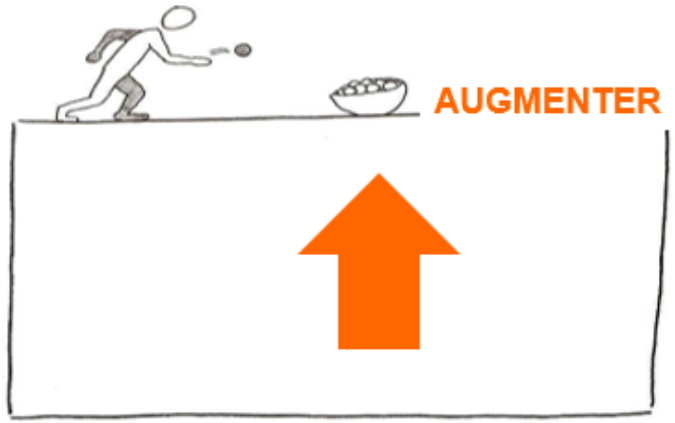
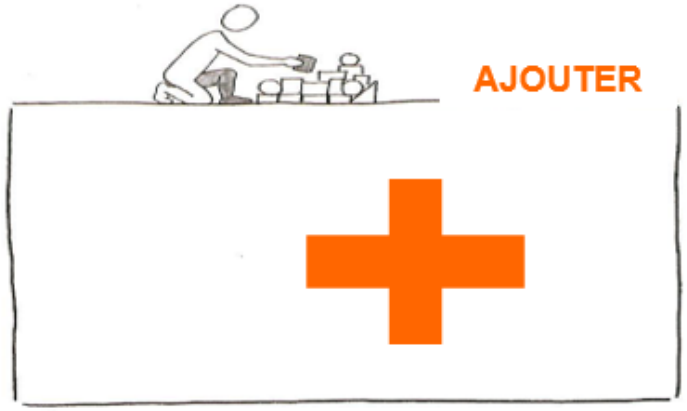
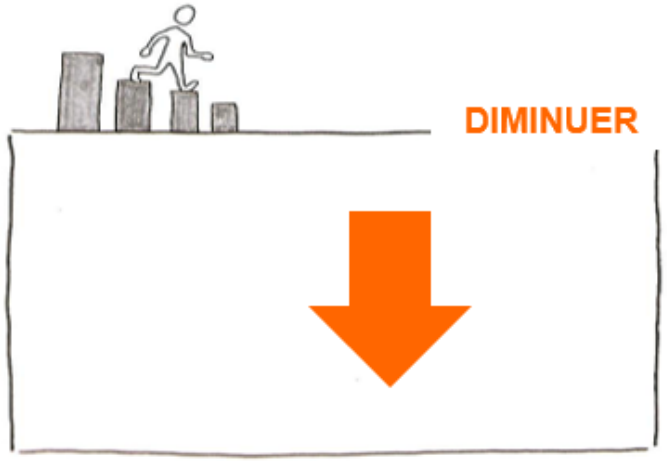
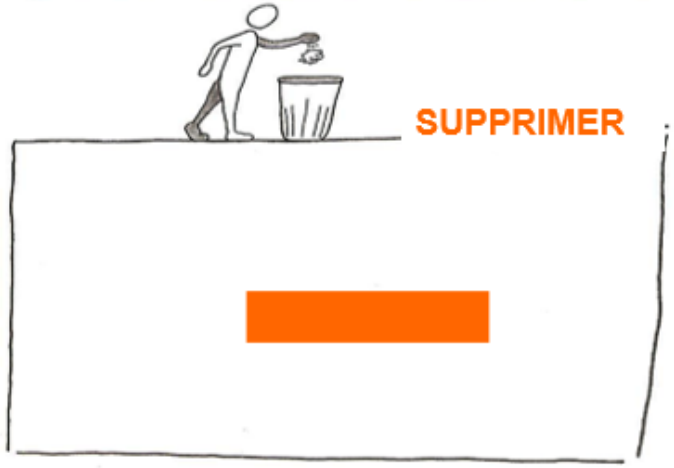
OUTIL 5: CONSTRUIRE LES AXES DU CHANGEMENT









Pourquoi utiliser cet outil ?

Phase, enjeux, valeur ajoutée par rapport à d'autres méthodes …

Phase de construction du plan d'accompagnement : une fois que les 2 étapes du business model (actuel et futur, après le changement souhaité) ont été posées, la question qui se pose c'est « comment faire pour passer de l'un à l'autre » ?

Principaux apports :

1. Classifier les idées d'évolution **en fonction de leur impact sur l'organisation** (changement à partir de l'existant ou changement de fond, changement positif
2. **Faire prendre conscience à l'association que le « toujours plus » n'est pas viable** pour changer et donc rendre réaliste le plan d'actions
3. **Équilibrer les projets en négociant un nouveau fonctionnement** : oui pour plus de … si c'est compensé par moins de ….

Valeur ajoutée par rapport à d'autres méthodes :

- Par rapport à la feuille blanche : éviter de proposer **des évolutions générales sans prendre en compte l'impact organisationnel** pour les équipes
- Par rapport à l'appui unique sur les classifications thématiques des accompagnements DLA : **éviter de construire des cahiers des charges dans lesquels l'association n'aurait pas identifié le risque du « toujours plus »** (des changements qui nécessitent toujours plus de travail de la parte des équipes sans faire de la place en réduisant aussi les anciennes pratiques obsolètes)

Quelles sont les limites de cet outil ?

Inadéquation phase, inadaptation enjeux, points de vigilance, …

L'outil sert à finaliser le diagnostic. **Il n'est pas utile en démarrage ou au moment de poser le diagnostic.** Il sert vraiment à **qualifier la nature du changement à produire pour passer d'un état A à un état B.**

Il ne peut servir à lui seul à construire le plan d'accompagnement. Ce dernier nécessitera d'identifier le « qui fait quoi » en séparant 3 catégories d'actions :

1. celles qui peuvent être **réalisées par l'association en autonomie** (compétences en interne, capacités à dégager du temps, faibles résistances au changement)
2. celles qui peuvent être **réalisées avec l'appui d'un partenaire** (OPCA, fédération, réseau, prestataire ne pouvant intervenir dans le cadre du DLA). Il s'agit souvent de compétences métiers spécifiques.
3. celles qui peuvent **relever d'une ingénierie externe DLA**. Cf. thématiques d'ingénierie sur Enée.

Si l'outil parait trop complexe, il existe une trame plus « simple ». 3 types d'actions peuvent être identifiés : « **continuer** » (pour sanctuariser ce qui fonctionne et rassurer les équipes sur la stabilité), « **arrêter** » (pour désapprendre les pratiques non adaptées au nouveau projet) et « **commencer** » (pour apprendre et mettre en œuvre de nouvelles pratiques plus adaptées au projet de changement).

La grille des 4 actions d'Océan Bleu fonctionne sur la même logique que le business model canvas. Les symboles représentant les 4 actions peuvent d'ailleurs s'indiquer directement sur le business model canvas.

Etape 1 : laisser parler la structure et noter ses idées sur ce qu'elle imagine mettre en place pour passer de son business model actuel à son business model « cible ». Vous remarquerez qu'il s'agit le plus souvent de changement « toujours plus » (augmenter ou ajouter).

Etape 2 : faire prendre conscience à la structure du risque du « toujours plus » (caractère irréalisable du changement, résistances des équipes, épuisement des personnes ressources, création de nouveaux problèmes sur des secteurs mis de côté pour s'attaquer au changement).

Etape 3 : pour toute idée « toujours plus », **accompagner la structure à identifier un contrepoids » dans la partie basse du tableau.** « Pour rendre faisable le fait de …., que pouvez-vous réduire ou supprimer ? ».

Etape 4 : identifier avec la structure sur quelles actions elle est autonome, sur quelles actions elle peut trouver un appui auprès des ses partenaires et sur lesquelles il est plus utile de flécher une demande d'ingénierie externe DLA.

La première typologie de questions consiste à **interroger la structure sur les changements « doux »** qu'elle peut réaliser : **s'appuyer sur l'existant, en faisant varier le « curseur », l'importance de l'action dans la structure.** Il s'agit donc de remplir la partie gauche du tableau.

- *qu'est-ce qui existe déjà et que vous pouvez renforcer / augmenter pour atteindre votre objectif ? Qu'est-ce que vous faites déjà un peu et que vous pouvez développer ?*
- *qu'est-ce que vous pouvez accepter de faire moins, étant donné que ça ne vous aide pas à atteindre vos objectifs ? qu'est-ce qui semble moins important de réaliser, moins prioritaire ?*

Une fois que les changements à l'intérieur du système existant ont été identifiés, **vous pouvez accompagner la structure à s'interroger sur les changements « de fond », la partie droite.**

- *que devez-vous rajouter que vous ne faites pas du tout pour l'instant ? Qu'est-ce qui vous parait nécessaire de faire de nouveau pour atteindre vos objectifs ?*
- *que devez-vous abandonner comme pratiques, maintenant que vous identifiez qu'elles ne vont pas dans le sens de ce que vous souhaitez pour votre structure ?*

Attention : **la culture autour du changement laisse souvent croire que changer c'est faire du nouveau et du nouveau en plus**. Donc les questions « moins » sont essentielles à poser, il s'agit de la partie basse du tableau.

Comment mettre en œuvre cette méthode ?

Étapes, posture du CM DLA, supports, « sens » de lecture

Quelles questions pour interagir avec l'association ?

Questions clés à retenir pour augmenter l'efficience en peu de temps