

ANNEXES

ANNEXE 1 : guide d'entretien

ANNEXE 2 : Arbre thématique

ANNEXE 3 : Présentation des ateliers

ANNEXE 4 : Grille d'impacts et définitions

ANNEXE 5 : Formulaire de consentement

ANNEXE 1 : Le guide d'entretien

Guide d'entretien rédigé pour la partie pratique du mémoire

A. Introduction

- Q1.** Quel est l'historique de ce projet ?
- Q2.** Qu'est ce qui a motivé la participation à ce projet ?
- Q3.** Quels sont les objectifs du projet ?
- Q4.** Comment allez-vous faire pour mener ce projet ?
- Q5.** Quels types de changements ce projet va-t-il amener sur le terrain ?

B. Information

- Q6.** De quelle manière avez-vous communiqué les ambitions du projet aux collaborateurs ?
 - Pensez-vous que cela fut bien fait ?
 - Si non, pourquoi ?
- Q7.** Est-ce que vous avez pu communiquer la nature du changement aux équipes ?
 - Comment ?
 - Par quels moyens ?
 - Qui a communiqué ?
 - Avec le recul, feriez-vous différemment ?
 - Si oui, comment ?
- Q8.** Quelle était l'urgence à faire ce changement ?
 - Les équipes ont-elles été sensibilisées à l'urgence de changer ?
- Q9.** Quel était le risque à ne pas faire ce changement ?
- Q10.** De manière générale, si vous aviez la possibilité de recommencer, comment feriez-vous en ce qui concerne l'information aux collaborateurs ?
 - En terme de transparence, de communication,...

C. Implication

- Q11.** Quels sont, selon vous, les impacts sur le travail des collaborateurs ?
- Qu'est-ce qui va changer et pour qui ?
- Q12.** Comment les collaborateurs ont-ils été informés des impacts sur leur travail ?
- Q13.** De quelle manière avez-vous pensé l'implication des collaborateurs ?
- Avez-vous une idée de la motivation des collaborateurs par rapport au projet ?
- Q14.** Pour susciter le désir de s'ancrer dans le changement, que pourriez-vous faire ?
- Q15.** Quels seraient les moyens pertinents pour consulter le terrain pour connaître leurs besoins en termes d'accompagnement ?
- Q16.** Comment pourriez-vous accompagner les collaborateurs dans le changement ?

D. Formation et application sur le terrain

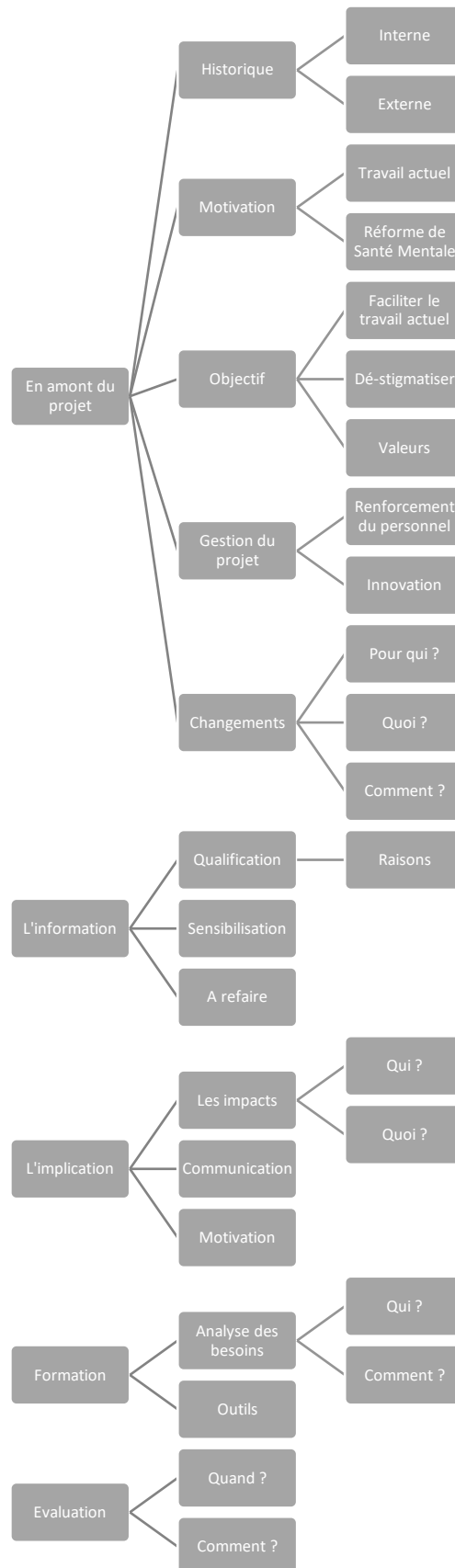
- Q17.** Que pourriez-vous offrir/mettre en place pour que les collaborateurs acquièrent les compétences et les capacités nécessaires au changement ?
- Êtes-vous prêt à organiser des formations si cela est nécessaire ?
 - Un plan de formations a-t-il été mis en place ?
 - Un accompagnement sur le terrain est-il prévu pour coacher, accompagner les collaborateurs dans leur démarche de changement ?
 - Avez-vous pensé à organiser des groupes de travail autour du projet ?
 - Si oui, quel en était l'intérêt ?
 - Si non, pourquoi ?
- Q18.** Que pensez-vous de faire une analyse des besoins ?
- De quelle manière feriez-vous ?

E. Évaluation

- Q19.** Quelles sont les étapes d'évaluation prévues ?
- Avez-vous prévu de mesurer le succès du changement ?
 - Si oui, quels sont les indicateurs de réussite ?
 - Avez-vous prévu de mesurer l'état d'avancement du changement ?
 - Si oui, comment ?
 - Si non, pourquoi ?
- Q20.** De quelle manière pensez-vous communiquer sur l'état d'avancement du projet ?
- Q21.** Quelles sont pour vous les améliorations attendues ?
- Q22.** De quelle manière comptez-vous remercier le personnel pour leur investissement ?

- Q23.** Qu'avez-vous retenu des changements déjà effectués dans la Clinique ?

ANNEXE 2 : Arbre thématique



Le change management

Cas du Trajet de Soins pour Internés à la Clinique Sans-Souci

RYCKAERT Pauline - Année académique 2022-2023

Définitions issues de la littérature

- Un projet :

« Le projet est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources ». (ISO 10006, 2003)

- Un changement :

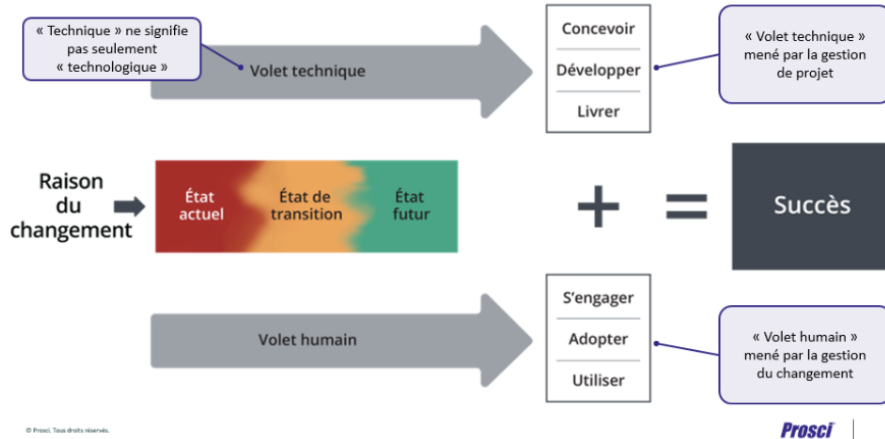
« Un changement organisationnel est un processus de transformation qui amène une organisation d'un état actuel vers un état futur souhaitable ». (Nurcan & al., 2002)

Décristallisation – Déplacement – Recristallisation (Kurt Lewin)

RYCKAERT Pauline - Année académique 2022-2023

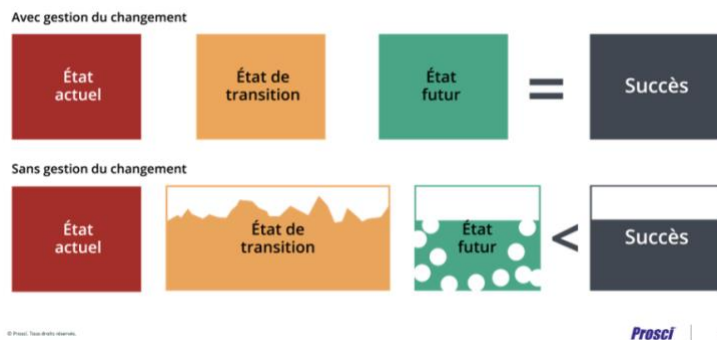
Gestion de projet et Conduite du changement

Un changement réussi nécessite à la fois les volets technique et humain



RYCKAERT Pauline - Année académique 2022-2023

Gestion de projet et Conduite du changement



Conséquences sans conduite du changement :

- ROI inférieur
- Historique de changement ayant échoué
- Amélioration inachevée
- Déception, démotivation

RYCKAERT Pauline - Année académique 2022-2023

Méthodologie de conduite de changement

- 93% des projets accompagnés d'une excellente conduite du changement, rencontrent ou dépassent leurs objectifs (Prosci)
- Méthodologie Prosci® se base sur 5 principes :



© Prosci, Tous droits réservés.

RYCKAERT Pauline - Année académique 2022-2023

Prosci | 5

Modèle 3 étapes Prosci®

Phase 1 : Préparation de l'approche

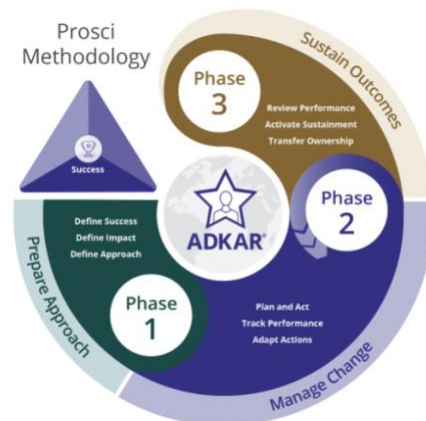
- Définir le succès
- Définir l'impact
- Définir l'approche

Phase 2 : Gérer le changement

- Planifier et agir
- Suivre les performances
- Adapter les actions

Phase 3 : Maintenir les résultats

- Examiner les performances
- Activer la pérennité
- Transférer la propriété



RYCKAERT Pauline - Année académique 2022-2023

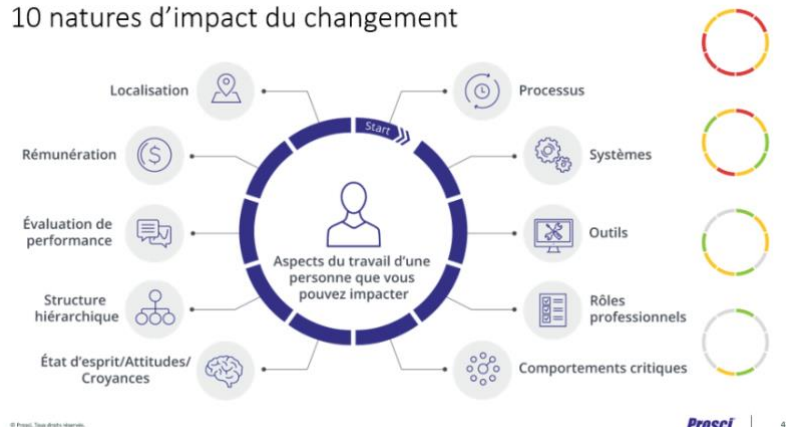
Modèle ADKAR[®] de Prosci[®]








RYCKAERT Pauline - Année académique 2022-2023






Impacts du changement : Les 10 impacts par Prosci[®]

10 natures d'impact du changement













RYCKAERT Pauline - Année académique 2022-2023

Aspect	Définition	Exemple
 Processus	les actions ou étapes à suivre pour obtenir un résultat ou effet défini	les étapes dans le processus d'engagement des clients et les actions prises pour capturer les données dans un système CRM en cloud
 Systèmes	une combinaison de personnes et applications automatisées, organisée pour atteindre un ensemble d'objectifs	l'introduction d'une nouvelle solution CRM en cloud pour gérer et analyser les interactions et autres données tout au long du cycle de vie d'un client
 Outil	un élément utilisé dans un but spécifique; cela peut être un objet physique tel qu'un outil mécanique ou un objet technique tel qu'un outil de création web	un outil de conversion pour migrer les données d'une plateforme CRM à une autre en faisant correspondre les données
 Rôles	une description de ce qu'une personne fait, incluant les compétences essentielles pour être performant dans cette fonction	le rôle de service à la clientèle, consistant à interagir directement avec les clients
 Comportements critiques	réponse essentielle ou cruciale d'un individu ou groupe à une action, un environnement ou une stimulation	les actions d'un agent de service à la clientèle en fonction des besoins exprimés par un client, incluant la collaboration avec d'autres membres de l'équipe pour l'obtention des solutions

Aspect	Définition	Exemple
 Etat d'esprit/ attitudes/croyances	orientation mentale, disposition ou structure d'esprit qui se reflète dans les comportements	la transition d'un mode transactionnel d'engagement de services financiers vers un mode construit sur la relation, avec un état d'esprit pour l'amélioration de la rétention et de la défense des clients
 Structure hiérarchique	les relations d'autorité dans une entreprise ou une organisation; qui rapporte à qui	le transfert d'équipes régionales de ventes vers une équipe centrale de service à la clientèle rapportant à un autre directeur
 Evaluation de performance	le processus et les indicateurs définissant comment la performance est mesurée et évaluée en fonction des objectifs	l'introduction d'objectifs spécifiques de rétention et défense des clients pour les agents de service à la clientèle
 Rémunération	quantité de paiement monétaire et non-monétaire accordé pour le travail effectué	la structure de commission et le plan de bonus pour les agents de service à la clientèle
 Localisation	un emplacement géographique physique qui fournit les équipements nécessaires à une fin précise	le regroupement de tous les agents de service à la clientèle sur un plateau du bâtiment au lieu de trois emplacements distincts en fonction des régions

Impacts du changement : Grille de Prosci[®]

10 natures d'impact du changement

Hier (avant le changement)	Aspect	Demain (après le changement)	Degré (0-5)
	 Processus		
	 Systèmes		
	 Outils		
	 Rôles professionnels		
	 Comportements critiques		
	 État d'esprit/Attitudes/ Croyances		
	 Structure hiérarchique		
	 Évaluation de la performance		
	 Rémunération		
	 Localisation		

RYCKAERT Pauline - Année académique 2022-2023

Besoins en lien avec les impacts

À l'aide de post-it, chacun doit identifier 2 à 3 besoins en lien avec les impacts que nous avons identifiés dans l'exercice précédent.

-
-
-

RYCKAERT Pauline - Année académique 2022-2023

Que pourrait mettre en place la Clinique pour rejoindre les besoins identifiés ?

À Vos idées :






-
-
-
-
-
-
-
-
-






RYCKAERT Pauline - Année académique 2022-2023

Un tout grand merci pour votre participation !!











RYCKAERT Pauline - Année académique 2022-2023

ANNEXE 4 : Grille d'impacts et définitions

Aspect	Définition	Exemple
 Processus	les actions ou étapes à suivre pour obtenir un résultat ou effet défini	les étapes dans le processus d'engagement des clients et les actions prises pour capturer les données dans un système CRM en cloud
 Systèmes	une combinaison de personnes et applications automatisées, organisée pour atteindre un ensemble d'objectifs	l'introduction d'une nouvelle solution CRM en cloud pour gérer et analyser les interactions et autres données tout au long du cycle de vie d'un client
 Outil	un élément utilisé dans un but spécifique; cela peut être un objet physique tel qu'un outil mécanique ou un objet technique tel qu'un outil de création web	un outil de conversion pour migrer les données d'une plateforme CRM à une autre en faisant correspondre les données
 Rôles	une description de ce qu'une personne fait, incluant les compétences essentielles pour être performant dans cette fonction	le rôle de service à la clientèle, consistant à interagir directement avec les clients
 Comportements critiques	réponse essentielle ou cruciale d'un individu ou groupe à une action, un environnement ou une stimulation	les actions d'un agent de service à la clientèle en fonction des besoins exprimés par un client, incluant la collaboration avec d'autres membres de l'équipe pour l'obtention des solutions

Aspect	Définition	Exemple
 Etat d'esprit/ attitudes/croyances	orientation mentale, disposition ou structure d'esprit qui se reflète dans les comportements	la transition d'un mode transactionnel d'engagement de services financiers vers un mode construit sur la relation, avec un état d'esprit pour l'amélioration de la rétention et de la défense des clients
 Structure hiérarchique	les relations d'autorité dans une entreprise ou une organisation; qui rapporte à qui	le transfert d'équipes régionales de ventes vers une équipe centrale de service à la clientèle rapportant à un autre directeur
 Evaluation de performance	le processus et les indicateurs définissant comment la performance est mesurée et évaluée en fonction des objectifs	l'introduction d'objectifs spécifiques de rétention et défense des clients pour les agents de service à la clientèle
 Rémunération	quantité de paiement monétaire et non-monétaire accordé pour le travail effectué	la structure de commission et le plan de bonus pour les agents de service à la clientèle
 Localisation	un emplacement géographique physique qui fournit les équipements nécessaires à une fin précise	le regroupement de tous les agents de service à la clientèle sur un plateau du bâtiment au lieu de trois emplacements distincts en fonction des régions

10 natures d'impact du changement

Hier (avant le changement)	Aspect	Demain (après le changement)	Degré (0-5)
	 Processus		
	 Systèmes		
	 Outils		
	 Rôles professionnels		
	 Comportements critiques		
	 État d'esprit/Attitudes/ Croyances		
	 Structure hiérarchique		
	 Évaluation de la performance		
	 Rémunération		
	 Localisation		

INFORMATIONS AU PARTICIPANT

Sujet de l'étude : La conduite du changement dans le cadre d'un projet de trajets de soins pour patients internés à la Clinique Sans-Souci.

Vous êtes invité(e) à participer de façon volontaire à une enquête. Avant d'accepter d'y participer, veuillez lire les informations qui suivent.

Objectifs et description de l'enquête : Il s'agit d'une enquête menée auprès de membres du comité de direction de la Clinique Sans-souci, du responsable du projet TSI (Trajet de soins pour internés) ainsi que du personnel soignant du pôle dépendance de la Clinique Sans-Souci. Selon votre fonction dans l'organigramme, vous serez convié(e) à participer à un entretien ou à un atelier.

Les entretiens ont pour objectif de mieux comprendre ce qui a été pensé pour gérer le changement, ceux-ci sont prévu pour une durée de 45 minutes environ. Les ateliers ont, quant à eux, pour objectif de réfléchir avec les collaborateurs à quels sont les impacts du changement sur leur travail. Ceux-ci dureront environ 2h et réuniront 6 à 8 soignants du pôle.

Promoteurs de l'expérimentation : Le promoteur de l'enquête est la faculté de Santé Publique UCLouvain.

Participation volontaire : Votre participation à cette enquête est entièrement volontaire et vous avez le droit de refuser d'y participer. Vous avez également le droit de vous retirer de l'enquête à tout moment, sans en préciser la raison, même après avoir signé le formulaire de consentement. Vous n'aurez pas à fournir de raison au retrait de votre consentement à participer ; toutefois, les données collectées jusqu'à l'arrêt de la participation à l'enquête font partie intégrante de celle-ci. Votre refus de participer à cette enquête n'entraînera pour vous aucune pénalité ni perte d'avantages.

Enregistrement des entretiens : L'enregistrement des entretiens ne concernent que la première partie de l'enquête. Pour faciliter la retranscription de ceux-ci, ils seront enregistrés.

Bénéfices et risques : Nous ne pouvons vous assurer que si vous participez à cette enquête, vous tirerez personnellement des bénéfices directs. Cependant, les informations obtenues grâce à votre participation à cette étude, peuvent contribuer à une meilleure connaissance du sujet.

Diffusion des résultats : Les résultats obtenus grâce à l'enquête, restent la propriété de l'UCLouvain, mais en participant à l'enquête, vous donnez également votre accord pour que La Clinique Sans-Souci puisse consulter les résultats.

Protection de la vie privée : Votre identité et votre participation demeureront strictement confidentielles. Vous ne serez pas identifié(e) par votre nom ni d'aucune autre manière reconnaissable dans aucun des dossiers, résultats ou publications en rapport à l'étude.

La protection des données personnelles est assurée par la loi du 30 juillet 2018 relative à la protection de la vie privée et par les réglementations européennes (réglementation générale européenne sur la protection des données à caractère personnel [RGPD] du 25 mai 2018) et belges en vigueur.

En cas de plainte concernant le mode de traitement de vos données, vous pouvez contacter l'Autorité Belge de Protection des Données : Rue de la Presse 35 – 1000 Bruxelles – Tél. : 02 274 48 00 – e-mail : contact@apd-gba.be

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ECLAIRE DU PARTICIPANT

1. Je soussigné(e) (NOM, Prénom(s)).....
déclare avoir lu le document d'informations.
2. J'ai reçu une copie du formulaire de consentement éclairé signé et daté, ainsi que de la note d'informations destinée au participant. J'ai reçu une explication concernant la nature, le but, la durée de l'enquête et j'ai été informé(e) de ce qu'on attend de ma part. J'ai eu la possibilité de poser des questions sur l'enquête et j'ai reçu une réponse.
3. Je suis libre de participer ou non, ainsi que d'arrêter ma participation à l'enquête à tout moment de celle-ci sans qu'il soit nécessaire de justifier ma décision et sans que cela n'entraîne le moindre désavantage.
4. En signant ce document, j'autorise l'utilisation des données me concernant dans le respect de :

- a.* De la loi belge du 30 juillet 2018 relative à la protection de la vie privée ;
 - b.* Les réglementations européennes (réglementation générale européenne sur la protection des données à caractère personnel [RGPD] du 25 mai 2018) et belges en vigueur.
5. Je n'ai subi aucune pression physique ni psychologique induite pour ma participation à l'enquête.
6. Je consens de mon plein gré à participer à cette enquête.

Date et signature pour accord :