



POURQUOI LE MODÈLE ADKAR ?

Le changement est souvent un processus difficile et complexe. Gérer le changement avec succès auprès d'autres personnes et à travers des organisations complètes nécessite un nouveau mode de pensée et de nouveaux outils. Le **modèle ADKAR® de Prosci** est un outil précieux qui permet aux dirigeants d'organisation, aux responsables du changement et aux chefs de projets de mener à bien un large éventail de changements. Le prisme d'**ADKAR** met en évidence des concepts essentiels ayant une influence sur la réussite du changement et des observations pratiques utiles à la mise en œuvre de ces concepts.

COMPRENDRE LE CHANGEMENT AU NIVEAU INDIVIDUEL

Avoir la vision la plus claire qui soit ou posséder la meilleure solution à un problème ne suffira pas à gérer un changement de manière fructueuse. Une gestion du changement réussie dépend de quelque chose de bien plus simple : comment faciliter le changement auprès d'une seule personne ?

Le changement intervient au niveau individuel. Pour qu'un groupe ou une organisation change, tous ses membres doivent changer. Ce qui signifie que pour avoir une influence sur le changement au sein de nos organisations, entreprises et communautés, nous devons tout d'abord comprendre comment avoir une influence sur le changement chez chaque individu à la fois. Le **modèle ADKAR de Prosci** est un outil qui permet de comprendre et de gérer le changement individuel. Il offre une structure et des indications tangibles aux dirigeants souhaitant encourager les autres à changer.

ADKAR est un acronyme représentant les cinq étapes par lesquelles une personne doit passer pour faire du changement une réussite : **Awareness** (conscientisation, sensibilisation), **Desire** (désir, volonté), **Knowledge** (connaissance), **Ability** (capacité) et **Reinforcement** (renforcement). Appliqué au changement organisationnel, ce modèle permet aux dirigeants et aux équipes de gestion du changement de concentrer leurs activités sur ce qui va provoquer le changement individuel et dès lors permettre de réaliser collectivement les résultats organisationnels.

Les objectifs ou résultats définis par **ADKAR** sont séquentiels et cumulatifs. Il convient de les réaliser dans l'ordre. Pour qu'un changement soit mis en œuvre et pérennisé, un individu doit passer par chaque étape, en commençant par l'Awareness.

À l'origine, le modèle **ADKAR** a été créé au début des recherches menées par le fondateur de Prosci, Jeff Hiatt, dans le but d'aligner des activités de conscientisation au changement traditionnelles à des objectifs et résultats de projet. Le **modèle ADKAR** servait initialement à déterminer l'efficacité d'activités de gestion du changement, comme la communication et la formation, dans l'atteinte des résultats souhaités du changement organisationnel.

UTILISER ADKAR DANS LE CADRE D'ACTIVITÉS DE GESTION DU CHANGEMENT TRADITIONNELLES

Le **modèle ADKAR** esquisse le parcours fructueux d'un individu à travers le changement. Chaque étape du modèle s'intègre naturellement aux activités typiques associées à la gestion du changement et formule des objectifs clairs pour ces activités.

Par exemple :

1. **Awareness**, ou comprendre les raisons commerciales du changement. Il s'agit de l'objectif/du résultat des premières communications concernant un changement organisationnel.
2. **Desire**, ou le désir de s'engager dans le changement et d'y participer. Il s'agit de l'objectif/du résultat du sponsorship et de la gestion des résistances.
3. **Knowledge**, ou la connaissance de la manière de changer. Il s'agit de l'objectif/du résultat de la formation et du coaching.
4. **Ability**, ou la capacité à réaliser le changement ou à le mettre en œuvre au niveau de performance requis. Il s'agit de l'objectif/du résultat de coaching, de la pratique et du temps.
5. **Reinforcement**, ou le renforcement pour maintenir le changement en place. Il s'agit de l'objectif/du résultat de mesures du degré d'adoption du changement, d'actions correctives et de la reconnaissance d'un changement fructueux.

Lors de l'identification des résultats d'activités de gestion du changement, **le modèle ADKAR** offre aux équipes de gestion du changement un cadre utile pour la planification et l'exécution de leur travail.



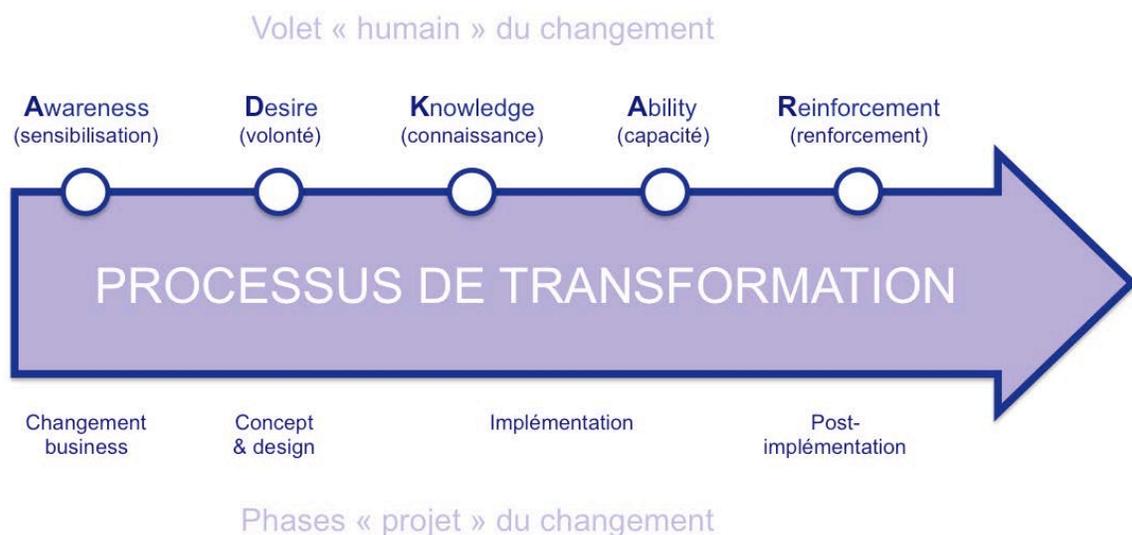
LE CADRE D'UNE INITIATIVE DE CHANGEMENT

Le modèle **ADKAR** peut servir à identifier des failles au niveau de votre processus de gestion du changement. En subdivisant un changement en éléments du modèle **ADKAR**, vous serez en mesure d'identifier à quel niveau et pourquoi un changement ne fonctionne pas comme il se doit. Grâce à ces connaissances, vous serez en mesure d'affronter les points de blocage, de coacher vos collaborateurs et d'entreprendre les étapes nécessaires pour améliorer le succès du changement.

Le modèle ADKAR s'avère utile dans les cas suivants :

- Pour identifier la résistance au changement des collaborateurs
- Pour aider les collaborateurs à négocier la transition dans le processus de changement
- Pour dresser un plan d'action fructueux pour un avancement personnel et professionnel au cours d'une initiative de changement
- Pour développer un plan de gestion du changement pour vos collaborateurs

Les changements interviennent à deux niveaux : au niveau de l'entreprise, c'est-à-dire du projet, et au niveau humain. La réussite du changement dépend des deux niveaux du changement, évoluant simultanément (voir plus bas). La gestion de projets et la gestion du changement sont deux disciplines complémentaires visant un objectif commun : l'obtention de résultats.



LE CHANGEMENT AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE

Voici des étapes standard d'un projet de changement d'entreprise typique. La plupart des responsables se sentiront à l'aise avec la gestion de ces phases, qu'elles soient formalisées dans le cadre d'une discipline de gestion de projets ou non :

- **Identifier** un besoin ou une opportunité pour l'entreprise
- **Définir** le projet (portée et objectifs)
- **Concevoir** la solution d'entreprise (nouveaux processus, systèmes et structure organisationnelle)
- **Développer** les nouveaux processus et systèmes
- **Mettre en œuvre** la solution au sein de l'organisation

LE CHANGEMENT AU NIVEAU HUMAIN

Cependant, même avec un plan de projet efficacement conçu, la principale raison de l'échec d'un projet réside dans des problèmes au niveau humain du changement.

En parallèle, les cinq étapes ou résultats à construire du côté humain du changement sont les éléments de l'**ADKAR** :

- **Awareness**, conscientisation au besoin de changement
- **Desire**, désir de s'engager dans le changement et d'y participer
- **Knowledge**, connaissance de la manière de changer
- **Ability**, capacité à mettre le changement en œuvre au quotidien
- **Reinforcement**, renforcement pour maintenir le changement en place

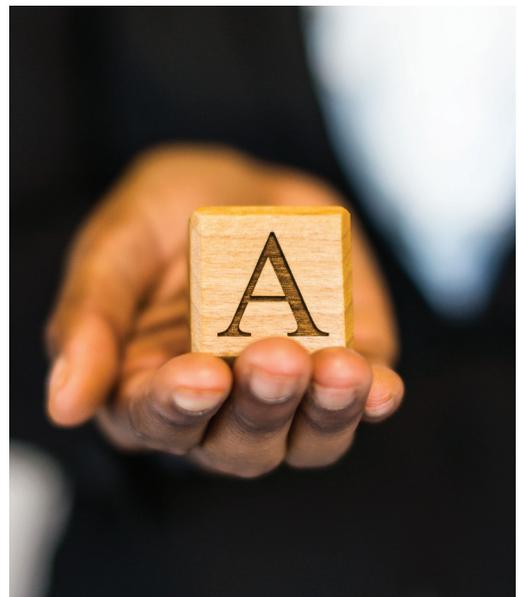
COMMENT UTILISER LE MODÈLE ADKAR ?

Penchons-nous sur deux exemples de mises en pratique du **modèle ADKAR**. Le premier intervient dans un scénario de changement personnel et le second dans un scénario de changement professionnel. Après les exemples, nous vous présentons une activité **ADKAR** simple qui vous aidera à mieux comprendre le modèle et à l'appliquer.

LE MODÈLE ADKAR DANS UN CHANGEMENT PERSONNEL

S'adonner à une activité physique régulière est un changement personnel que beaucoup de personnes tentent, mais elles éprouvent des difficultés à s'y tenir au fil du temps. Penchons-nous sur chaque élément d'**ADKAR** dans ce contexte :

- **Awareness** : êtes-vous conscient de votre besoin de commencer une activité physique ? Pourquoi devriez-vous commencer une activité physique ? Parmi les éléments qui pourraient stimuler votre conscientisation, on trouve notamment les articles et les actualités mettant en avant les bienfaits d'une activité physique régulière pour la santé, du contrôle du poids à la prévention de maladies en passant par la réduction du stress.
- **Desire** : êtes-vous personnellement motivé à commencer une activité physique ? Beaucoup de personnes sont conscientes de la nécessité de se mettre au sport, mais n'ont pas trouvé personnellement le désir de commencer. Le désir est un concept très individuel. Votre motivation pourrait être de perdre du poids afin de pouvoir suivre vos enfants, ou la nécessité d'avoir une meilleure condition physique pour votre travail, ou encore de trouver une façon de réduire votre anxiété. Quelle que soit votre motivation, vous devez prendre une décision personnelle, celle de concrétiser ce changement, sur la base de vos propres motivations, qui sont uniques.



- **Knowledge** : savez-vous comment vous adonner de manière efficace et sûre à une activité physique ? C'est à ce moment que vous devez acquérir une certaine connaissance. Vous pourriez faire appel à un entraîneur personnel, qui vous enseignera les bases, participer à un cours collectif donné par un instructeur ou faire l'acquisition d'une vidéo ou d'un livre d'entraînement. Pour changer efficacement, il faut savoir comment s'y prendre.
- **Ability** : êtes-vous capable de mettre votre connaissance en pratique ? Ce n'est pas parce que vous savez comment faire quelque chose que vous êtes effectivement capable de le faire. Souvent, pour pouvoir mettre en œuvre de nouveaux comportements, un coaching s'impose. Vous pourriez donc avoir besoin d'un temps d'entraînement supplémentaire avec un entraîneur personnel pour apprendre à faire les exercices efficacement ou correctement. Il se peut aussi que des engagements conflictuels vous empêchent de pratiquer une activité physique. Vous devrez alors réorganiser d'autres priorités pour libérer du temps.
- **Reinforcement** : avez-vous mis en place des éléments de renforcement pour vous éviter de retomber dans vos anciennes habitudes ? Dans cet exemple, vous pourriez faire appel à un système de récompense pour chaque jalon d'entraînement spécifique que vous atteignez. Vous pourriez également faire appel à un compagnon d'entraînement qui vous poussera à vous rendre à la salle de gym.



Veillez noter que les cinq éléments du **modèle ADKAR** représentent un résultat spécifique que vous tentez d'atteindre. N'oubliez pas non plus que tous les éléments sont cumulatifs et doivent être suivis dans l'ordre. Si, par exemple, vous faites abstraction du désir de commencer une activité physique, toute tentative d'apprentissage de la manière de pratiquer une activité physique (acquérir la connaissance et développer la capacité) sera inefficace, voire futile.

En prenant l'exercice physique comme exemple, il est facile d'identifier la manière dont survient le changement au niveau personnel à l'aide du **modèle ADKAR**. Découvrons à présent comment appliquer

ce modèle à des collaborateurs dans un environnement professionnel et la manière dont vous pouvez influencer leur progression vers les résultats escomptés.

LE MODÈLE ADKAR DANS UNE ORGANISATION

À l'instar du changement au niveau personnel, **le modèle ADKAR** nous aide à comprendre les besoins d'un individu lors d'un changement au niveau professionnel et met en avant le type de support qui conduira les collaborateurs vers un changement réussi. Abordons comme exemple de changement la mise en œuvre d'un nouveau logiciel.

Awareness

Si le nouveau logiciel est déployé et que le collaborateur n'est pas sensibilisé à sa nécessité, voici la réaction qu'il pourrait avoir :

« C'est une perte de temps. »

« Ça marchait bien, avant. »

« Nous ne sommes jamais au courant de rien ! »

Une réaction naturelle au changement, même dans les meilleures circonstances, est la résistance. La conscientisation à la nécessité commerciale ou organisationnelle du changement est cruciale pour surmonter les résistances.

Si, d'un autre côté, les collaborateurs comprennent clairement que l'ancienne version du logiciel ne sera plus supportée par le vendeur ou qu'un nouveau logiciel s'impose pour répondre aux besoins du client plus efficacement, la réaction (basée sur une conscientisation accrue au besoin) peut être très différente :

« Quand ce changement va-t-il intervenir ? »

« Quel sera son impact sur moi ? »

« Vais-je bénéficier d'une nouvelle formation ? »

Desire

Après avoir été sensibilisé à la nécessité d'un changement, il se peut qu'un collaborateur ne désire cependant pas vraiment se connecter au nouveau logiciel et l'utiliser :

« Cela ne m'intéresse pas de changer. »

« Que vais-je en tirer ? »

« Je ne pense pas qu'ils soient sérieux. »

Les sources de motivation ou obstacles personnels du collaborateur contribuent à la mesure dans laquelle il désire utiliser le nouveau logiciel. Chaque personne peut avoir ses propres raisons d'accepter le changement ou y résister. Parfois, ces raisons ne sont même pas liées au changement en lui-même.

Si un collaborateur ne désire pas changer, il pourrait être perçu comme difficile, inflexible, pessimiste ou peu coopératif. La personne la mieux placée pour aider un collaborateur réticent est son supérieur hiérarchique ou superviseur, généralement la personne la plus proche du collaborateur et capable de traduire le changement dans le contexte personnel de ce dernier. Les responsables doivent s'engager dans des conversations de coaching afin d'aider le collaborateur à lier le changement à des sources de motivation personnelles et de trouver comment écarter ou minimiser les obstacles.

Knowledge

Ce n'est qu'une fois que la conscientisation et le désir sont présents que nous devrions commencer à fournir des connaissances détaillées sur l'utilisation du nouveau logiciel. Malheureusement, il arrive fréquemment qu'une organisation, à l'annonce d'un changement, commence par envoyer ses collaborateurs en formation. Cette approche rend l'investissement dans la formation peu efficace. En effet, les collaborateurs ne sont pas encore engagés dans la fonctionnalité détaillée du logiciel car ils ne sont pas prêts à apprendre. Il se pourrait même qu'ils s'interrogent sur la raison de leur présence à la formation. Pour tirer le maximum d'un investissement dans une formation, ce dernier doit survenir après la conscientisation et l'apparition du désir de changer.

Ability

Après avoir aidé les collaborateurs à comprendre, sur le plan intellectuel, comment naviguer dans l'interface du logiciel, il se peut qu'il y ait encore un écart entre leur connaissance et leur capacité. La connaissance, c'est savoir ce qu'il faut faire. La capacité, c'est être capable de mettre cette connaissance en pratique. C'est lorsque le collaborateur développe la capacité d'utiliser le



logiciel dans une situation réelle que le changement intervient vraiment. Si un collaborateur dispose de la connaissance mais pas des capacités, voici ce qu'il pourrait dire :

« Je ne parviens pas à maîtriser ces nouvelles étapes. »

« J'y arrive, mais il me faut deux fois plus de temps. »

« Je comprends le manuel, mais lorsque je dois le mettre en pratique, je bloque. »

Pour combler l'écart entre connaissance et capacité, les collaborateurs pourront tirer profit d'un encadrement et d'exercices pratiques, utilisant le logiciel avant son déploiement. Cette mise en pratique devrait intervenir dans le cadre d'une formation formelle ou reposer sur un environnement simulant des situations réelles. Il est ici essentiel que les collaborateurs utilisant le logiciel puissent le tester, faire des erreurs et poser des questions dans un environnement sûr. Souvent, les collaborateurs ont simplement besoin de temps pour réaliser des changements, et la meilleure chose à faire est de leur laisser le temps de s'entraîner.

Reinforcement

L'élément final du **modèle ADKAR** est le renforcement. Le cerveau humain aime les habitudes. Nous sommes psychologiquement programmés pour revenir à nos anciennes habitudes. Dans l'exemple présent, en l'absence de renforcement, les collaborateurs peuvent se tourner vers des solutions de rechange ou utiliser leurs anciennes feuilles de calcul au lieu du nouveau logiciel. Voici ce qu'ils pourraient dire :

« La nouvelle méthode prend trop de temps, je vais continuer de faire comme je faisais avant. »

« J'oublie toujours d'inclure le nouveau département. »

Pour renforcer le changement, nous devons contrôler s'il est soutenu ou non. Qui se connecte, suit les flux de travail et utilise le nouveau logiciel avec succès ? Quels individus reconnaissent avoir gagné en efficacité dans leur travail grâce au nouveau logiciel ? Sur la base de ces informations, la première étape consiste à célébrer et reconnaître les niveaux auxquels le changement s'est ancré. La reconnaissance positive est l'une des meilleures façons de récompenser les collaborateurs qui mettent tout en œuvre pour adopter les changements et pour montrer que la participation au changement est importante. Si certains collaborateurs font appel à des solutions de rechange ou reviennent à d'anciens processus, un suivi est nécessaire pour identifier leurs obstacles. Ont-ils besoin de davantage de formation ou de coaching ? L'un des éléments **ADKAR** leur fait-il défaut ? Le renforcement confirme que l'on attend qu'ils continuent de travailler selon la nouvelle méthode.

LE POUVOIR D'ADKAR DANS LA GESTION DU CHANGEMENT

Approcher le changement à l'aide du **modèle ADKAR** vous aidera à planifier efficacement un nouveau changement. De même, si un changement actuel est en train d'échouer, le modèle vous aidera à identifier immédiatement les failles du processus afin que vous puissiez entreprendre l'action corrective la plus efficace qui soit. Cette approche orientée résultats permet de concentrer l'énergie sur la (les) domaine(s) offrant la plus haute probabilité de succès, fournissant une structure et une orientation. **Le modèle ADKAR** vous aide à identifier tout élément qui aurait pu être omis.