

Carte des alliés

Préparez vos actions de communication

- La carte des alliés permet de visualiser les positions des populations concernées par le projet par rapport au changement et plus largement au projet.

La carte pointe les alliés sur lesquels il est possible de s'appuyer et les opposants qu'il faudra convaincre. Elle aide à construire une stratégie pour chaque catégorie d'acteurs.

Elle se construit à un moment donné, par rapport à une situation précise et permet :

- ✓ d'appréhender les attitudes des acteurs face aux changements, au projet, aux messages relayés, etc ;
- ✓ de saisir les évolutions de perception (lorsqu'elle est répétée à plusieurs reprises) ;
- ✓ d'évaluer des actions menées ;
- ✓ de recadrer les actions de conduite du changement.

Ce que vous devez faire...

1. Analyser et comprendre la carte des alliés et les différents positionnements des acteurs présentés sur les pages suivantes.
2. **Lister les catégories de personnes concernées** par votre projet
Par exemple : les IDE, les médecins, le service communication, le bureau des admissions, la DSI, le DIM, le président de la CME, etc.
3. **Recueillir les points de vue des acteurs**
 - Soit en réalisant une série d'entretiens (au moins 2 personnes par catégorie de personnel)
 - La carte des alliés n'est pas un support pour l'entretien.
 - Il est par contre indispensable de construire une **grille de questions pertinentes** qui permettront de positionner la personne interviewée (voir outil méthodologie d'animation d'entretien). Les questions doivent permettre de comprendre leur avis sur le projet, sur l'outil, sur les messages relayés, les actions menées, etc.
 - Soit en interviewant une personne ressource
 - Par exemple, en phase de lancement de projet, pour appréhender le contexte.
 - La carte des alliés peut alors être un support d'animation de l'entretien.
4. **Positionner les catégories d'acteurs** sur la grille : synergie-antagonisme
 - Il s'agit de tracer le positionnement « moyen » de la catégorie d'acteurs et en aucun cas de positionner les individus nominalement.
 - La confidentialité doit être respectée sur les positionnements individuels
5. **Établir votre stratégie de communication** au regard de votre grille coopération-autonomie/esprit critique

Établir le positionnement des acteurs (1/2)

Grille coopération-autonomie

Coopération
 aptitude à jouer le jeu collectif pour que le projet réussisse

Autonomie / Esprit critique
 capacité/force à défendre ses idées personnelles quitte à faire rater le projet

Prend l'initiative...

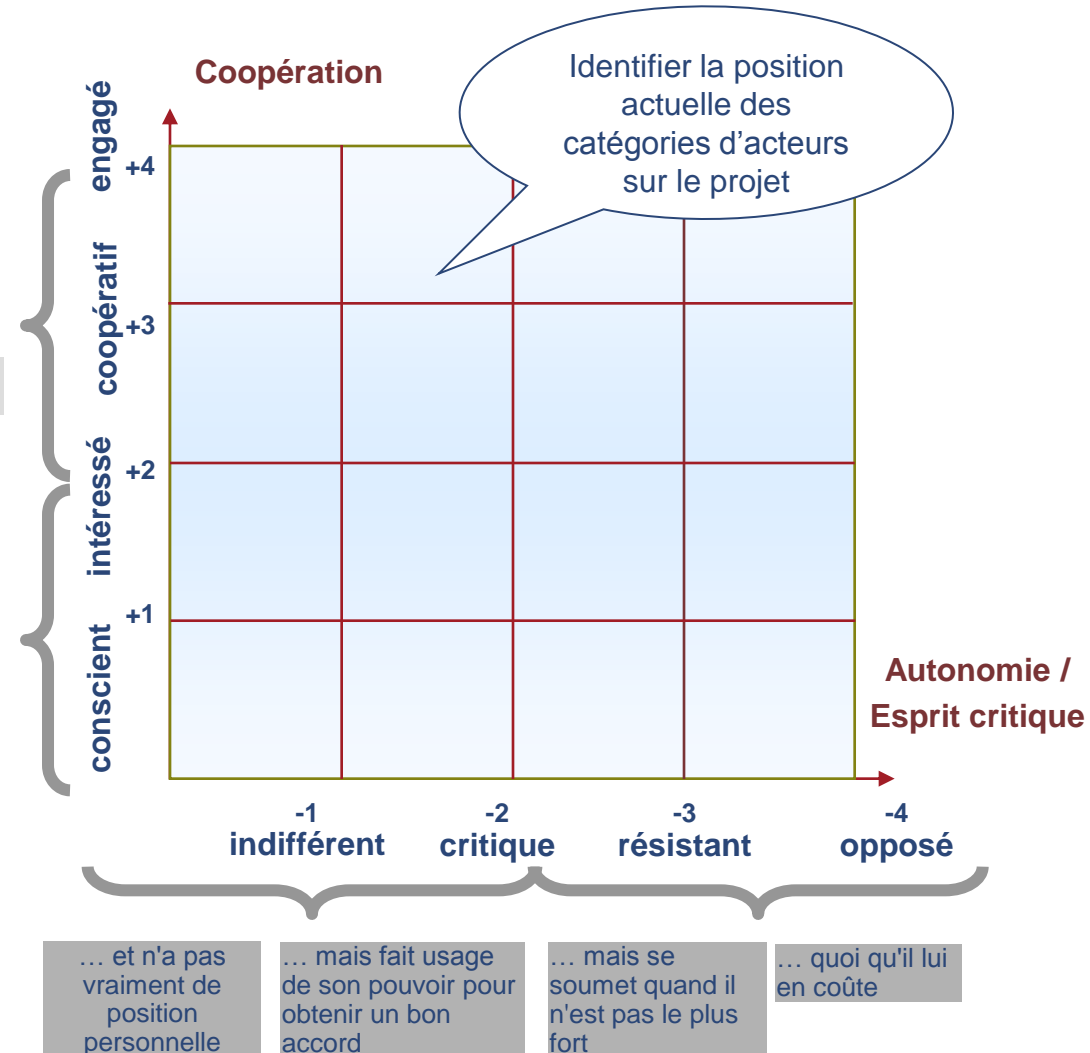
...quelle que soit notre réaction

...mais s'arrête si nous ne le suivons pas

Ne prend pas l'initiative...

... mais suit nos initiatives

... et ne suit pas nos initiatives



Établir le positionnement des acteurs (2/2)

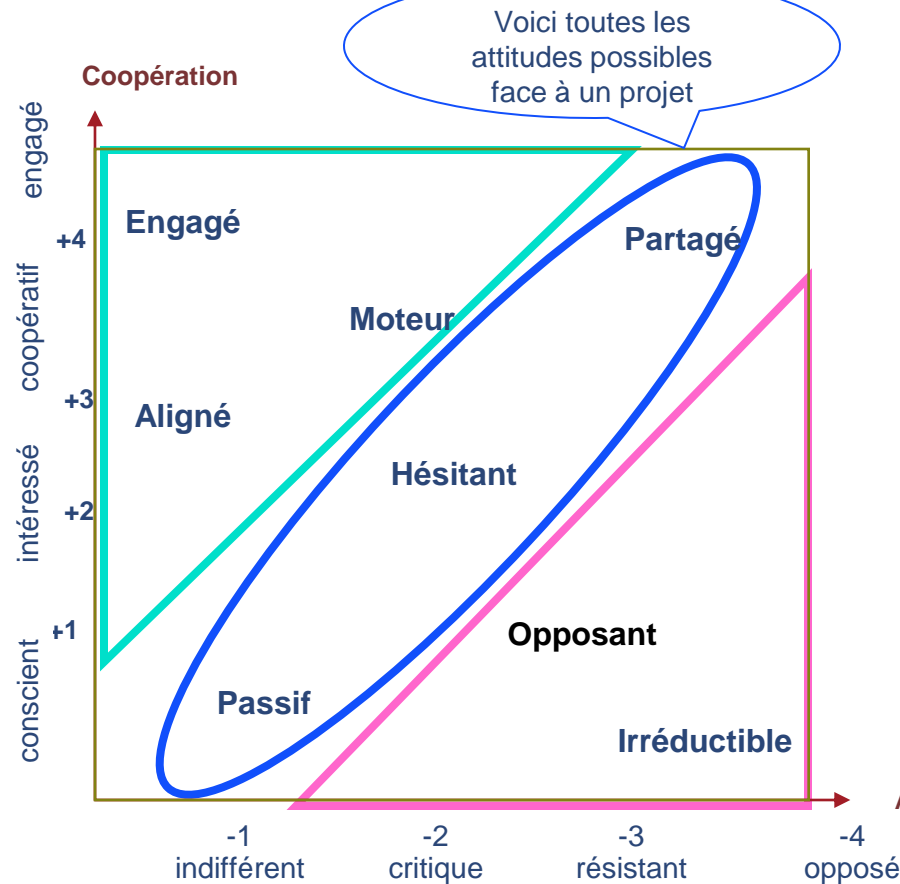
Identifier les profils des catégories d'acteurs

Les Dynamiques (10 à 20 %)

Engagé : Épouse la cause et la soutient quoiqu'il en coûte. Très foncéur et dangereux car ne vous prévient pas des difficultés

Moteur : Il soutient tout en faisant preuve d'esprit critique : idéal

Aligné : Agit et coopère sans se poser de questions



Les Attentistes (60 à 80%)

Partagé : Il aime autant qu'il déteste

Hésitant : Il hésite encore et peut changer

Passif : Ni pour, ni contre, il n'investit pas d'énergie et fait le minimum. Épuisant car à porter à bout de bras

Les Réfractaires (10 à 20%)

Opposant : Il cherche le rapport de force et ne cède que face à un pouvoir plus fort

Irréductible : Il préfère casser que plier

Élaborer votre stratégie de communication des alliés

Une stratégie pour chaque catégorie d'acteurs (1/2)

Contexte hospitalier

- Coopération et esprit critique coexistent pour tous les projets : le vrai danger n'est pas l'existence d'esprit critique, c'est l'absence de coopération !
- Voici quelques recommandations pour communiquer auprès des différents acteurs en fonction de leur attitude vis à vis du projet :
 - ✓ D'abord, essayez de comprendre avec les membres de votre équipe projet les raisons de ces attitudes et principalement pour les **Réfractaires**. Il est important pour cette catégorie et pour les **Dynamiques** de les identifier nominativement afin de pouvoir avoir des actions personnalisées.
 - ✓ La réflexion sur les positionnements individuels aide à élaborer les actions en fonction des différentes personnes. Par exemple, n'hésitez pas à rencontrer directement un « Irréductible » pour lui présenter la partie de projet qui peut l'intéresser et à lui donner des informations régulièrement.
 - ✓ Ne jamais indiquer de noms sur la carte des alliés.
 - ✓ Pour les **Dynamiques** :
 - Intéressez-les et impliquez-les en leur proposant un projet commun : reconnaître leurs efforts, les accepter comme ils sont, les soutenir , être exigeant en retour.
 - Pour ceux qui tendent vers les « engagés », appuyez-vous sur eux, sollicitez-les car il sont toujours de bonnes idées et sont souvent très documentés. Mais soyez vigilant au fait qu'ils ne fassent pas cavalier seul et deviennent trop incontrôlables en voulant bien faire.

Élaborer votre stratégie de communication des alliés

Une stratégie pour chaque catégorie d'acteurs (2/2)

Contexte hospitalier

- ✓ Pour les **Attentistes** :
 - Dans la majorité des projets, les personnes sont attentistes avec plus ou moins d'esprit critique.
 - Si vous souhaitez en convaincre quelques-uns, des enjeux et de la nécessité de leur implication, car leur participation est indispensable à votre projet ; dans leur ensemble vous communiquerez vis à vis d'eux de façon collective.
 - Il s'agit d'avoir une approche pédagogique en expliquant les enjeux et les bénéfices de l'outil et en répondant à leurs craintes. Appuyez vous sur les cadres des services pour vous faire remonter les doutes, les interrogations et les convictions pour adapter au mieux vos messages. Travaillez avec les professionnels internes de la communication pour qu'ils mettent à votre disposition les outils les plus simples et efficaces.

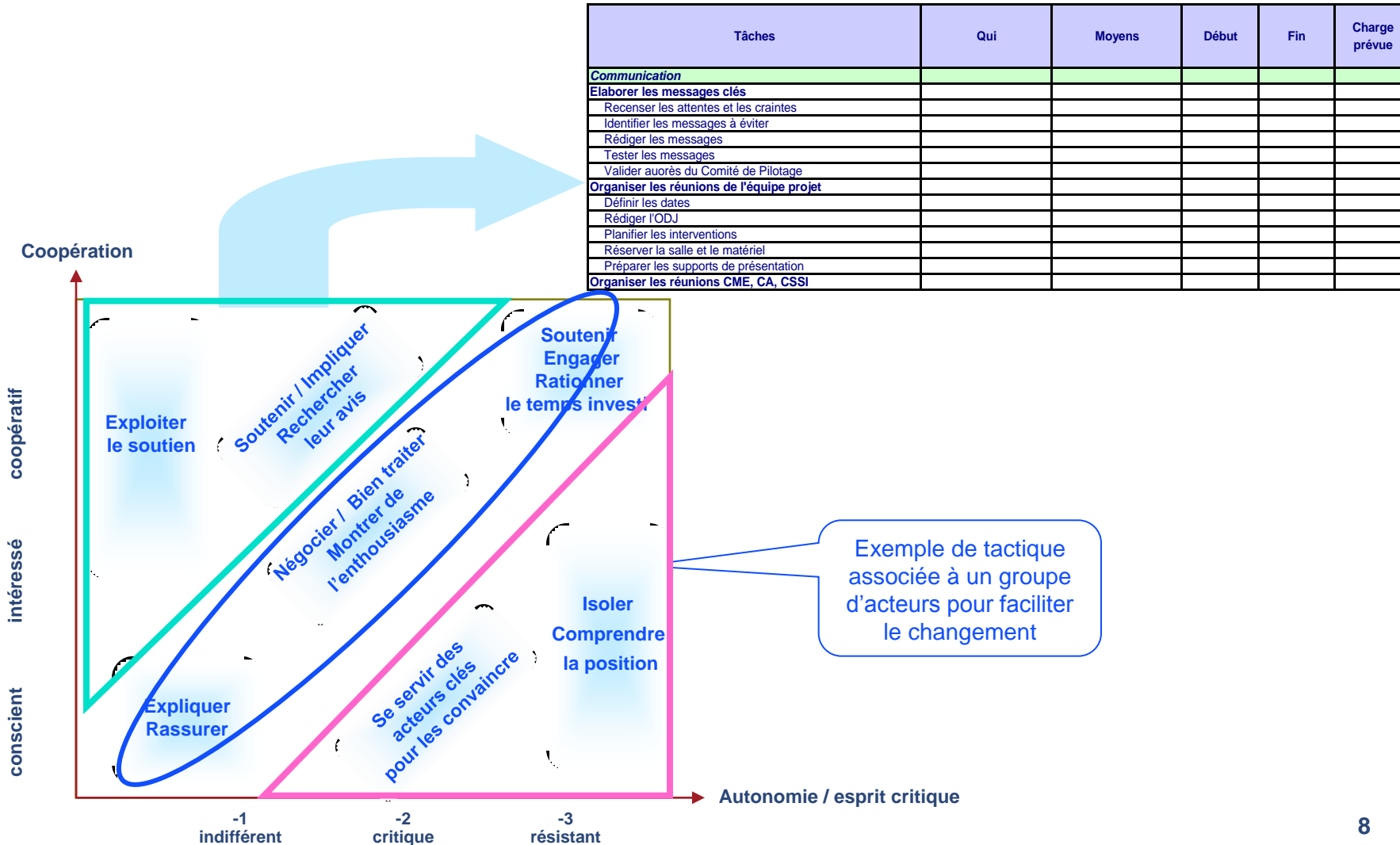
- ✓ Pour les **Réfractaires** :
 - Selon leur niveau de « pugnacité » et leur pouvoir de « nuisance », vous pouvez décider ou non de les impliquer dans vos groupes de travail. Ce choix doit être fait avec l'ensemble de l'équipe projet, de façon à ce que vous soyez tous cohérents dans la stratégie retenue et le message délivré.
 - Si leur influence est évidente au sein de l'établissement, ayez une démarche personnalisée (le chef de projet seul, mais aussi accompagné d'un décideur (Directeur, Président de CME, DSSI)) en allant leur présenter le projet et surtout les intérêts qu'ils peuvent y avoir à titre personnel.
 - L'isolement peut aussi être une stratégie, mais il faut vous assurer d'avoir le soutien indéfectible des principaux décisionnaires de votre établissement. Sans soutien clairement formulé et affirmé de votre Direction, ne recourrez pas à cette stratégie qui risque de se retourner contre vous.
 - Si vous pensez qu'ils sont critiques, mais peuvent être force de proposition, impliquez les, dans vos groupes de travail et assurez vous d'avoir un animateur qui sache canaliser les fortes personnalités.

Élaborer votre stratégie de communication des alliés

Un plan d'actions pour chaque catégorie d'acteurs

Contexte hospitalier

Objectif : Adapter les actions aux stratégies des acteurs et aux objectifs du projet



- Ne pas limiter les acteurs clés aux acteurs du projet et aux décisionnaires
 - **Juger les acteurs clés sur leurs actions** plus que sur leur discours
 - Cibler les actions en fonction des enjeux du projet
 - **Suivre l'évolution** des acteurs clés et mettre à jour le plan d'action tout au long du projet
 - **Maintenir la confidentialité** des informations et de la carte en elle-même
 - **Développer des contacts réguliers** : téléphoner ou rencontrer de manière fréquente et informelle ses proches alliés
 - **Valoriser ses alliés** : les informer, les consulter, les aider, aller au devant de leurs besoins, ...
 - **Développer un partenariat étroit** : mettre en contact les gens entre eux, faciliter les coopérations transverses,
 - **Aller dans les services** : avoir une connaissance parfaite de tout ce qui se fait, des difficultés rencontrées par chacun, des travaux en cours
- Ne pas attendre les réunions formelles pour être renseigné : ce qui se dit d'important se dit au quotidien, à la pause café...

La carte des alliés est un outil qu'il est important de formaliser

POUR...

- ... garantir la vision partagée la position des acteurs clés avec la direction de projet
- ... s'assurer de l'exhaustivité du positionnement des acteurs clés
- ... permettre l'évolution du plan de gestion des acteurs clés dans le temps
- ... profiter du retour d'expérience sur les actions menées et l'évolution de la position des acteurs

ET EVITER...

- ... que le chef de projet agisse uniquement sur les acteurs avec lesquels il a l'habitude de travailler
- ... d'agir uniquement sur les acteurs dévoués ou irréductibles qui sont plus visibles
- ... une vague d'actions en début de projet, puis plus rien

*Un établissement de santé met en place un dossier patients. **A mi-étape, avant le déploiement, le responsable de conduite du changement souhaite évaluer l'impact des actions de conduite du changement sur les futurs utilisateurs.** Ils souhaitent analyser leurs perceptions avant d'aller plus avant dans les formations et les actions d'accompagnement.*

*Le responsable de conduite du changement **mène une série d'entretiens** :*

- La directrice des soins infirmiers et ses deux adjointes ;*
- 6 infirmières issues de 3 services différents et 3 cadres soignants ;*
- 2 employés du services des admissions et leur responsable ;*
- le Président de la CME, 4 médecins issues de 3 services, le DIM.*

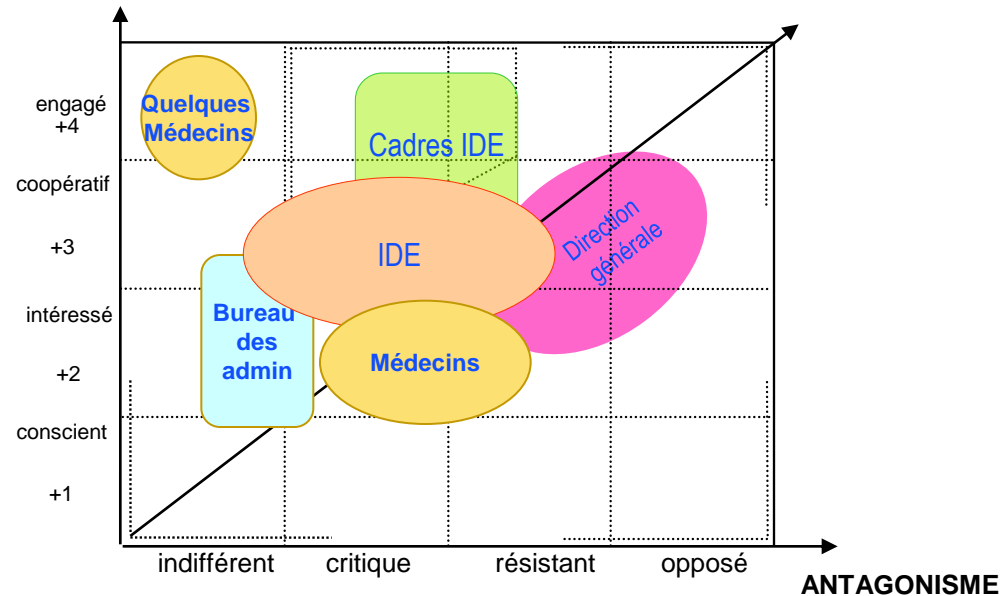
Pour chaque groupe d'acteurs, il élabore une grille de questions autour de leurs perceptions du projet, de l'outil, et de l'évaluation des actions conduites du changement (information, formation, réorganisation des services de soins)

A l'issue de chaque entretien, il positionne l'interviewé sur l'axe Synergie et de l'axe Antagonisme.

A partir des notes, il trace la zone de chaque groupe d'acteurs impliquée dans le projet.

Les positions des groupes d'acteurs proviennent du croisement d'appréciations :

- directes suite aux entretiens avec des représentants de chaque groupe d'acteurs ;*
- indirectes avec les points de vue des groupes d'acteurs entre eux.*



A l'issue de cette analyse des alliés, la stratégie de conduite du changement et de communication est réorientée.

L'équipe décide de s'appuyer plus largement sur les cadres infirmiers qui ont montré leur capacité à être constructifs vis à vis du projet. Elle les convie régulièrement à des réunions d'avancement de projet et les sollicite pour faire passer des messages dans les services.

Il apparaît que la population médicale est partagée sur le projet. Quelques médecins ont identifiés « engagés », s'ils peuvent être très moteurs, ils peuvent aussi être source de risques car ils ont des attentes très fortes vis à vis du projet, un niveau de documentation élevé et vont parfois plus vite que le projet. Le chef de projet et son équipe ont choisi de les solliciter dans les groupes d'analyse de processus et sur les sites pilotes.

Pour le reste de la population médicale qui oscille entre attentiste et réfractaire, le choix est fait de continuer à communiquer auprès d'eux de façon privilégier mais ils ne seront pas concernés par la première sessions de formation. Tout l'effort sera porté sur les IDE, qui seront des relais du changement en adoptant de nouvelles pratiques.