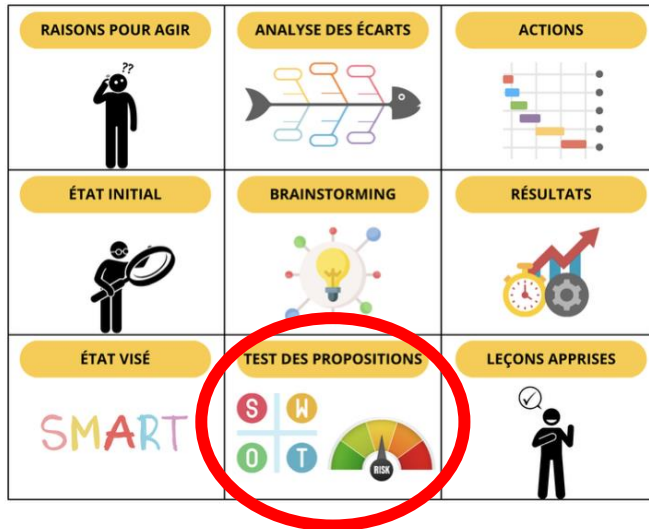
OÙ EN SOMMES-NOUS DANS NOTRE PARCOURS DE CHANGEMENT ?

Prenons la température pour savoir où concentrer nos efforts.





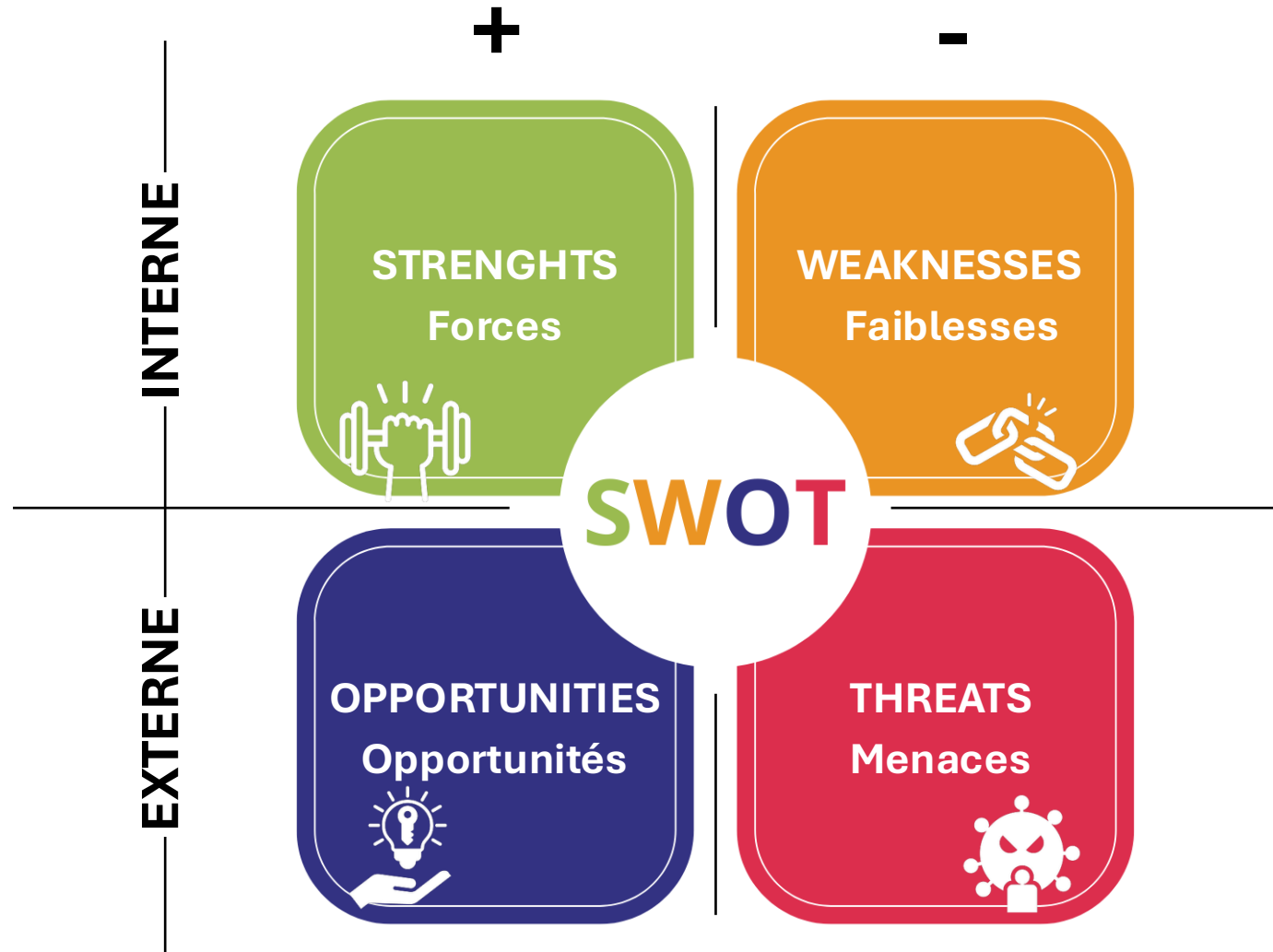
SWOT



- Objectif : examiner la solidité du projet dans son environnement et vérifier les ressources, compétences et conditions nécessaires à sa mise en œuvre
- La question que l'on examine ici c'est : « A quel point sommes-nous prêts et équipés pour mener ce projet à bien dans des conditions optimales ? »



Le SWOT





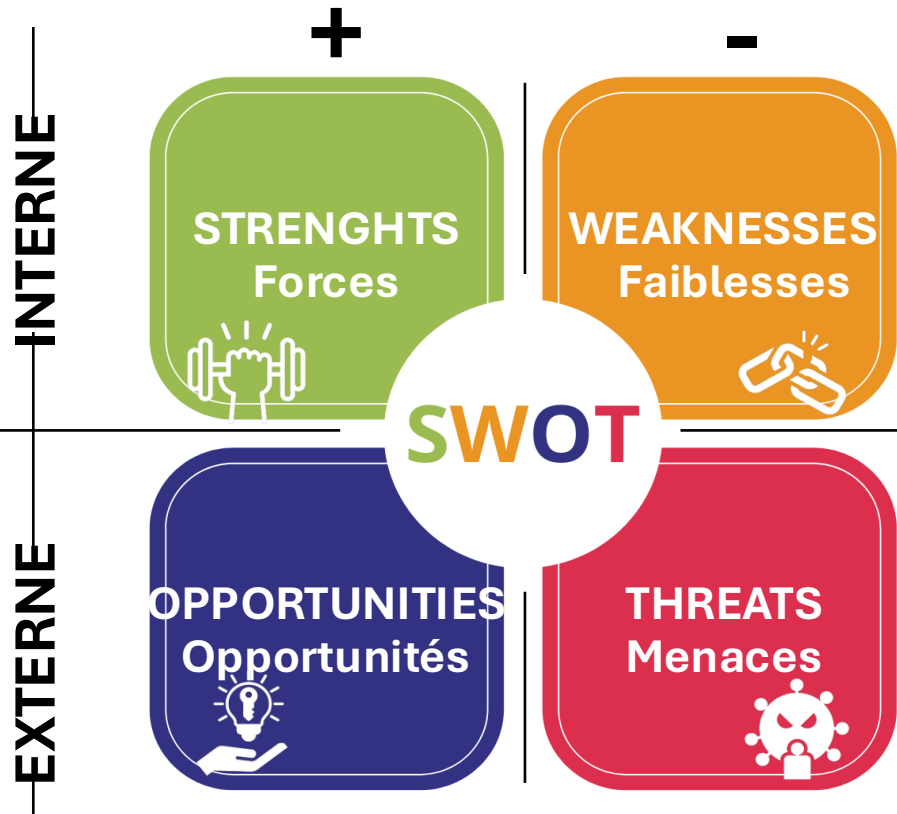
Le SWOT

- Distinguer deux mondes : le monde interne et le monde externe
 - INTERNE : Chef de projet, COPIL, membres de l'équipe qui sont au cœur de l'action → Toutes les personnes directement impliquées dans la gestion et l'organisation du projet.
 - EXTERNE : Tout ce qui est en dehors de l'équipe projet (le reste de l'équipe, l'entreprise, les partenaires, les infrastructures, l'environnement géopolitique...)



Le SWOT

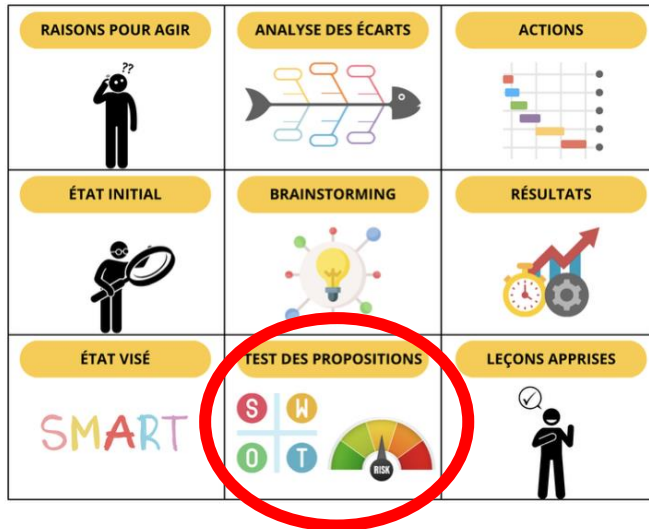
- Faire des liens entre S-W-O et T pour déterminer les éventuels risques qui planent sur le projet et les stratégies à mettre en place



- Les faiblesses sont-elles compensées par les forces ?
- Si non, dans le monde externe y a-t-il des opportunités qui peuvent nous aider ?
- Comment combiner les forces et les opportunités ?
- Les forces permettent-elles de répondre aux menaces ?
- Est-ce que des faiblesses pourraient croiser des menaces et mettre le projet en difficulté ?



Analyse des risques

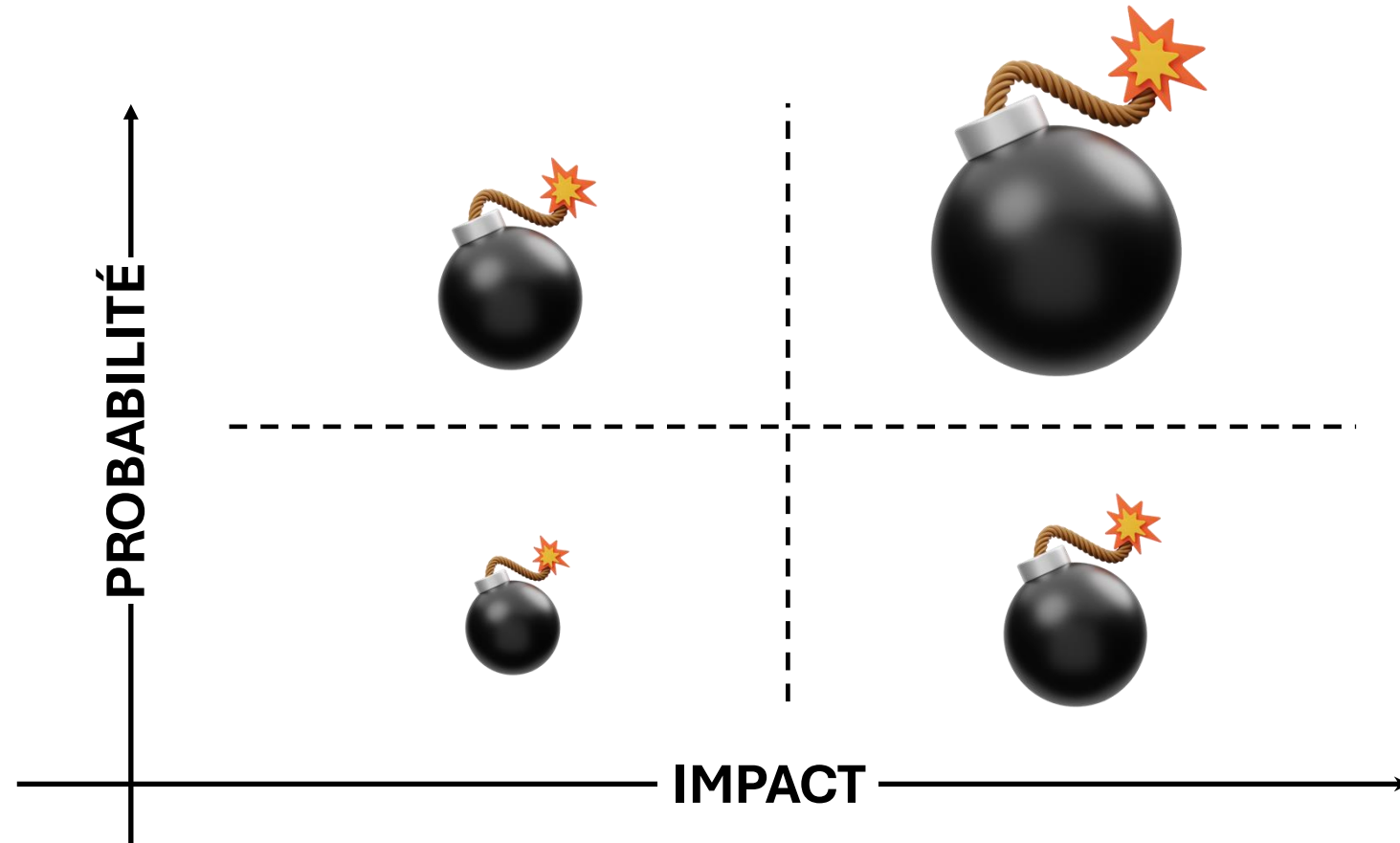


- Objectif : identifier les risques principaux associés au projet
- 3 étapes :
 1. Citer
 2. Peser
 3. Envisager une stratégie



Analyse des risques

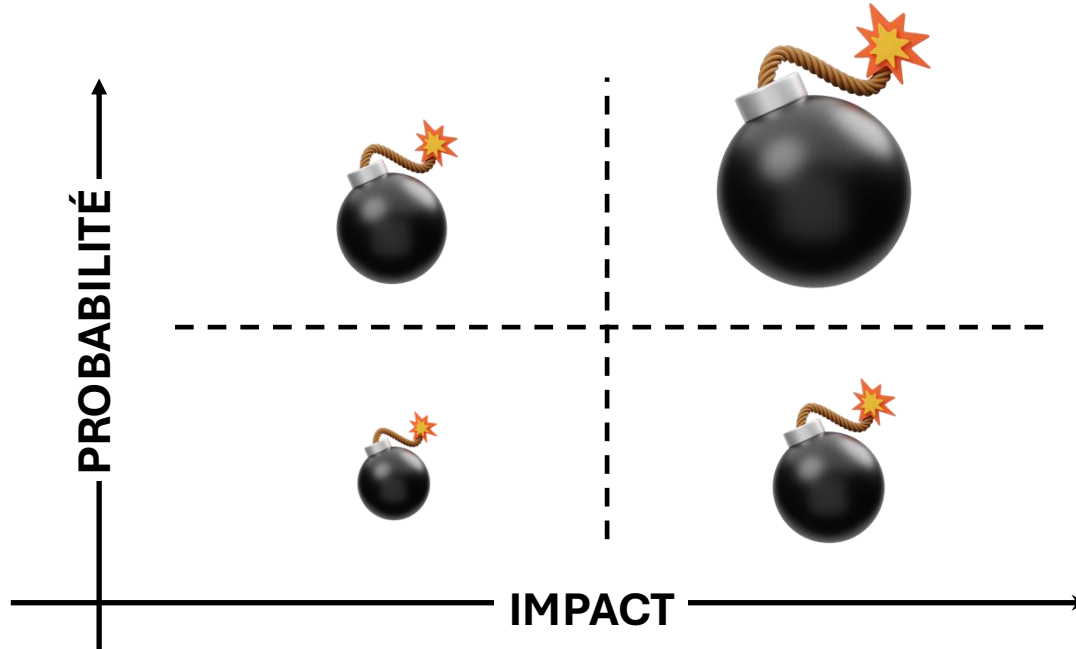
- 1. Citer : « Il y a un risque de... »
- 2. Peser





Analyse des risques

- 3. Envisager une stratégie



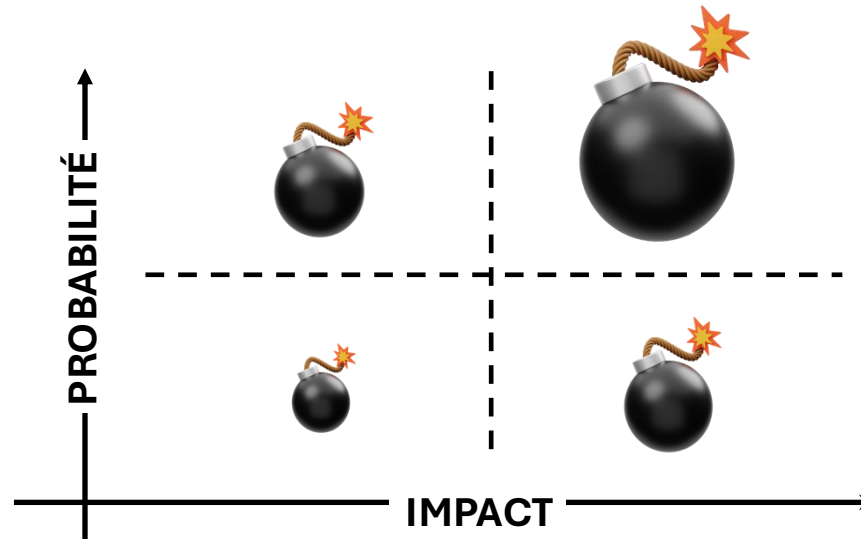
- Diminuer
- Eviter
- Plan B
- Accepter
- Transférer



Exemple



- Il y a un risque de ne pas pouvoir sortir de la maison le jour de Nyepi.



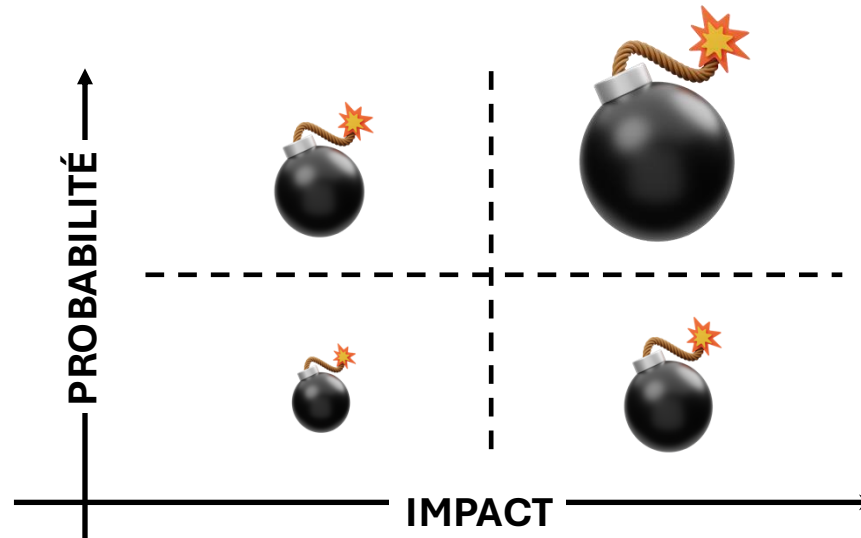
- Diminuer
- Eviter
- Plan B
- Accepter
- Transférer



Exemple



- Il y a un risque qu'il pleuve pendant le séjour.



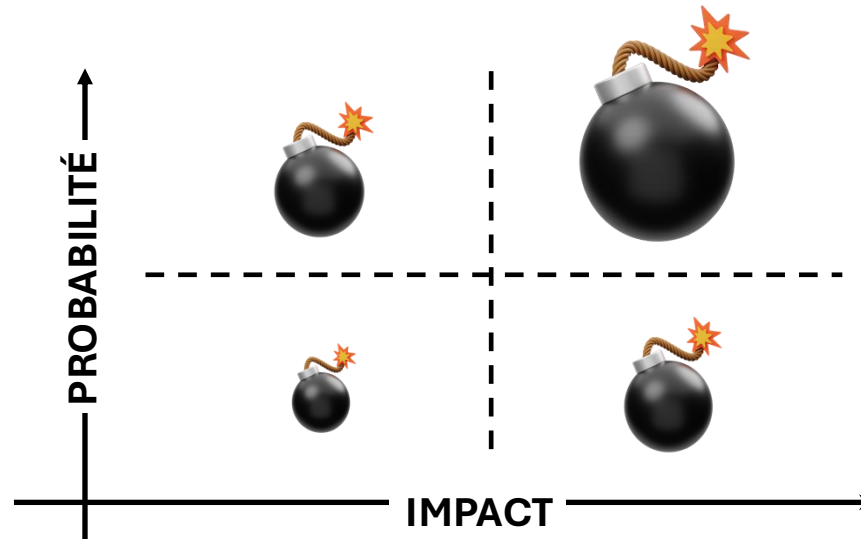
- Diminuer
- Eviter
- Plan B
- Accepter
- Transférer



Exemple



- Il y a un risque d'avoir un problème avec les visas et autres formalités administratives.



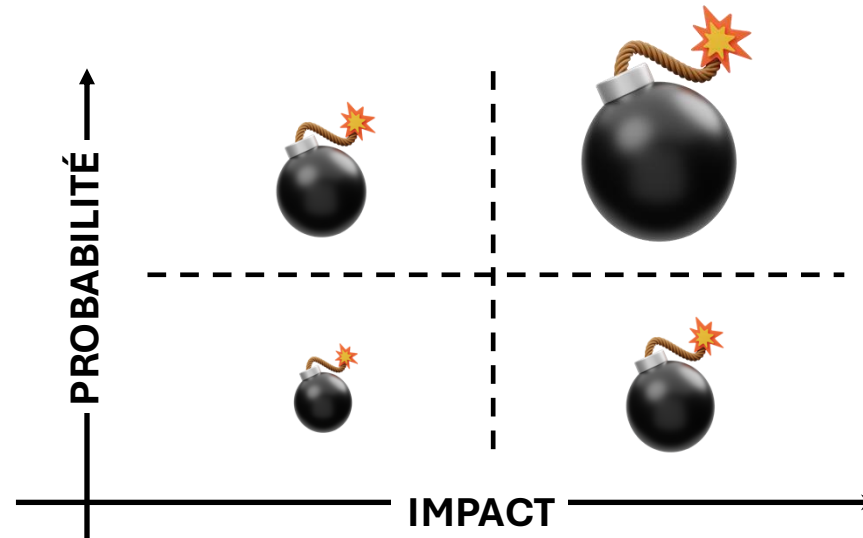
- Diminuer
- Eviter
- Plan B
- Accepter
- Transférer



Exemple



- Il y a un risque de perdre un bagage.



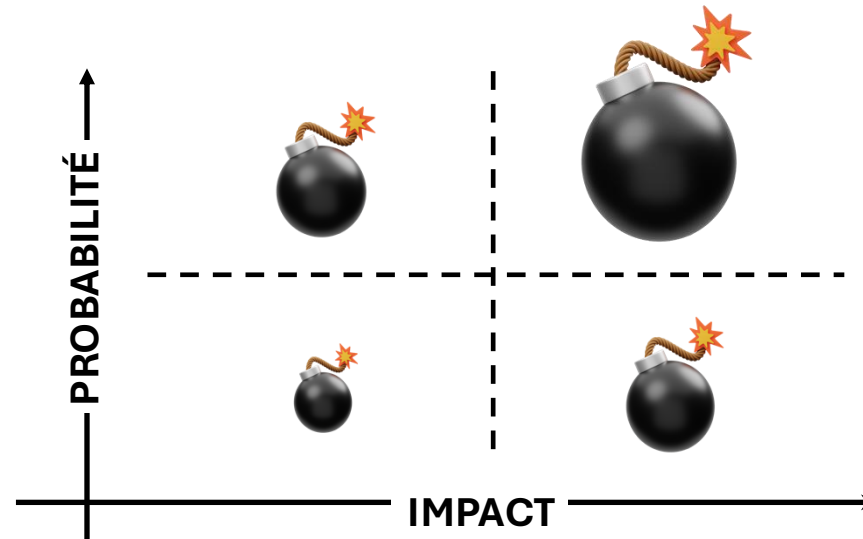
- Diminuer
- Eviter
- Plan B
- Accepter
- Transférer



Exemple



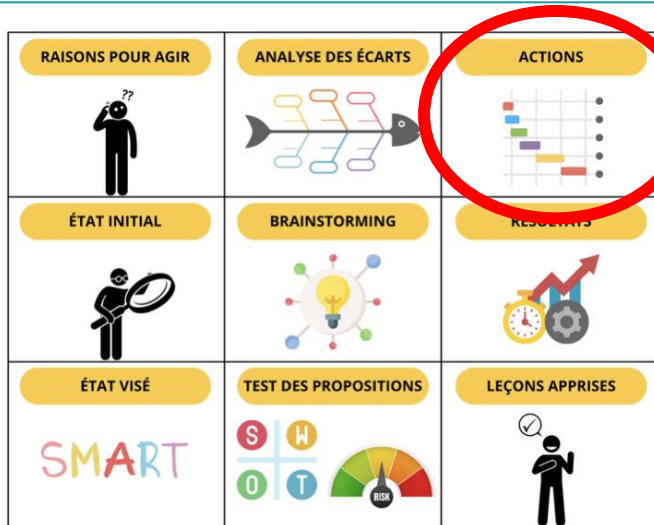
- Il y a un risque de souffrir de la barrière de la langue.



- Diminuer
- Eviter
- Plan B
- Accepter
- Transférer



Actions



- Objectif : décliner le projet en actions opérationnelles, organisées dans le temps, avec une répartition claire des responsabilités.

- **QUI ?**
- Doit faire **QUOI ?**
- Pour **QUAND ?**
- + **indicateur** de suivi



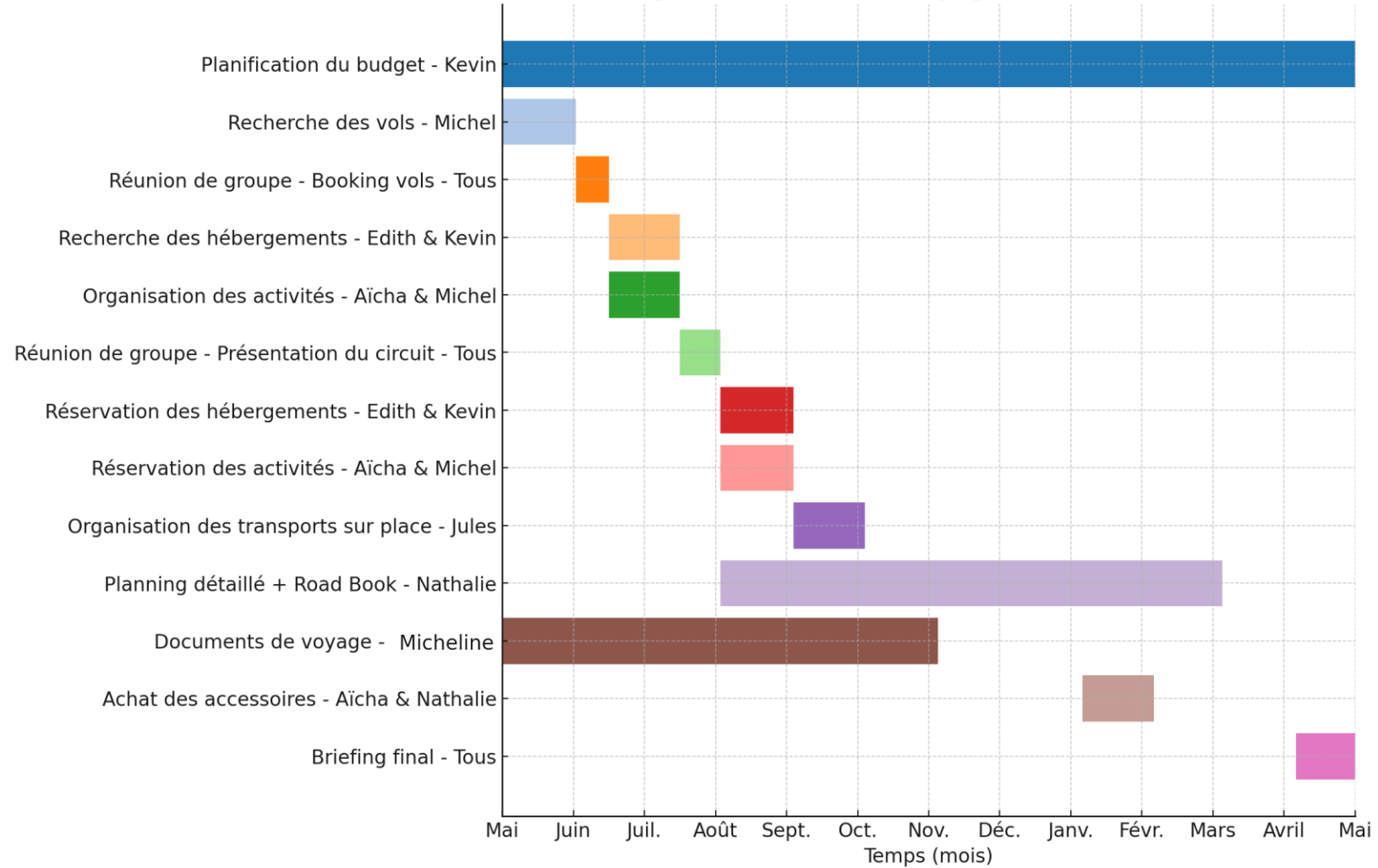
Le diagramme de Gantt

- Un Gantt est un planning visuel utilisé en gestion de projet.
- Il sert à planifier et suivre l'avancement du projet en un coup d'œil.
- Il montre :
 - Les tâches à réaliser
 - Leur durée
 - Leur enchaînement dans le temps
 - Les chevauchements éventuels entre les tâches



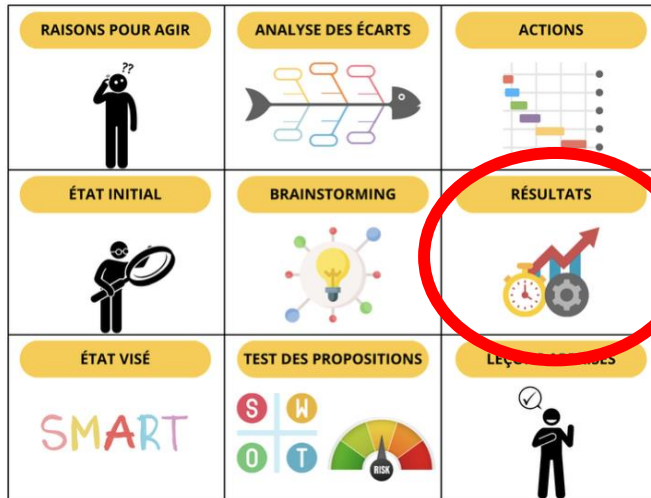
Exemple

Diagramme de Gantt - Voyage à Bali (2025-2026)





Résultats



- Objectif : évaluer les effets produits par le projet (en lien avec l'objectif SMART fixé en case 3 de la A3).
- Les résultats peuvent être :
 - Quantitatifs (Nombre, taux, évolution d'un indicateur...)
 - Qualitatifs (Témoignages, satisfaction...)
 - Mixtes (Croisement de données objectives et de ressentis)



Se projeter au-delà des résultats



- Et après ?
 - Ajustement : si les résultats ne montrent pas un succès significatif, quelles pistes d'amélioration envisager ?
 - Pérennisation : que mettre en place pour que le projet perdure dans le temps ?
 - Généralisation : comment transposer le projet dans d'autres contextes ?



Leçons apprises



- Objectif : capitaliser l'expérience pour les projets futurs
- Temps de recul et d'analyse réflexive
- Un outil : la méthode K-I-S-S
 - **K**keep
 - **I**improve
 - **S**start
 - **S**top



Les ressources

- <https://audrey-dedonder.com/secteur-mere-enfant/>





Un outil de synthèse

PROJET

Titre du projet _____

DATE DE MISE À JOUR : ____/____/____
RÉDACTEUR : _____

CHEF DE PROJET : _____
COMITÉ DE PILOTAGE : _____

1. RAISONS POUR AGIR	4. ANALYSE DES ÉCARTS	7. ACTIONS <table border="1"><thead><tr><th>Qui</th><th>Quoi</th><th>Quand</th><th>Suivi</th></tr></thead><tbody><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></tbody></table>	Qui	Quoi	Quand	Suivi												
Qui	Quoi	Quand	Suivi															
2. ÉTAT INITIAL	5. SOLUTIONS POSSIBLES	8. RÉSULTATS OBTENUS																
3. ÉTAT VISÉ	6. CHOIX DU PROJET	9. LEÇONS APPRISSES																

SWOT

S FORCES	W FAIBLESSES
O OPPORTUNITÉS	T MENACES

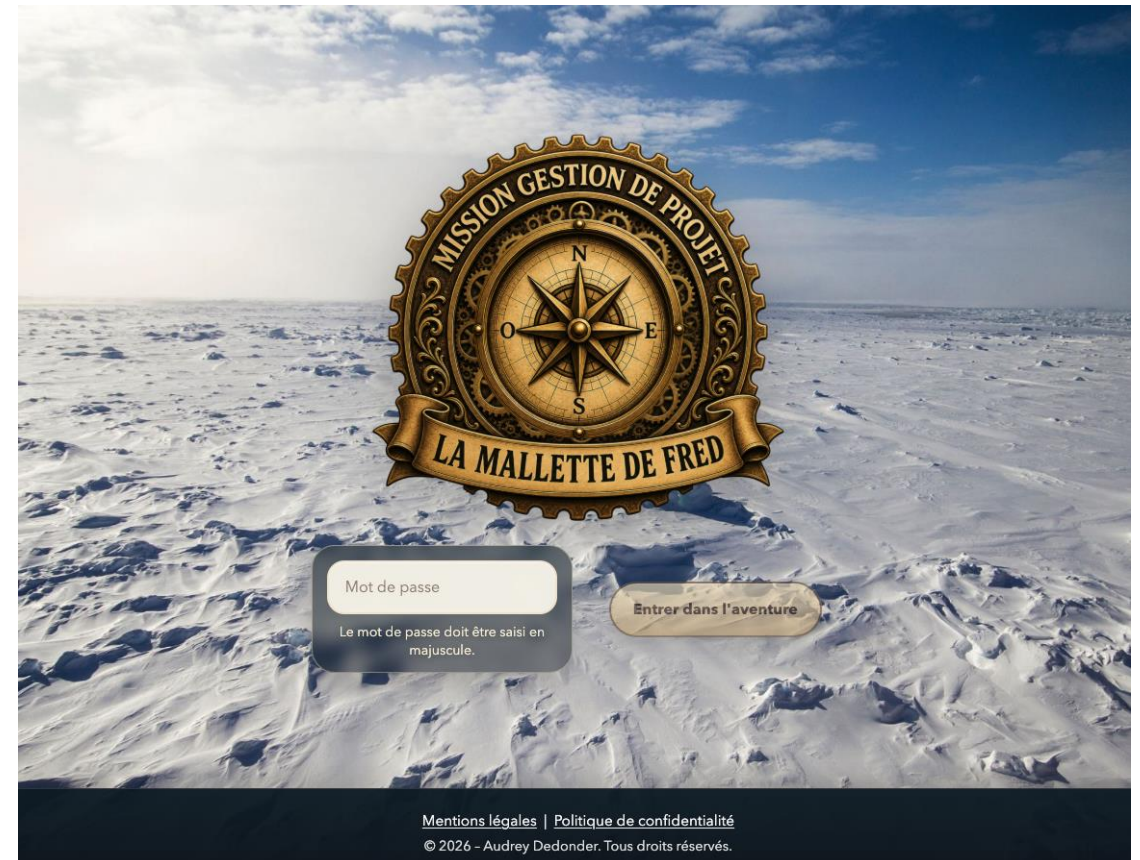
ADKAR

A AWARENESS Prise de conscience	Savons-nous pourquoi il faut changer ?
D DESIRE Désir d'adhérer	Avons-nous envie d'adhérer ?
K KNOWLEDGE Connaissance	Savons-nous comment faire ?
A ABILITY Capacité à agir	Sommes-nous capables de le faire concrètement ?
R REINFORCEMENT Renforcement	Comment allons-nous maintenir le changement ?



Un jeu de synthèse

- <https://mission.connectx.be>
- Mot de passe : KANGOUROU
- Disponible jusqu'au 30.09.26





Merci pour votre participation





Liste de références

- Kotter, J., & Rathgeber, H. (2008). *Alerte sur la banquise : Réussir le changement dans n'importe quelles conditions*. Pearson France
- Office of Government Commerce. (2009). *Réussir le management de projet avec PRINCE2*. The Stationery Office. ISBN 978-0113312153
- Prosci. (s.d.). *Modèle ADKAR*. Prosci France. <https://www.prosci.com/fr/methodologie/modele-adkar>
- Watt, A., Barron, M., & Barron, A. (s.d.). *Project management (2nd ed.)*. BCcampus. <https://opentextbc.ca/projectmanagement/>