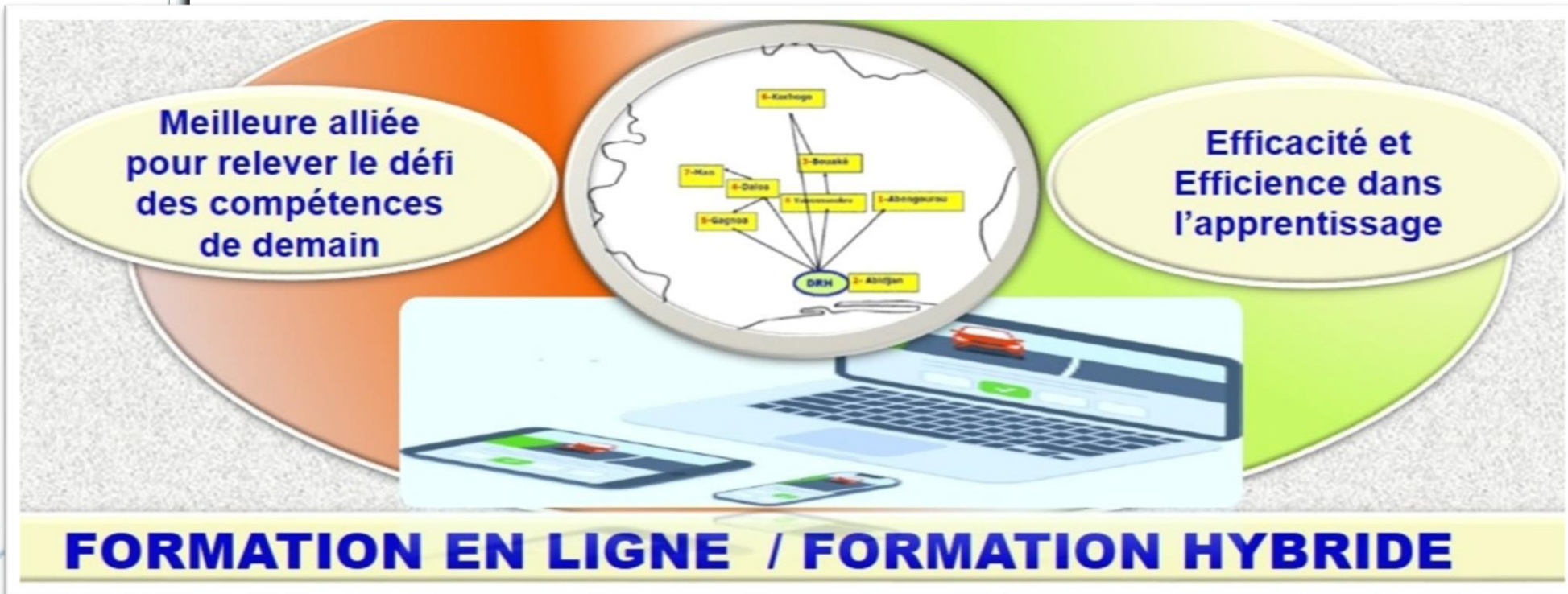


MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE,
DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

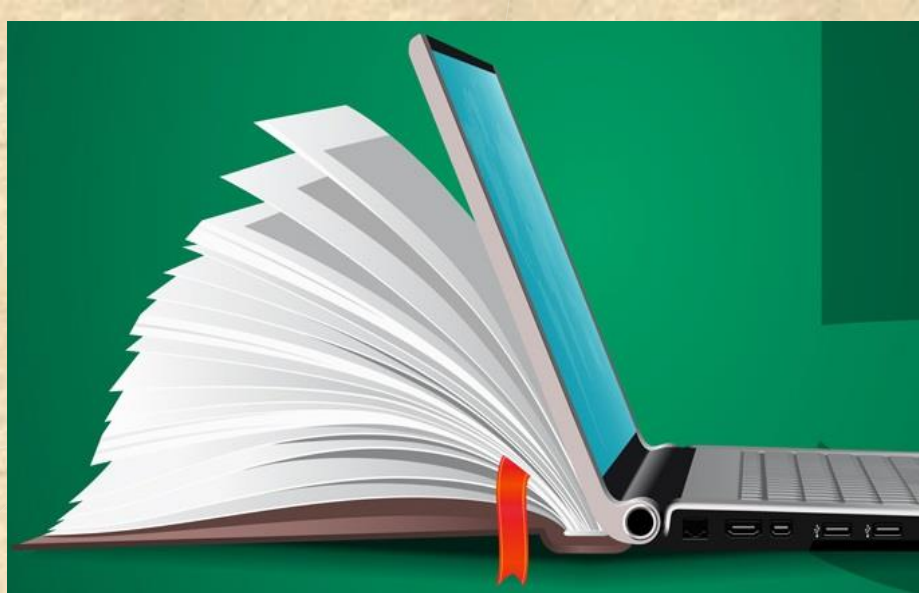
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

SOUS-DIRECTION DE LA FORMATION DU PERSONNEL ADMINISTRATIF



Module 2 _ Programme 1 _ 2021

CONDUITE DU CHANGEMENT
APPROCHE MANAGÉRIALE



Nous vivons une période unique. Le progrès technologique, dans le domaine du numérique est exponentiel.

De nombreux dirigeants peinent à suivre la cadence et décrochent.

Ils n'ont pas été préparés à gérer l'imprévisible, l'impensable , les volte-face incessantes , les ruptures inattendues et parfois brutales.

Et pourtant, aujourd'hui , on parle de villes intelligentes , d'hôpitaux numériques , de e-administration , de e-impôt et de formation en ligne ou hybride.

Pour être de nouveau maître de votre destin et ne plus subir, vous devez passer du statut d'observateur à celui d'acteur du changement.

OBJECTIF DE FORMATION – OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

– Objectif de formation –

À la fin de la formation , l'auditeur / l'auditrice sera capable de conduire un changement organisationnel

– Objectifs pédagogiques –

1. Définir les notions de changement , de conduite et de résistance au changement
2. Repérer les différents types de résistance au changement
3. Définir la typologie des acteurs dans la conduite du changement
4. Réduire les résistances au changement
5. Créer un climat qui encourage le changement
6. Mobiliser et fédérer les équipes autour d'un projet de changement
7. Évaluer les actions dans la conduite du changement

ITINERAIRE PÉDAGOGIQUE

1

GÉNÉRALITÉS ET DÉFINITION DU CHANGEMENT

2

PROCESSUS D'ADAPTATION AU CHANGEMENT

3

RÉACTION HUMAINE AU CHANGEMENT

4

RESISTANCE AU CHANGEMENT

5

MANAGER / LEADER DANS LA CONDUITE DU CHANGEMENT

6

SUIVI ET MESURE DES RÉSULTATS DU CHANGEMENT

ÉQUIPE D'ÉLABORATION DU MODULE

Responsable pédagogique e-learning _____

KANDE AMADOU

Sous-Directeur de la Formation

Rédacteurs _____

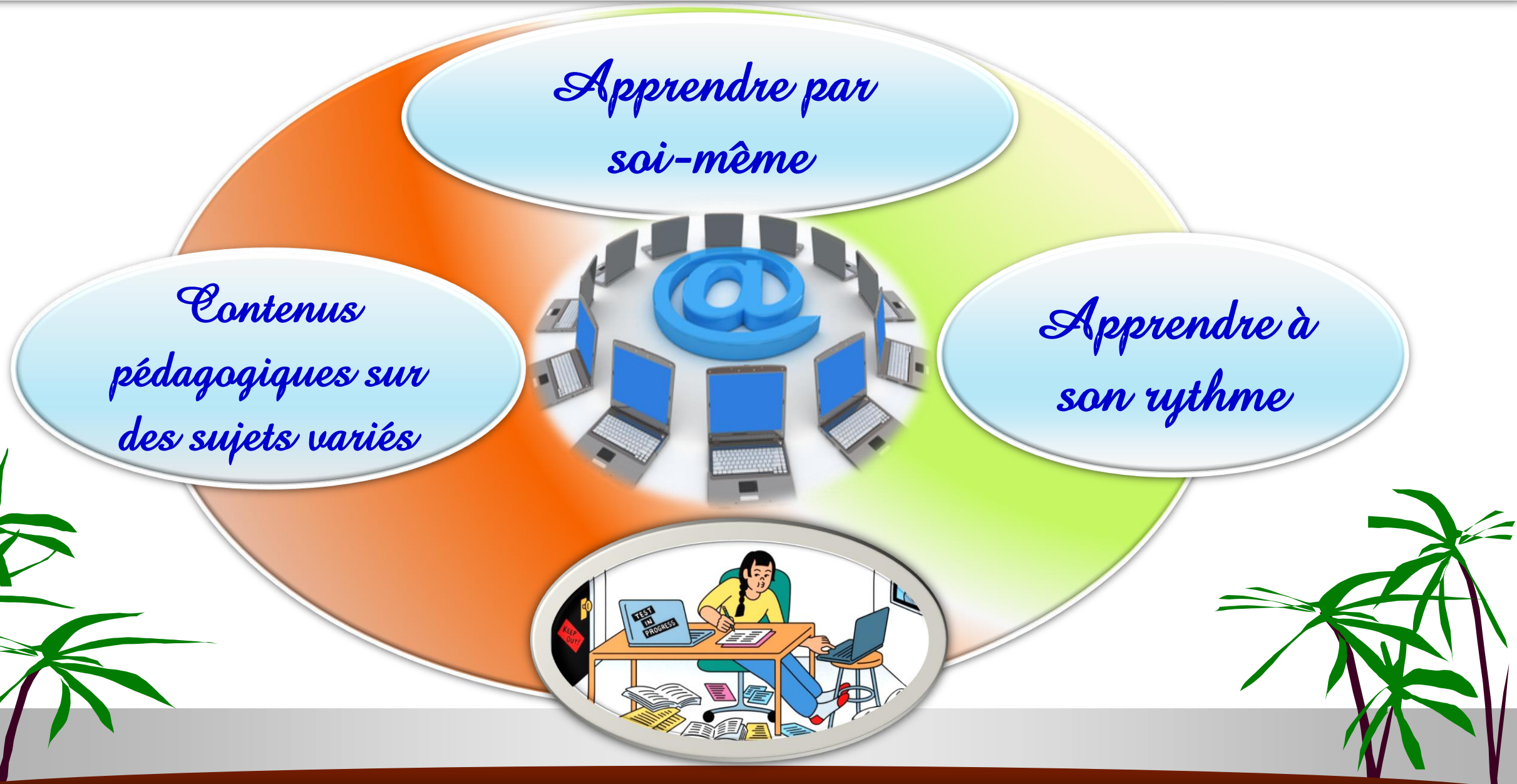
YASSI ZAHILY BRIGITTE

Chef de Service chargé des Offres de Formation

SEDI DIABATE

Chef de Service Méthodes et Organisations

FORMATION EN LIGNE



INTRODUCTION

Faire adopter un changement est nécessaire à toute organisation qui veut survivre et croître. La nécessité de changer peut être imposée par « l'extérieur » de l'entreprise : évolution de la technologie, de la concurrence, des valeurs sociétales, des réglementations, etc. ou par « l'intérieur » : changement de direction, de stratégie, de structure, de culture, de mode de management. ; Dans tous les cas, il s'agit d'établir l'adéquation entre le fonctionnement et les ressources de l'organisation, entre les objectifs et les résultats.

Les différents types de changement à introduire peuvent:

concerner un poste de travail, un service, un domaine où les interrelations entre les postes, les services, les processus de coordination etc. ;

viser à obtenir une réduction des dysfonctionnements courants ou une restructuration totale ; se faire dans l'urgence ou s'étaler sur une période plus ou moins longue ;

être conçus, décidés et imposés par une direction autoritaire ou résulter d'un processus plus coopératif.

La mise en œuvre du changement est toujours difficile, les obstacles principaux étant toujours humains. Dans tous les cas, elle nécessite de l'adhésion, du temps et produit souvent des effets non prévus.

On ne change pas les organisations complexes et encore moins les comportements des individus comme on change les machines ou les règles.

INTRODUCTION

En effet, pour toute personne, comme pour toute organisation, le changement de l'environnement représente un ensemble de menaces ou d'opportunités. La nécessité de changer provoque de l'incertitude et de l'angoisse chez tous, mais chacun peut considérer le changement à réaliser comme une aventure passionnante ou comme une punition douloureuse selon les jugements qu'il porte, en particulier, sur les points suivants :

la désirabilité du changement, sa « valence » (désirabilité « en soi » ou d'après son potentiel de « récompenses-punitions » ou « bénéfices-pertes » de tous ordres et pas seulement financiers);
sa capacité, son espérance de réussir le changement dans les délais impartis;
son espérance de trouver auprès de sa direction l'aide dont il pourrait avoir besoin, une évaluation compréhensive et non répressive de ses résultats, un partage équitable des « récompenses ».

On comprend dès lors que des résistances au changement puissent se produire, puisant leur motivation dans ces diverses sources.

①

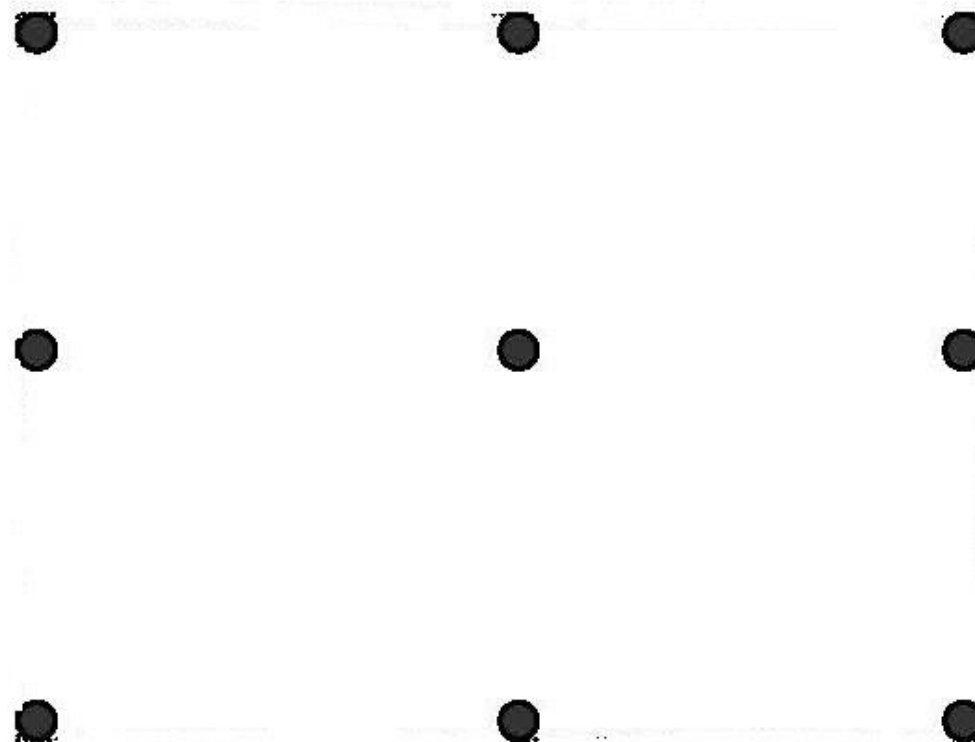
LE CHANGEMENT GÉNÉRALITÉS ET DÉFINITION



**Dans la conduite du
changement , le défi principal
qui attend les managers est de
parvenir à penser
différemment et de persuader
les autres d'agir différemment**

LE JEU DES 9 POINTS À RELIER

Relie les 9 points avec seulement 4 lignes droites, sans lever ton crayon ou ton stylo



LE JEU DES 9 POINTS À RELIER

Le « *jeu des 9 points* » est un exercice de réflexion qui nous invite à une prise de conscience en ce qui concerne la résolution des problèmes sociaux en général et de façon spécifique ceux relatifs au changement.

La leçon fondamentale à tirer est qu'il faut dans le processus de changement, accepter de sortir de ses habitudes, surtout quand elles s'avèrent insuffisantes pour trouver les solutions au problème de la transformation en cours.

Le souci d'efficacité devrait nous amener, en ce qui concerne le processus de changement, à l'acceptation de sortir des pratiques habituelles parfois dépassées pour adopter de nouvelles habitudes promotrices et adaptées aux solutions durables.

LE JEU DES 9 POINTS À RELIER

« Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, mais c'est parce que nous n'osons pas que les choses sont difficiles » Sénèque

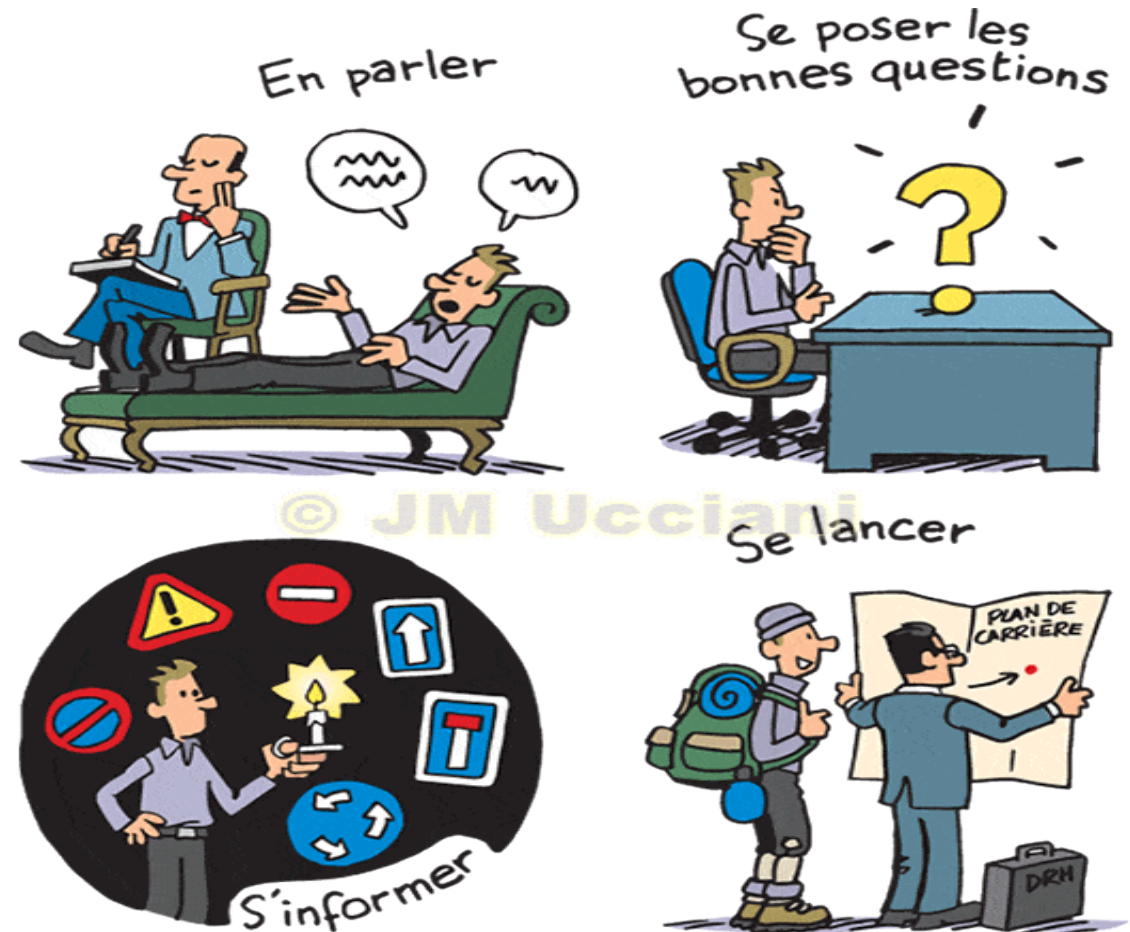


CE QU'EST LE CHANGEMENT

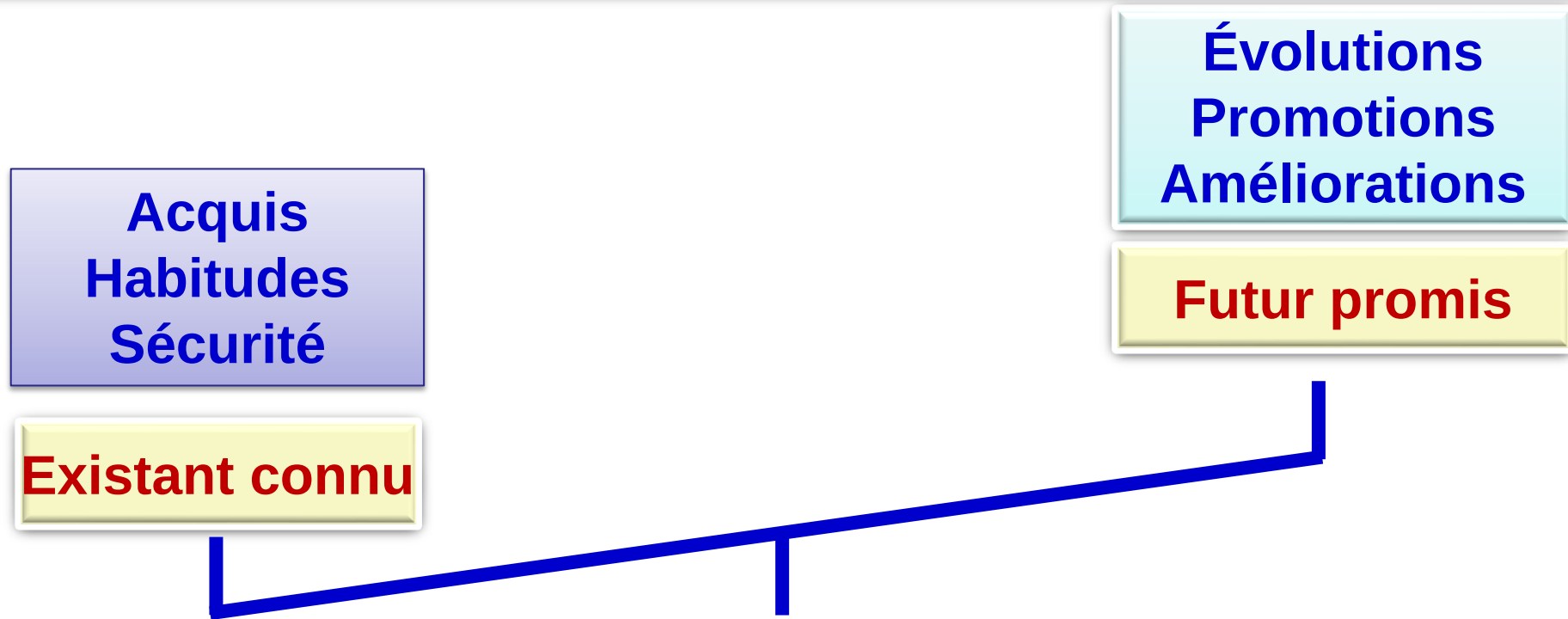
Un changement organisationnel représente pour une personne une **déstructuration** et une **restructuration** de sa situation de travail.

Que le changement soit minime ou important, une personne devra consacrer des efforts pour s'adapter à une nouvelle réalité.

(Claude Ouellet et André Pellerin)



CE QU'EST LE CHANGEMENT



« Le **changement** est une **remise en cause de l'existant** au plan **opérationnel** (les pratiques), **managérial** (mode de management et outils), **contractuel** (résultats), **culturel** (culture) et **stratégique** (finalités et objectifs) de **manière volontaire et / ou sous la contrainte** »

David Autissier.

CE QU'EST LE CHANGEMENT

Le changement : 3 ruptures avec l'équilibre établi

Rupture en termes de vision

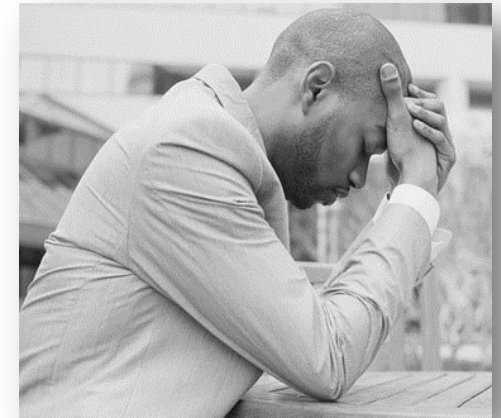
À travers le changement on me demande de voir le monde différemment

Rupture en termes de savoir-faire

On m'oblige à renoncer à mes habitudes pour apprendre à faire autrement

Rupture en termes de relations

On ne me reconnaît plus pour ce que je savais faire, mais pour quelque chose que, par définition, je ne sais pas encore faire



CE QU'EST LE CHANGEMENT



« Si vous pensez que vous êtes trop petit pour changer quelque chose, essayez donc de dormir avec un moustique dans votre chambre et vous verrez lequel des deux empêche l'autre de dormir »

Dalai Lama

CE QU'EST LE CHANGEMENT

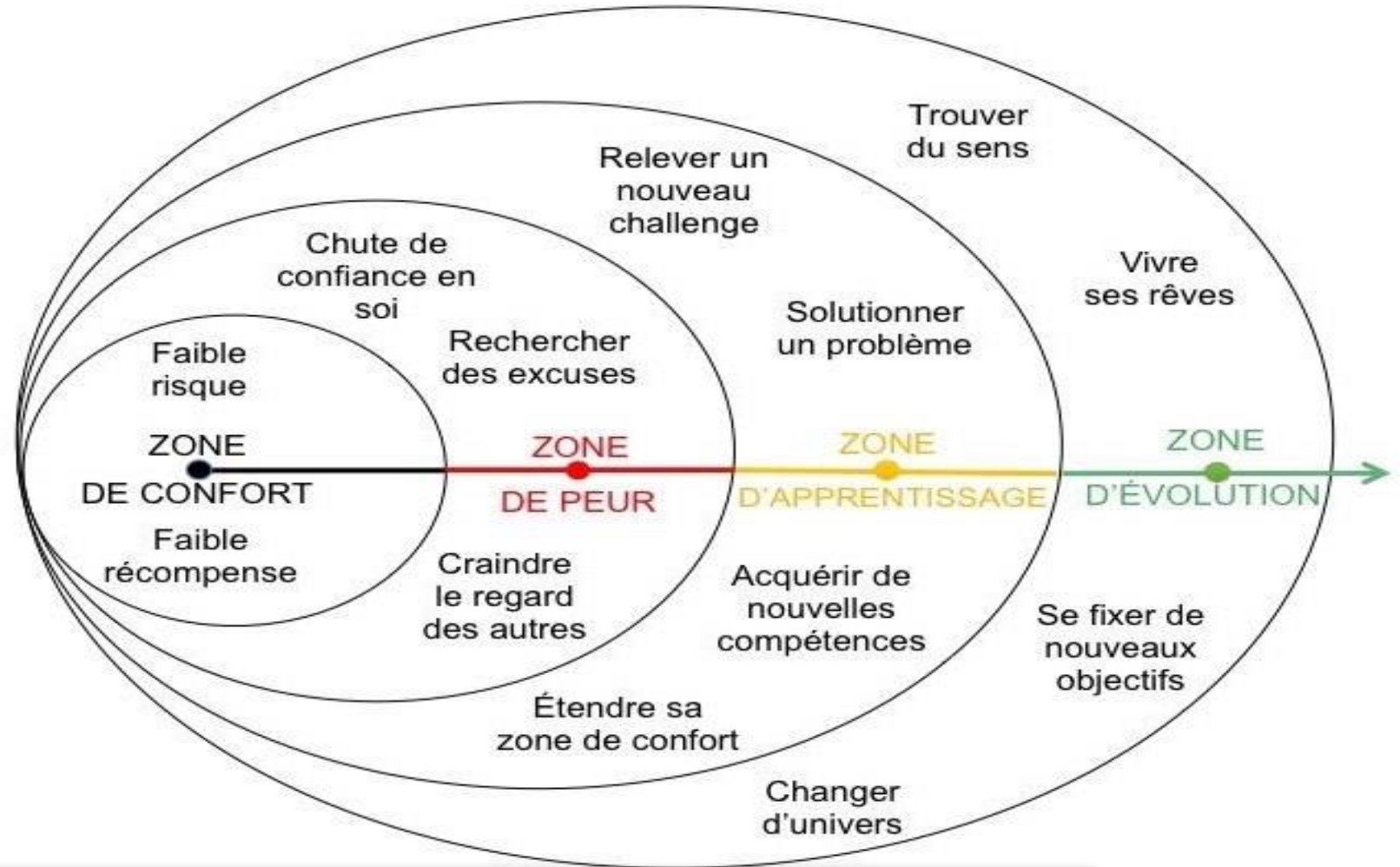
Le changement est une rupture dans le fonctionnement d'une organisation lorsque les pratiques , les outils , les conditions de travailsont transformés.

Changer, c'est être en crise avec soi-même, c'est dépasser le conflit entre son désir de changer et les devoirs à accomplir pour effectuer ses propres transformations personnelles :

- **Modifier son angle de vision**
- **Dépasser ses a priori**
- **Écouter d'autres visions de la réalité**



SORTIR DE SA ZONE DE CONFORT POUR CHANGER



**Le plus grand risque dans la vie ,
est de ne pas prendre de risque**

CE QUI PEUT CHANGER

LA STRATÉGIE : Modifier la stratégie , la mission et la vision de l'organisation

LA CULTURE : Changer la culture en touchant les valeurs communes de l'organisation

LA STRUCTURE : Recréer ou réorganiser la structure de l'organisation

LES TÂCHES : Modifier les tâches des personnes et des équipes au sein de l'organisation, ainsi que leur autorité

LA TECHNOLOGIE: Méthode de suivi de la présence du personnel , de l'évaluation du rendement du personnel , relation de travail entre N et N+1

LES ATTITUDES ET COMPÉTENCES: Formation en ligne , séance de formation sur le lieu de travail, formation en développement personnel

Le changement peut être :

1. INDIVIDUEL

- L'avoir (changer de voiture)
- Les connaissances(apprendre une nouvelle langue)
- Les savoir-faire(changer de méthode de travail , de métier)
- Les attitudes et comportements(arrêter de fumer , prioriser des tâches et gérer son temps)

2. COLLECTIF

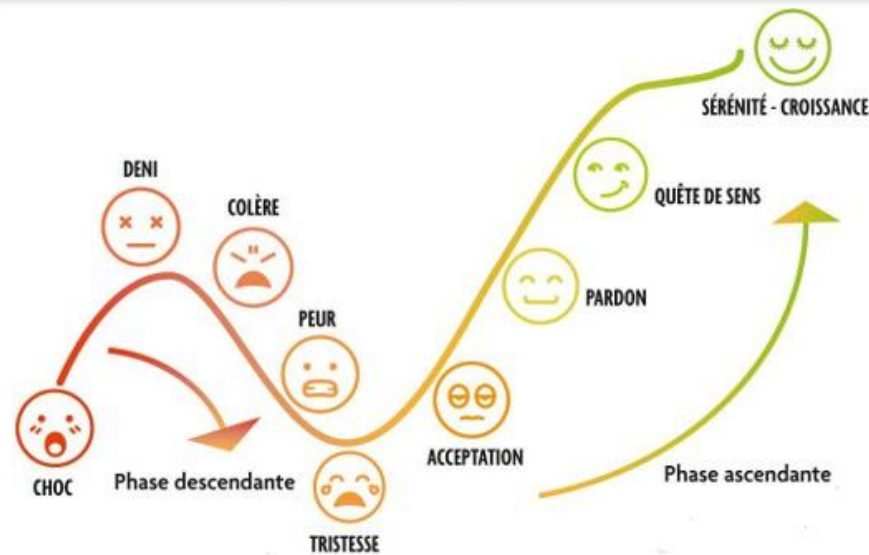
- a) Changer un ou des éléments dans une structure , une organisation(rendre le système plus performant)
- b) Changer le système en même temps que le ou les éléments du système

QUESTIONS STRATÉGIQUES POUR UN CHANGEMENT DURABLE

1. Que veut atteindre l'organisation ?
2. Qu'est-ce que l'organisation a à y gagner ?
3. Que perd l'organisation si le changement n'est pas mis en place ?
4. D'où partons-nous ?
5. Qu'allons-nous changer ?
6. Quelle est l'urgence du changement ?
7. Pourquoi changer maintenant ?
8. En quoi le changement contribue-t-il à la stratégie de l'organisation ?
9. Quel est le contexte du changement ?
10. De quel type de changement s'agit-il ?
11. Comment remarquez-vous que des progrès sont réalisés ?

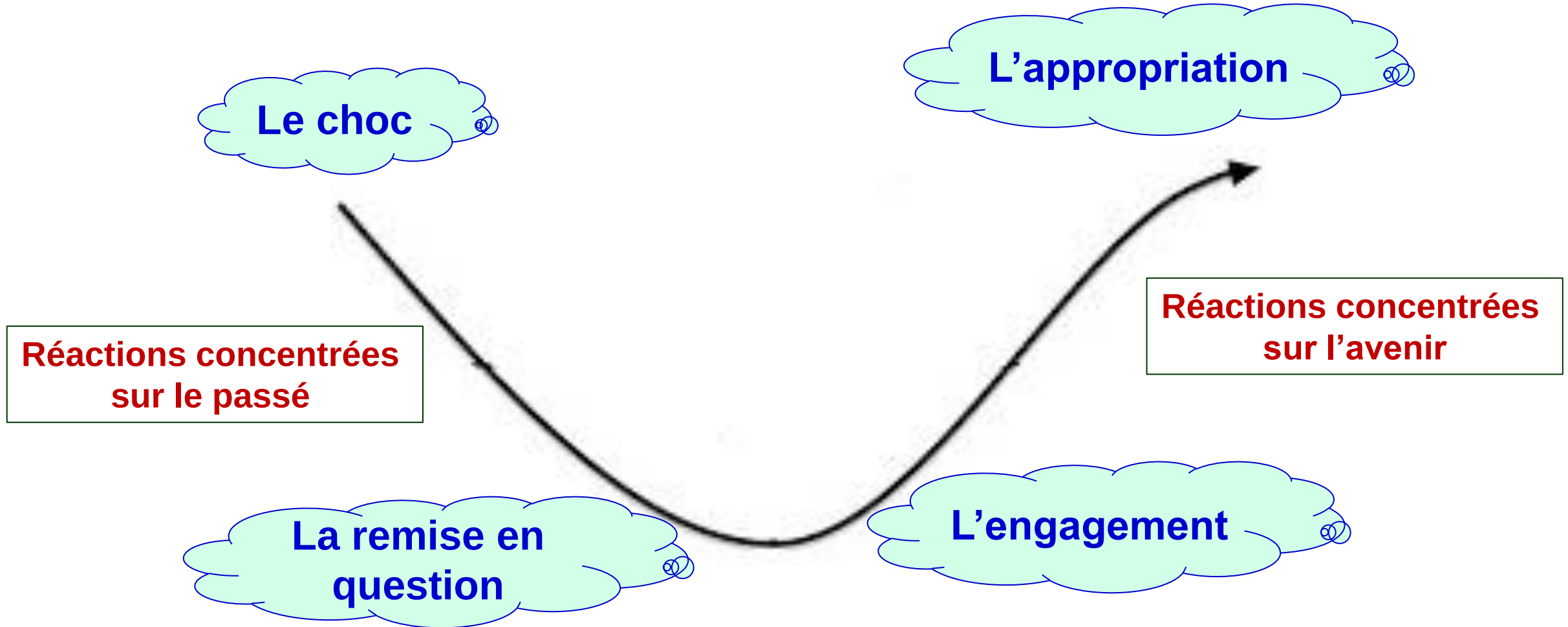
②

PROCESSUS D'ADAPTATION AU CHANGEMENT

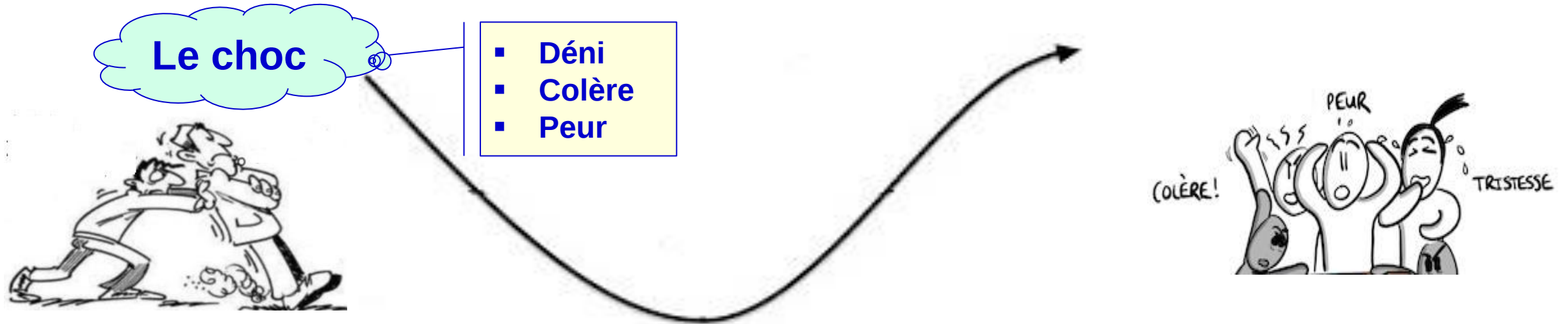


Comprendre le processus psychologique du changement du choc à l'appropriation

COURBE DU CHANGEMENT ET LE PROCESSUS D'ADAPTATION



PHASE 1 DU PROCESSUS D'ADAPTATION AU CHANGEMENT



- Le processus d'adaptation débute par le **choc** que provoque le changement. L'annonce d'un changement signifie pour la personne que la situation actuelle ne durera pas et que sa réalité va changer.
- Les pertes personnelles (pouvoir, privilèges, statut, d'autonomie...) occasionnées par ce changement provoque des réactions émotives
- La personne a l'impression que quelque chose lui échappe, qu'elle perd le contrôle qu'elle pensait avoir sur son présent et son futur.

PHASE 2 DU PROCESSUS D'ADAPTATION AU CHANGEMENT

La remise en question

- Marchandage
- Dépression



- Quand les stratégies d'évitement (les résistances) sont épuisées, la personne constate que le changement s'impose. Elle commence à prendre conscience de toute l'ampleur du changement et de ses conséquences. Elle n'a pas le choix, elle doit s'adapter; le processus de deuil de la situation antérieure commence.
- La personne entre dans une phase de **remise en question** d'elle-même. Elle fait décanter la situation et l'assimile. Les pertes observables au niveau professionnel entraînent des pertes personnelles intérieures invisibles : sentiment de compétence, sens du travail, estime de soi, contrôle de sa vie émotionnelle...
- Les points de repères habituels ne sont plus suffisants.

PHASE 3 DU PROCESSUS D'ADAPTATION AU CHANGEMENT



- À la fin de la phase de remise en question, la personne s'achemine vers un nouvel équilibre. La transformation intérieure s'achève quand la personne retrouve sa cohérence interne.
- Elle est maintenant prête à **s'engager** et à expérimenter la nouvelle situation organisationnelle. Elle retrouve son énergie et est plus disponible, prête à prendre des risques et à expérimenter de nouveaux comportements.
- Reprise du contrôle de son travail et de sa vie

PHASE 4 DU PROCESSUS D'ADAPTATION AU CHANGEMENT

- Action
- Intégration

L'appropriation



- La personne **s'approprié** la nouvelle situation, consolide sa reprise de contrôle et son nouvel équilibre. L'adaptation, vécue jusque-là comme une dépense d'énergie, est devenue une source d'énergie.
- À cette phase, même les personnes qui ont vécu des changements plus douloureux retirent souvent un bénéfice de la nouvelle situation qu'elles trouvent plus enrichissante que la précédente ; elles ne veulent plus retourner en arrière.

③

RÉACTIONS HUMAINES FACE AU CHANGEMENT

**Tout acteur impliqué dans un changement
passe à travers un ensemble de phases de
préoccupation menant à l'appropriation du
changement. (Barrel, 2004)**

- Identifier les différentes réactions humaines face au changement
- S'approprier les différentes phases d'adaptation dans le processus du changement
- Identifier les causes de la résistance au changement

CONDITIONS D'ADHÉSION AU CHANGEMENT

CHANGEMENT

On sait

- Où l'on va
- Pourquoi on doit y aller
- Comment on va y aller
- Ce que ça va donner / enlever

- Objectif
- Raison d'être
- Plan / démarche
- Gains / pertes

TRANSITION

On sent

- Que l'on va être considéré
- Qu'on va pouvoir y contribuer
- Qu'on va être soutenu

- Ecouter sans jugement
- Groupes de référence
- Activités d'accompagnement

RÉACTIONS HUMAINES FACE AU CHANGEMENT



RÉACTIONS HUMAINES FACE AU CHANGEMENT



«Il vaut mieux penser le changement que changer le pansement.»

Francis BLANCHE

LES 7 PHASES DE PRÉOCCUPATIONS DES ACTEURS

PHASES

MANIFESTATIONS

DÉFIS

**Aucune
préoccupation**

- Peu d'importance accordée au changement
- Continuité des projets habituels
- Continuité des habitudes de travail

**Entretenir l'idée du
changement**

**Préoccupations
centrées sur le
destinataire**

- Inquiétudes égocentriques quant aux impacts sur soi et sur son travail :
- Perte d'emploi
 - Insécurité
 - Perte de pouvoir
 - Perte d'autonomie

**Préciser les impacts du
changement sur les
destinataires et les
rassurer**

LES 7 PHASES DE PRÉOCCUPATIONS DES ACTEURS

PHASES

MANIFESTATIONS

DÉFIS

Préoccupations centrées sur l'organisation

Inquiétudes quant

- aux conséquences organisationnelles
- à la légitimité du changement
- à la capacité organisationnelle à mener le changement à terme
- à l'engagement de la direction

Expliquer le « pourquoi » du changement , clarifier les résultats attendus et démontrer l'intérêt de la direction

Préoccupations centrées sur le changement

Inquiétudes quant :

- au scénario de changement
- à la qualité de la mise en œuvre du changement
- aux ressources allouées

- **Communiquer le plan d'actions, les ressources**
- **Impliquer les destinataires**

LES 7 PHASES DE PRÉOCCUPATIONS DES ACTEURS

PHASES

MANIFESTATIONS

DÉFIS

**Préoccupations
centrées sur
l'expérimentation**

Inquiétudes quant

- à sa capacité à faire face au changement (efficacité personnelle , productivité)
- au soutien disponible et à la compréhension de son supérieur

**Faciliter le transfert des
nouveaux acquis :**

- formation , accompagnement
- temps d'adaptation

Gérer la charge de travail

**Préoccupations
sur la collaboration
avec autrui**

Inquiétudes concernant la possibilité de collaborer et de partager son expérience avec des collègues , avec d'autres services

- **Faciliter les échanges
entre destinataires**
- **Accorder du temps au
transfert d'expertise**

**Préoccupations
sur l'amélioration
continue du
changement**

Questions sur la façon d'améliorer ce qui a été implanté

**Accorder du temps aux
destinataires pour qu'ils
puissent s'impliquer dans
l'amélioration continue**

LES 7 QUESTIONS DURANT LES 7 PHASES DE PRÉOCCUPATIONS DES ACTEURS

«Ce changement me concerne-t-il? »

«Comment pourrait-on faire mieux avec le changement obtenu? »

«Que va-t-il m'arriver? »

«Avec qui collaborer pour trouver des solutions et partager mon récent savoir?»

«Est-ce que le changement est là pour durer? »

«Qu'est-ce que ce changement ?
Comment fait-on? »

«Est-ce que je vais être capable de? »



④

RÉSISTANCE AU CHANGEMENT



- Identifier la typologie des différents acteurs dans le processus du changement

Résister au changement, c'est
comme essayer de remettre de la
pâte dentifrice dans son tube!



- Tout changement **fait peur** (« peur du vide »)
- L'un des premiers réflexes est de le **repousser**
- A priori , le changement n'est **ni souhaitable ni souhaité**
- Il constitue une **rupture** inacceptable
- Il **brise l'équilibre**, rompt l'harmonie et ébranle la stabilité

Les causes de blocage ne sont pas souvent **structurelles**, mais **humaines**

- Le changement nécessite :
 - d'opérer un deuil sur un fonctionnement connu et maîtrisé
 - un apprentissage synonyme d'effort

CAUSES DE RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

CAUSES

La confusion

La peur de l'inconnue

La contradiction avec ses propres valeurs

Le sentiment de perdre la face



La perte de relations sociales

La remise en cause d'acquis sociaux

MANIFESTATIONS



- Les résistances psychosociales
- L'inertie
- L'argumentation
- La révolte
- Le sabotage

LES QUATRE STADES DE MATURITÉ DES ÉQUIPES DANS LE CHANGEMENT

M1

Au démarrage et malgré la préparation des équipes , elles sont dans un état de confusion. Elles sont dans des difficultés à faire ce qui est demandé et s'interrogent sur leur motivation au travail.

M2

L'équipe monte en compétences progressivement , mais la motivation reste fragile.

M3

L'équipe est motivée et compétente. Elle est proactive sur l'amélioration de son propre fonctionnement.

M4

Pour rester motivée , l'équipe a besoin d'autonomie dans son travail et cherche à gagner en responsabilités.

NB : Le manager doit adapter son style de management au niveau de la maturité de l'équipe

TYPOLOGIE DES ACTEURS DU CHANGEMENT



PROACTIFS (Supporteurs) (10% des acteurs)

- En faveur du changement
- Force positive pour la conduite du changement

PASSIFS (80% des acteurs)

- En attente d'un résultat probant
- Veulent être sécurisés



OPPOSANTS(10% des acteurs)

- Contre le changement en cours et en général
- Force négative
- Avancent systématiquement des arguments contre

Chacun veut le changement , Chacun craint le changement

TYPOLOGIE DES ACTEURS DU CHANGEMENT

Indécis inquiets

Supporteurs

Opposants

Indécis sceptiques



1. Les **« je m'en fous »** : ceux qui ne se sentent **pas concernés par le changement**
Argument type : « De toutes façons, c'est toujours la même chose, ils demandent notre avis et n'en tiennent pas compte, donc qu'ils fassent comme ils veulent, comme d'habitude »
2. Les **« je suis contre »** : ceux qui sont **contre** la finalité du changement
Argument type : « C'est inutile, ça ne sert à rien, ce sont de nouveaux problèmes en perspective... »
3. Les **« je ne sais pas encore »** : ceux qui sont encore **indécis face au changement**
Argument type : « Je ne vois pas bien où l'on souhaite aller, je ne vois pas trop mon rôle une fois cette transformation réalisée... »
4. Les **« je suis pour..., mais... »** : regroupe ceux qui sont **pour la finalité** mais **pas pour les moyens choisis** pour réaliser le changement. **Argument type** : « C'est en effet une bonne chose, mais la méthode me semble inappropriée et inadaptée... »
5. Les **« je suis pour »** : regroupe tous ceux qui sont **pour la finalité et les moyens choisis** pour la mise en œuvre du changement. **Argument type** : « C'est une véritable innovation, je la soutiens... »

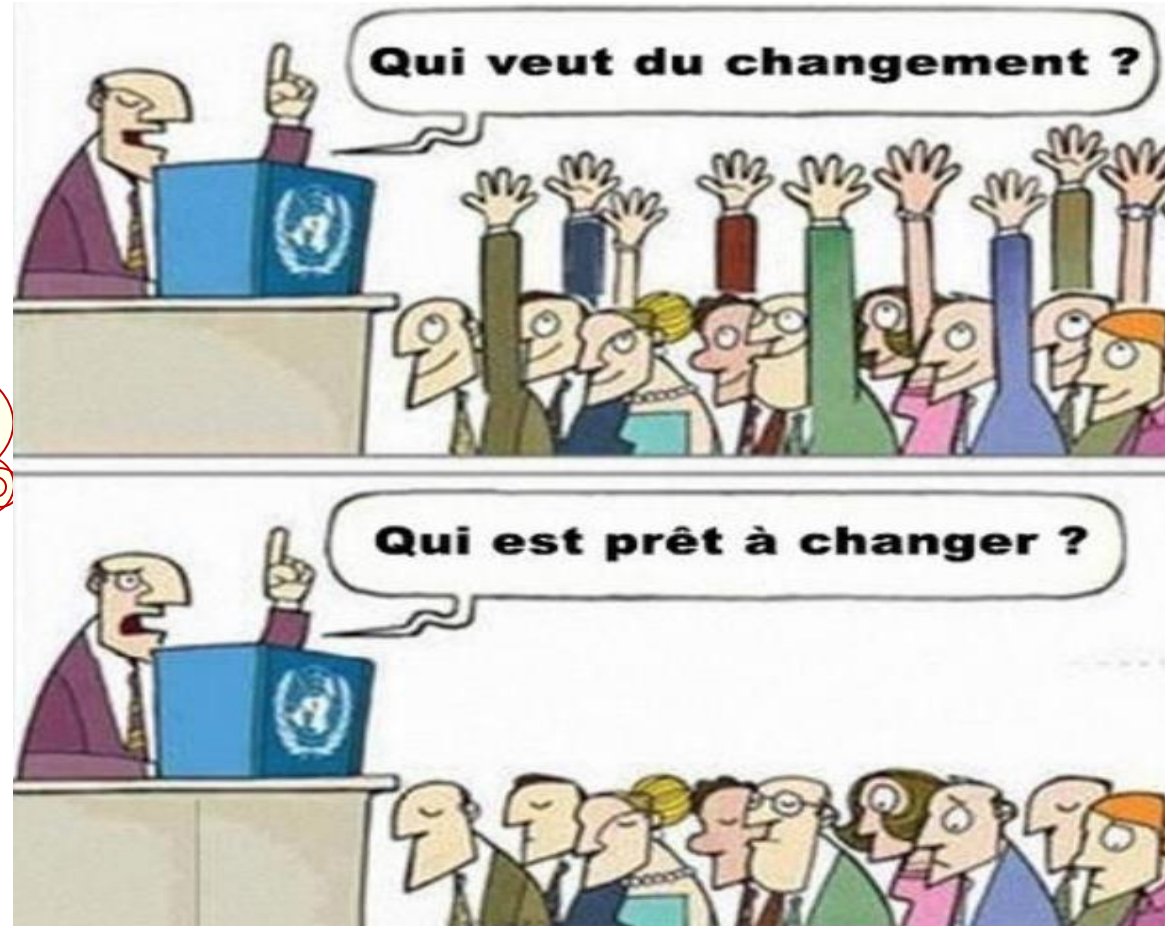
⑤

LE MANAGER / LE LEADER DANS LA CONDUITE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

- Adapter son rôle de manager à chaque étape du changement
- Identifier les différents leviers pour les résistances au changement
- Communiquer efficacement pour impulser et accompagner le changement
- Entraîner les collaborateurs dans le changement en les rendant proactifs : du subir à l'agir

LE MANAGER / LE LEADER S'INTERROGE

**Intention
sans action**



Conduite du changement , nouvelle compétence des managers

- Pourquoi les organisations ont-elles tendance à s'opposer aux transformations ?
- Quelles démarches adopter pour surmonter cette inertie ?
- Comment éviter les angoisses et dépasser les blocages dans la conduite du changement ?
- En quoi le leadership est-il indispensable pour relever les défis que pose le changement ?

LA CONDUITE DU CHANGEMENT

L'ensemble de la démarche qui va de la **perception d'un problème** d'organisation à la **définition d'un cadre d'actions** qui permet **l'élaboration, le choix et la mise en place d'une solution dans des conditions optimales de réussite.**

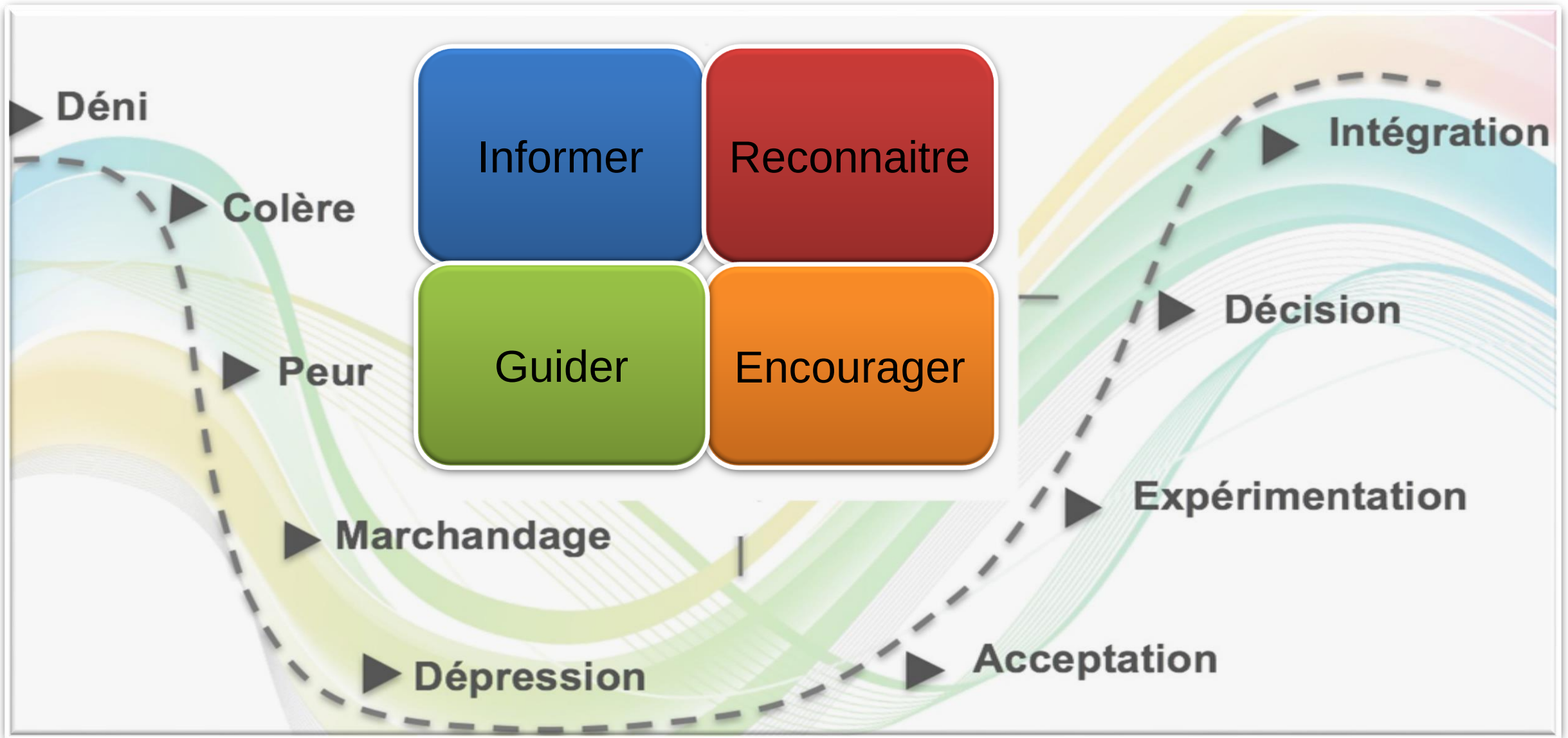


Conduire le changement, c'est négocier avec l'état de crise dans lequel se trouvent plongés aussi bien ceux qui veulent le changement que ceux qui le redoutent

MANAGER / LEADER DANS LE PROCESSUS DU CHANGEMENT



COMPÉTENCES DU LEADER DANS LA CONDUITE DU CHANGEMENT



CONDUIRE LE CHANGEMENT EN CHANGEANT DE MENTALITÉ

*Non Merci,
j'ai changé*



LE LEADER / LE MANAGER FACE AU CHANGEMENT

Mobilise les troupes en orchestrant et en valorisant toutes les contributions individuelles et collectives nécessaires à la transformation. **Pérennisation des actions**

Responsabilise en déléguant et en donnant du pouvoir aux autres afin qu'ils aient toute la latitude requise pour être des générateurs de changement, des innovateurs. **Orientation sur la vision partagée.**

Capitalise sur la diversité en mettant les forces et les talents individuels au service de l'enrichissement collectif, ce qui favorise **l'émergence d'idées nouvelles** et de solutions plus robustes

MANAGER / LEADER DANS LE PROCESSUS DU CHANGEMENT

Dans le processus du changement , le manager doit accepter de réfléchir sur ses propres **valeurs et comportements**.

Aucun changement ne peut être entrepris sans **un changement sur soi-même**.

Le manager doit se souvenir de ce que le changement a représenté pour lui:

- autant de douleur et de souffrance que de jubilation et de plaisir
- autant de résistance que de désir ;
- autant d'inertie que d'énergie.

Le manager / le leader doit changer pour aider les autres à changer

1. Crée un climat positif et amical
2. Présente le contexte et les raisons du changement
3. Explique clairement et précisément le changement
4. Surveille son ton de voix et ses expressions faciales durant les échanges
5. Insiste sur les obstacles susceptibles d'être rencontrés
6. Explique ses attentes et discute des responsabilités partagées
7. Demande de la rétroaction
8. Laisse chaque personne exprimer ses réactions

À défaut d'être aimé de tous, soyez un manager inspirant lors de vos communications

**En management, croire qu'on obtiendra dans toutes les situations
l'engagement total des gens est irréaliste.**

**Par contre, rien n'empêche de paver le chemin du succès en
réalisant les bonnes actions!**



MANAGER / LEADER DANS LE PROCESSUS DU CHANGEMENT

**Sait fixer
une direction à suivre**

**Capable d'organiser
le changement**

**Avoir une
vision**

Sait communiquer

**Mobilise
les différentes forces**

ASSURANCE

Les bénéficiaires du changement cherchent chez le leader l'absence de doute
Le leader doit se montrer parfaitement sûr de lui s'il veut convaincre de la justesse des objectifs visés par le changement

Confiance + Vision + Motivation
=
Mise en action pour le changement



LES ENJEUX DU LEADER FACE AUX RÉSISTANTS

① Indécis inquiets

- Comprendre les causes de leur indécision
- Traiter ces causes pour les transformer en supporteurs
- Montrer ce qu'ils gagnent individuellement

② Indécis sceptiques

- Comprendre les raisons précises de leur méfiance
- Traiter ces raisons pour les faire évoluer en supporteurs
- Montrer en quoi ce changement diffère des mauvaises expériences passées

③ Opposants

- Comprendre l'opposition au changement
- Résoudre le problème de blocage qui crée l'opposition

④ Supporteurs

- Les faire participer pour capitaliser sur leur force d'entraînement
- Les motiver

LES LEVIERS DE MISE EN ŒUVRE DU CHANGEMENT FACE AUX RÉSISTANTS

Indécis inquiets

- Entretiens
- Groupe de résolution de problèmes
- Formation
- Communication

Opposants

- Groupe de résolution de problèmes
- Coaching
- Négociation

Supporteurs

- Intégration comme membres des équipes de compétences
- Participation à la mise en œuvre des actions pilotes
- Témoignages

Indécis sceptiques

- Entretiens de mobilisation
- Groupe de résolution de problèmes
- Participation active au processus de changement
- Formation
- Communication

MANAGER / LEADER FACE A LA DYNAMIQUE DE REVENDICATION

Dynamique de revendication	Réactions managériales
Désaccord, conflits et accusations	Contrat et règles définis en commun
Désignation des coupables	Rechercher les causes et traiter le problème ensemble
Le responsable, c'est l'autre	Responsabilité partagée
L'esprit de clocher, chacun pour soi	L'esprit d'équipe, l'intérêt commun
Attendre de l'autre réponde aux questions	Chercher des solutions ensemble
Les moyens vont à celui qui réclame le plus fort	Ce sont l'importance et les enjeux du changement qui détermine les moyens
Passivité et changement subi	Réactivité et changement voulu
« J'attends de l'autre qu'il change... »	« Je suis prêt à changer pour faire changer l'autre... »

Cas de Florence



Florence est informaticienne analyste dans une organisation. Elle agit comme interface entre le secteur du développement informatique et les services qui ont besoin de nouvelles applications technologiques pour leurs opérations courantes. La procédure pour évaluer et prioriser les projets a subi un énorme changement dernièrement. **Désormais**, Florence doit faire ses recommandations en se **basant sur la valeur ajoutée des projets d'un point de vue financier**. Les services doivent donc justifier leur demande en quantifiant les bénéfices attendus, ce qu'ils **n'ont jamais fait auparavant**.

Florence est très **réfractaire** à cette nouvelle structure d'analyse des projets. Ce changement lui occasionne **beaucoup de stress** dans ses relations avec les divers services de l'organisation et elle a le **sentiment d'être moins rapide et efficace dans son travail**. Elle affiche une **attitude défaitiste** et elle **s'exprime moins qu'avant dans les réunions**.

Cas de Florence



1. La situation actuelle

- a) Dans la situation actuelle, qu'est-ce qui ne te convient pas?
- b) Y a-t-il des éléments qui ne te dérangent pas? Lesquels?

2. Le niveau de stress

- c) Sur une échelle de 1 à 10, quel niveau de stress ressens-tu par rapport à la situation actuelle?
- d) Qu'est-ce qui t'occasionne ce stress?

3. L'investissement personnel

- e) Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure prévois-tu faire des efforts au cours des prochaines semaines pour essayer de t'adapter au changement?
- f) Comment tes efforts se traduiront-ils en gestes concrets?

4. La situation future

- g) Dans quelques semaines, penses-tu que la situation sera devenue plus intéressante pour toi? Pourquoi?
- h) Qu'est-ce qui pourrait te faciliter les choses, t'aider à t'adapter à la nouvelle situation le plus rapidement possible?

LA CONDUITE DU CHANGEMENT

PROCESSUS DE RÉALISATION

**DÉFINIR
LA
VISION**

MOBILISER

STRUCTURER

PILOTER

CONCRÉTISER

PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT ET DE FACILITATION

**FAIRE
PARTICIPER**

**GÉRER LES
ASPECTS
ÉMOTIONNELS**

**GÉRER LES
JEUX DE
POUVOIR**

**TRANSFORMER
LES ACTEURS**

COMMUNIQUER

LA CONDUITE DU CHANGEMENT : COMMUNIQUER

Construire une
pédagogie de
l'information et
communiquer
intensément



Avec pour objectif , de façon progressive , d'**informer** , de **faire comprendre** , de **faire adhérer** au projet de changement et , in fine , de faire passer les équipes à **l'action**

LA CONDUITE DU CHANGEMENT : COMMUNIQUER

La communication facilite la compréhension du changement , accompagne et dynamise les phases de mobilisation et de participation

Elle contribue à la **suppression des résistances** et à **la concrétisation de la vision** :

- Faire connaître la vision de l'ensemble du personnel
- Informer sur le déroulement du changement
- Rassurer sur le bien-fondé du changement
- Valoriser les efforts produits par les acteurs pour concrétiser le changement
- Diffuser les nouveaux comportements qui soutiennent rapidement le changement

LA CONDUITE DU CHANGEMENT : COMMUNIQUER

Le mix communication : définir par catégorie d'acteurs , selon leur identité et leur rapport au projet de changement , les messages et canaux de communication favorisant le changement attendu.

Population cible	
Caractéristique	Etat d'esprit
Messages clés à délivrer	Canaux de communication préférentiels
Rôle attendu de la communication	

LA CONDUITE DU CHANGEMENT : COMMUNIQUER

Élaborer **un plan de communication** dès le début du projet de changement, finaliser le en phase de conception et actualiser le durant la mise en œuvre pour :

- Disposer d'un guide opérationnel pour accompagner les collaborateurs dans la compréhension du changement et les faire adhérer
- Anticiper les événements de communication et éviter les improvisations maladroites

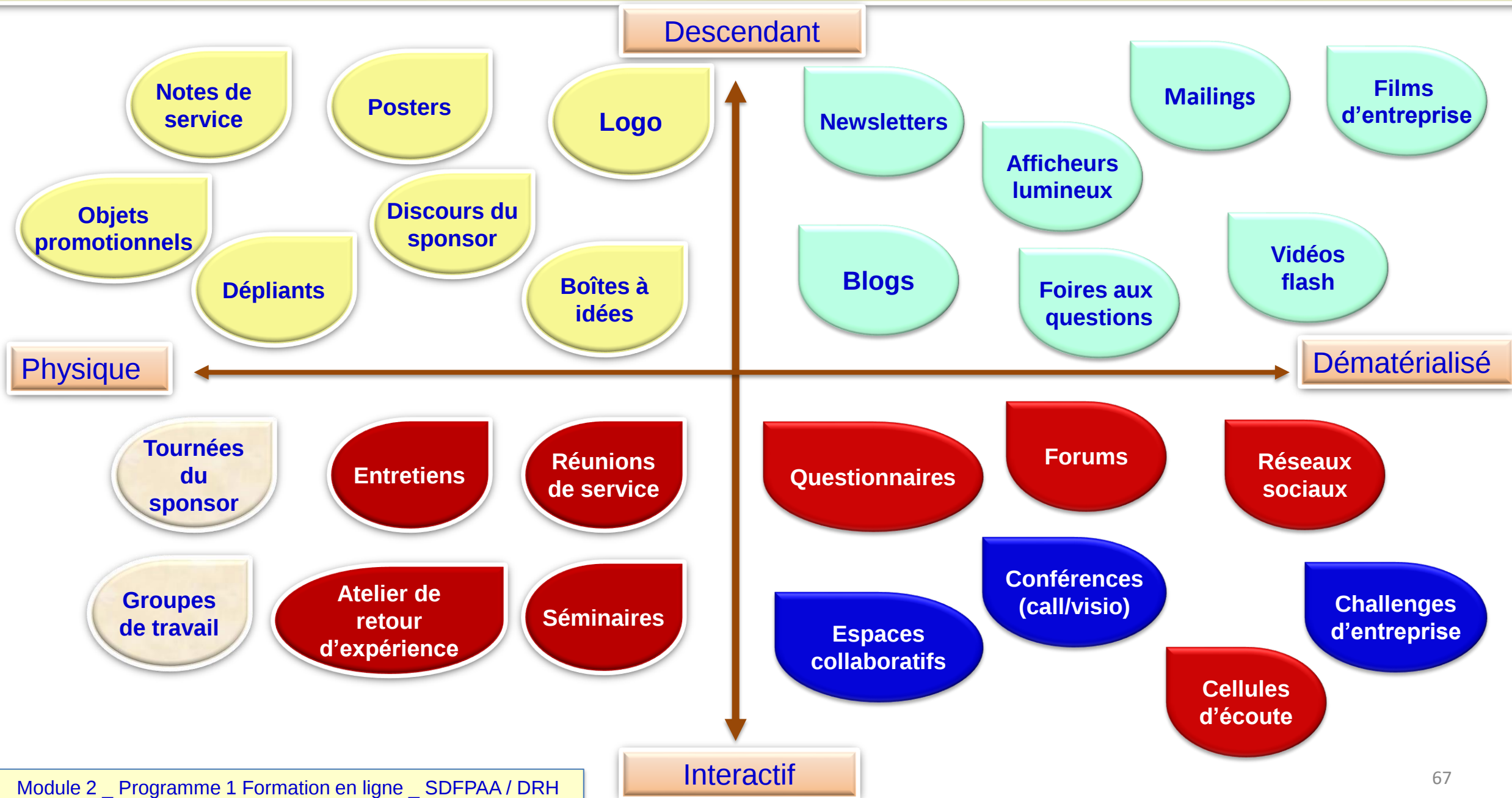
Il décline la stratégie de communication ,en répondant à deux questions :

- Quelle image du changement veut-on créer dans l'esprit de la population cible?(positionnement)
- Comment la communication va-t-elle donner du contenu à cette image?(actions)

Cible	Objectifs et contenu des messages	Canaux de communication	Fréquence

Piège à éviter : Élaborer le plan de communication sans consulter les collaborateurs

MATRICE DES CANAUX DE COMMUNICATION



LA CONDUITE DU CHANGEMENT: FAIRE PARTICIPER

- Créer et maintenir la participation de tous les acteurs
- Donner la possibilité aux acteurs d'influencer le changement par leurs idées et actions
- Traiter et expliquer la diversité des niveaux de participation



- Identifier les aspects émotionnels et les difficultés provoqués par les blocages
- Gérer les émotions en prenant en compte les différents groupes d'acteurs
- Demander aux membres de l'équipe d'exprimer leurs réactions face au changement
- Les inviter à s'exprimer librement
- Leur dire que ce sera un plaisir de les rencontrer individuellement s'ils préfèrent s'exprimer en privé

- Identifier les jeux de pouvoir induit par le changement
- Dresser la cartographie des acteurs
- Réorienter les pouvoirs en vue de faire aboutir le changement

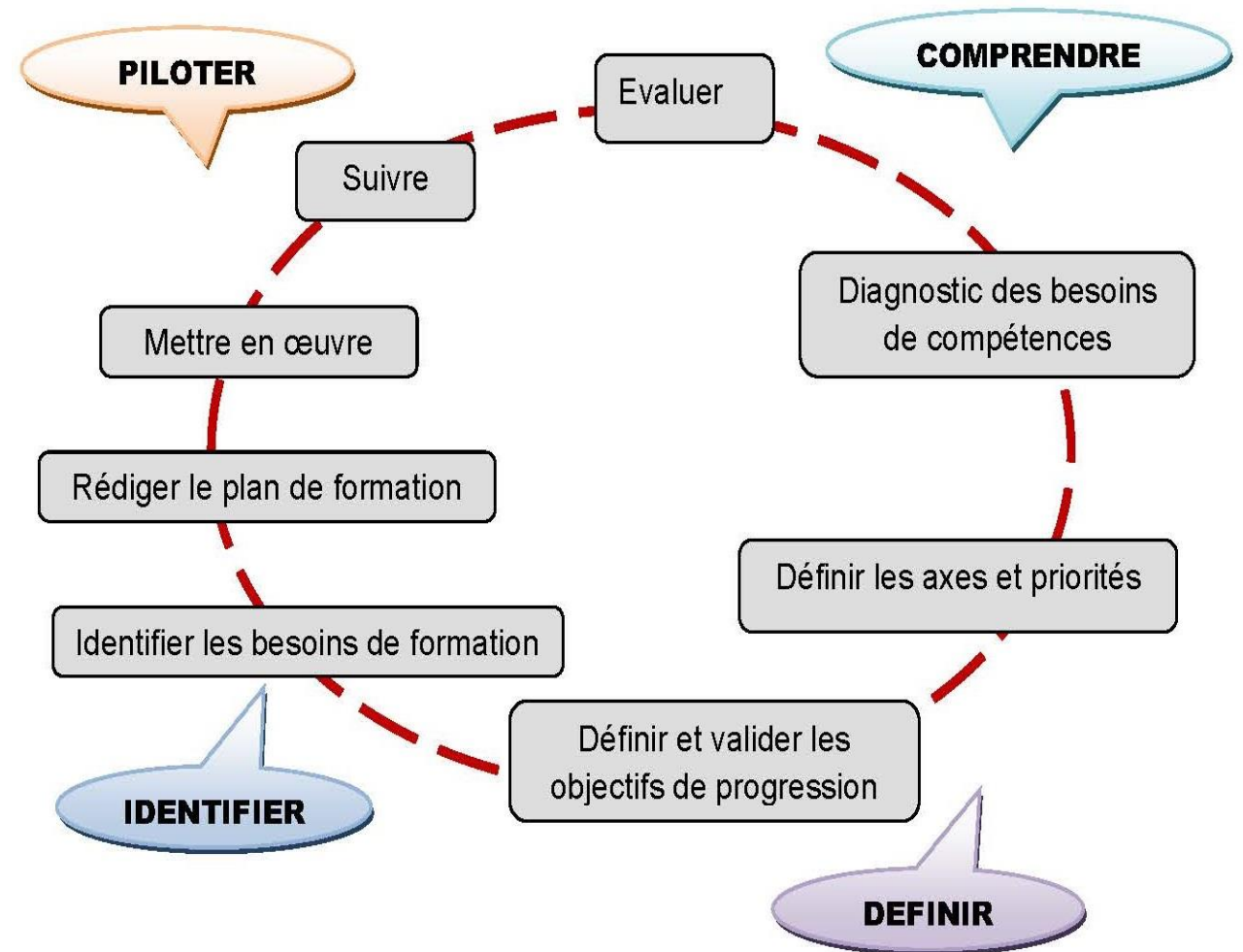
Sources du pouvoir

- Position hiérarchique
- Capacité à contrôler les ressources rares
- Expertise particulière d'un acteur
- Qualités personnelles (leader)
- Légitimité sociale d'un acteur par rapport aux autres

LA CONDUITE DU CHANGEMENT : TRANSFORMER LES ACTEURS

Créer et développer une dynamique d'auto-apprentissage tout au long du processus : mise en place d'une ingénierie pédagogique de qualité

- **Les principes de la pédagogie pour adultes**
- **Les niveaux d'objectifs de formation**
- **Le plan de formation**



LA CONDUITE DU CHANGEMENT : TRANSFORMER LES ACTEURS

Les principes de la pédagogie pour adultes

S

Sens. Le bénéficiaire a besoin de comprendre en quoi il est important d'acquérir un savoir , pour l'organisation et pour lui-même

T

Tangibilité. La formation doit pouvoir faire l'objet d'applications concrètes de retour au poste de travail

A

Action. Un adulte apprend d'autant mieux qu'il est actif et acteur durant la formation

G

Groupe. L'adulte apprend mieux au contact des autres , dans un environnement bienveillant

E

Estime. L'estime personnelle est un besoin fondamental qui doit être nourri durant la formation

S

Surprise. L'adulte apprend d'autant mieux dans un contexte et avec des méthodes qui changent de son quotidien

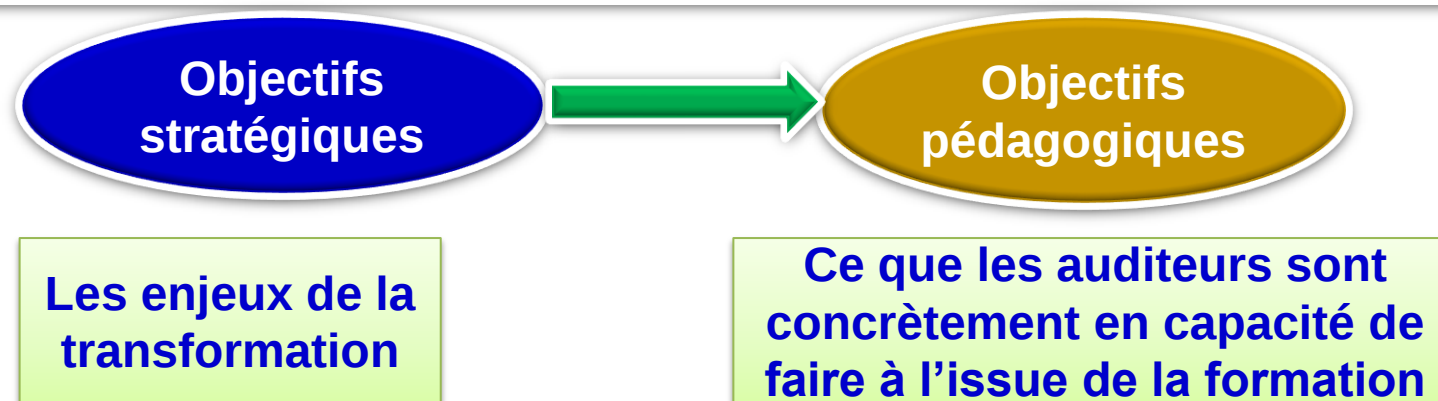
LA CONDUITE DU CHANGEMENT : TRANSFORMER LES ACTEURS

Les niveaux d'objectifs de formation

La qualité de l'ingénierie pédagogique dépend de la qualité de la définition des objectifs que la formation doit permettre d'atteindre.

Les niveaux d'objectifs de formation précisent les trois types d'objectifs à définir pour

- Faciliter l'ingénierie de formation
- Sécuriser la contribution de la formation à la réussite du projet de changement



LA CONDUITE DU CHANGEMENT : TRANSFORMER LES ACTEURS

Plan de formation

CHANGEMENTS			BESOINS DE FORMATION		
Compétences	Type	Transformations	Savoir	Savoir Faire	Savoir être
Savoir	Outils				
	Pratiques				
Savoir Faire	Organisation				
	Métiers				
Savoir être	Comportement				
	Culture				

LA CONDUITE DU CHANGEMENT : TRANSFORMER LES ACTEURS

Les 4 méthodes pédagogiques

Parole

Action

① MÉTHODE MAGISTRALE

Le formateur parle , les auditeurs écoutent et posent des questions s'ils le souhaitent

③ MÉTHODE DEMONSTRATIVE

Le formateur explique et fait une démonstration puis les auditeurs appliquent

② MÉTHODE INTERROGATIVE

Le formateur pose des questions et les auditeurs y répondent

④ MÉTHODE DÉCOUVERTE

Les auditeurs expérimentent puis le formateur conceptualise

ACCOMPAGNEMENT DU LEADER FACE À LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

Peur de l'inconnu

Communication en précisant la cible du changement et ses applications concrètes

Confusion

Présence terrain les premiers moments du démarrage et de la mise en place du nouvel environnement

Remise en cause des acquis sociaux

Valorisation de tous les gains engendrés par le changement , y compris celui de ne pas perdre son poste



MANAGEMENT DURANT LE PROCESSUS DE DEUIL

ÉTAPES DU DEUIL	MANAGEMENT À ADOPTER
CHOC / DÉNI COLÈRE/PEUR	Écoute avant tout et fait preuve de bienveillance ▪ Associe les acteurs aux réflexions qui mènent au changement (pour éviter un choc inutile dû à la surprise) ▪ Organise une réunion d'information , laisser s'exprimer les émotions et les craintes. ▪ Organise des entretiens avec ceux qui ont du mal à s'exprimer ▪ Fournit des informations afin qu'il soit difficile aux acteurs de continuer à refuser d'admettre que le changement va se produire
TRISTESSE / DÉPRESSION	Attention, bienveillance et humanité ▪ Organise une réunion pour lister ensemble les inconvénients et les avantages du changement, tels qu'ils apparaissent à chacun. ▪ Travaille avec l'équipe sur la manière d'éviter certaines difficultés et de contourner les obstacles ▪ Résiste à l'envie d'expliquer ou de défendre le changement ▪ Montre de l'empathie et de la compréhension pour les pertes ressenties

MANAGEMENT DURANT LE PROCESSUS DE DEUIL

ÉTAPES DU DEUIL	MANAGEMENT À ADOPTER
ESSAI / ACCEPTATION	Proposer le renforcement des capacités ▪ Conçoit avec l'équipe la mise en œuvre du changement et les plans d'actions. ▪ Identifie rapidement les nouveaux rôles pour chacun et les complémentarités ▪ Met à la disposition du personnel les possibilités et les ressources pour qu'il découvre les perspectives de la nouvelle situation. ▪ Encourage-les à se réunir et à s'épauler.
INTÉGRATION / ACTION	▪ Conserve un dialogue positif et constructif afin de maintenir l'esprit de groupe et la motivation à leur maximum. ▪ Plus besoin de « gérer » le processus de changement à ce stade parce que le personnel se gère lui-même. ▪ Éclipse-toi.

ARGUMENTAIRES POUR GERER LES RÉSISTANCES AU CHANGEMENT

Ce kit d'argumentaires permet d'apporter des éléments de réponses aux collaborateurs afin de lever leurs doutes et craintes , pour qu'ils s'engagent dans le changement

N°	TYPES DE DISCOURS	ACTIONS POUR LIMITER LEURS EFFETS DE RÉSISTANCE
1	On ne sait pas à qui s'adresser	Conçoit un document de communication du projet et le distribuer
2	On va nous demander du travail en plus	▪ Fait inscrire le projet de changement dans les contrats et objectifs individuels. ▪ Formalise le temps de travail lié directement au changement
3	On n'arrête pas de réinventer la roue	Donne des objectifs clairs avec des indicateurs concrets de progrès.
4	Vous ne connaissez pas la réalité du terrain	Intègre dans l'équipe projet des personnes qui connaissent le terrain et qui ont une forte légitimité

ARGUMENTAIRES POUR GERER LES RÉSISTANCES AU CHANGEMENT

N°	TYPES DE DISCOURS	ACTIONS POUR LIMITER LEURS EFFETS DE RÉSISTANCE
5	Ça ne marchera pas	Donne des exemples de réussite avec facteurs de réussite proches du contexte de réalisation du changement
6	On ne sait pas où on va	Explicite le planning , les étapes, les résultats
7	On ne sait pas pourquoi on fait tout ceci	Présente des argumentaires techniques , économiques et de faisabilité du projet de changement
8	On ne voit rien venir	Évite l'effet tunnel et attend d'avoir des éléments à montrer avant de faire l'annonce du changement
9	On ne voit pas concrètement ce qui va changer	Fait visualiser les éléments de cible en décrivant précisément les objectifs visés
10	Pourquoi changer même?	Fait prendre conscience des limites du fonctionnement actuel

CAS PRATIQUES

1

Formation continue du personnel administratif au Ministère de l'Éducation Nationale en Côte d'Ivoire

2

Introduction des nouvelles technologies dans la gestion administrative (e-administration) par le Ministère de la Fonction Publique en Côte d'Ivoire

3

Mise en œuvre du Budget Programme par le Ministère de l'Économie et des Finances en Côte d'Ivoire

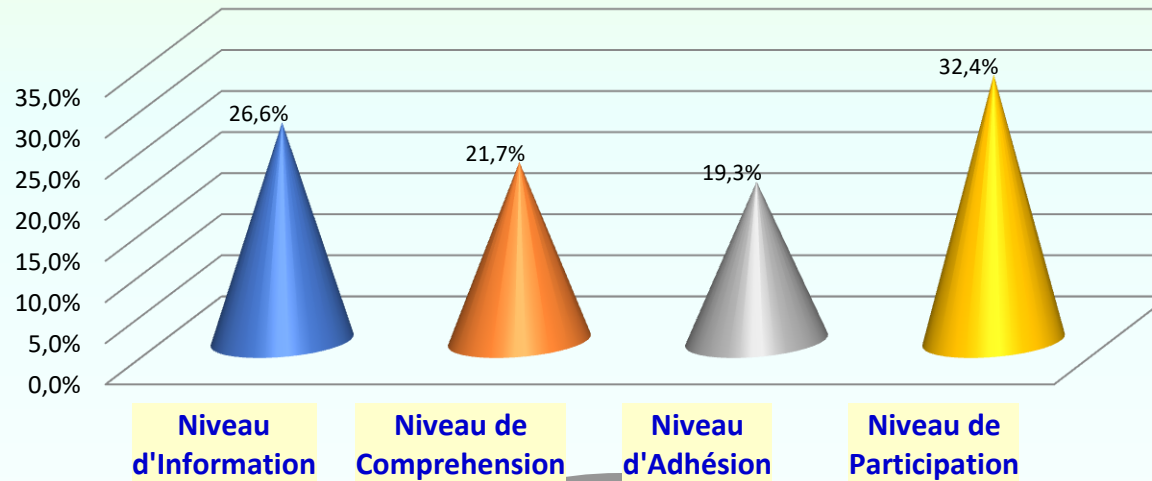
4

Mise en œuvre du paiement électronique des impôts par la Direction Générale des Impôts en Côte d'Ivoire

⑥

SUIVI ET MESURE DES RÉSULTATS DU CHANGEMENT

Enquête ICAP



SUIVI DES ACTIONS DU CHANGEMENT

Le changement est un phénomène que l'on perçoit avant et après, mais pas pendant.
Dans une logique gestionnaire, il est important de savoir si les gens changent, si les actions de conduite du changement produisent des effets.

Communication périodique

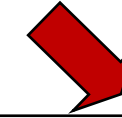
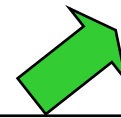
- + Présence ++
- + Respect de la vitesse de changement des individus
- + Activités de renforcement des capacités et de soutien
- + Se rappeler qu'il faut un certain temps pour l'appropriation!

OUTIL DE PILOTAGE OPÉRATIONNEL DU CHANGEMENT : FLASH REPORT DU PROJET

Date :

Moral des équipes

Progression
de la démarche



Principales réalisations de la semaine

• ...

Réalisations prévues semaine prochaine

•

Difficultés rencontrées

•

Actions proposées

•

Qui

•

Quand

•

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DES ACQUIS DE LA FORMATION

Questionnaire en destination des bénéficiaires d'une action de conduite de changement pour mesurer leur compréhension et capacité d'action suite à un accompagnement(formation - communication)

Type d'action d'accompagnement :				Date:/...../.....	
Objectifs de l'action	J'ai compris et je me sens capable d'appliquer	J'ai compris, mais j'ai besoin d'approfondir pour appliquer	J'ai besoin d'approfondir mes connaissances	Besoin d'accompagnement complémentaire	Commentaires et suggestions
Objectif 1					
Objectif 2					

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DES ACQUIS DE LA FORMATION

Type d'action d'accompagnement : FORMATION				Date:/...../.....	
Objectifs de la formation	J'ai compris et je me sens capable d'appliquer	J'ai compris, mais j'ai besoin d'approfondir pour appliquer	J'ai besoin d'approfondir mes connaissances	Besoin d'accompagnement complémentaire	Commentaires et suggestions
Utiliser la plateforme de l'évaluation des performances des agents					
Mener un entretien annuel d'évaluation d'un collaborateur					
Mettre en œuvre les comportements managériaux attendus					
Former les collaborateurs à l'auto-évaluation					

ÉVALUER LES ACTIONS DU CHANGEMENT : BAROMÈTRE ICAP

Pour mesurer si un changement est en cours de réalisation et si les actions de conduite du changement réalisent bien les objectifs que l'on a pu leur assigner , on peut conduire une enquête **ICAP (Information – Compréhension – Adhésion – Participation)**

NIVEAU D'**I**NFORMATION

NIVEAU DE **C**OMPRÉHENSION

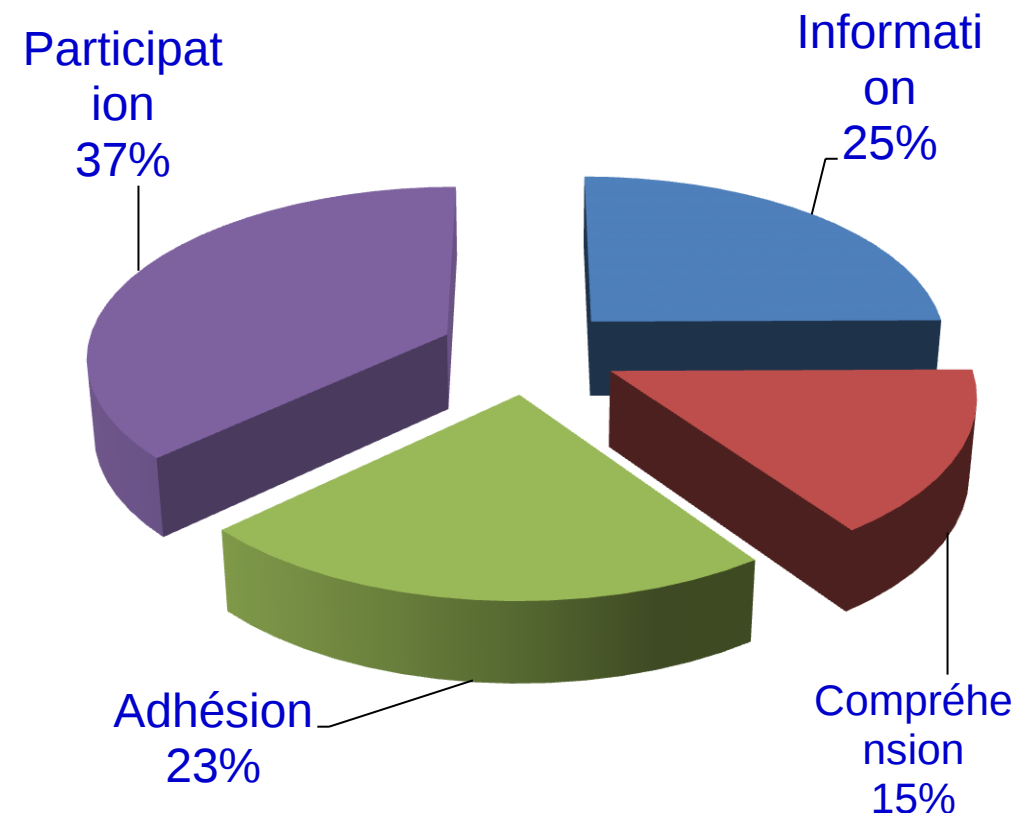
NIVEAU D'**A**DHÉSION

NIVEAU DE **P**ARTICIPATION

ÉVALUER LES ACTIONS DU CHANGEMENT : BAROMÈTRE ICAP

L'enquête **ICAP** (Information – Compréhension – Adhésion – Participation)
va permettre de déterminer le :

- **Taux de personnes bien Informées** sur le projet de changement en cours (finalités, modalités, etc.) ;
- **Taux de personnes Comprenant** bien le projet de changement en cours (enjeux, implications, etc.) ;
- **Taux de personnes Adhérant** au changement (ou pensant qu'il en vaut la peine) ;
- **Taux de personnes Participant** au changement (aux réunions, formations, actions etc.).



ÉVALUER LES ACTIONS DU CHANGEMENT : BAROMÈTRE ICAP

Exemple : Pour mesurer le changement induit par l'élaboration et l'usage des fiches de poste, la Direction des Ressources Humaines (DRH) conduit une enquête **ICAP (Information – Compréhension – Adhésion – Participation)** dans le but d'inscrire l'évaluation des performances professionnelles du personnel administratif dans les pratiques managériales de l'Administration Scolaire.

NIVEAU D'INFORMATION	Oui, régulièrement	Oui, de temps en temps	Oui, une seule fois	Non, jamais
Avez-vous entendu parler des fiches de poste ?				

NIVEAU DE COMPRÉHENSION	Oui, de manière exhaustive	Oui, de manière partielle	Non, mais j'aimerais	Non, pas du tout
Comprenez-vous l'usage de la fiche de poste ?				
Avez-vous une idée claire du changement qui peut s'opérer dans l'organisation de votre travail avec l'usage de la fiche de poste?				

ÉVALUER LES ACTIONS DU CHANGEMENT : BAROMÈTRE ICAP

NIVEAU D'ADHÉSION	Oui, complètement	Oui, dans l'ensemble	Oui, un peu	Non, pas du tout
Pensez-vous que l'usage de la fiche de poste dans chaque service de votre structure soit utile dans l'exécution de vos activités ?				
Pensez-vous que l'usage des fiches de poste est bien accueilli par le personnel administratif de votre structure ?				

NIVEAU DE PARTICIPATION	Oui, c'est une priorité	Oui, de manière partielle	Non, mais j'aimerais	Non, et ça ne m'intéresse pas
Avez-vous produit votre fiche de poste sous la supervision de votre supérieur hiérarchique ?				
Faites-vous usage de la fiche de poste dans l'exercice de votre activité professionnelle ?				

CHECK-LIST POUR DES INITIATIVES DE CHANGEMENT RÉUSSIES

QUESTIONS	RÉPONSES ET COMMENTAIRES
Avons-nous communiqué le caractère urgent de l'effort de changement en définissant clairement le défi ?	
Avons-nous une vision partagée du résultat final de l'initiative de changement?	
Avons-nous associé les parties concernées clés dans la planification et la mise en œuvre des activités ?	
Avons-nous des exemples d'obstacles que nous avons surmontés ensemble grâce à l'initiative de changement ?	
Accordons-nous une importance suffisante aux résultats ?	
Fêtons-nous régulièrement les victoires à court terme ?	
Bénéficions-nous du soutien constant de la direction pour faire face aux défis en cours?	
Les nouveaux comportements et les nouvelles valeurs sont-ils de plus en plus visibles au travail?	
Les changements sont-ils intégrés aux processus et aux systèmes organisationnels routiniers ?	

CONSEILS



- La résistance au changement n'est en fait qu'une préoccupation non traitée.
- Le délai d'adhésion à un changement peut être différent d'un individu à l'autre.
- L'adaptation au changement est un processus qui demande du temps et ... peut être différent du calendrier de gestion de projet.
- Le management du niveau supérieur où se déroule le changement doit jouer un rôle actif et visible.
- Pour accepter d'aller vers l'inconnu, il faut avoir confiance en son guide.
- Pour réussir un changement, un manager doit d'abord se rallier lui-même, c'est-à-dire gérer sa propre adaptation au changement.

CONCLUSION

Le leader doit aborder tout changement avec une dose d'humilité.

Il est le catalyseur du changement et pour cela , il doit:

- Encourager et manager l'initiative de chacun
- Mobiliser les acteurs pour qu'ils le conduisent au lieu de le subir
- Actionner simultanément plusieurs leviers de changement
- Communiquer tout au long du projet de conduite du changement
- Mesurer et valoriser les succès
- Apprécier régulièrement les résultats et les faire connaître

Lorsque les gens croient en vous , ils vous attribuent le mérite des succès et sont moins prompt à vous blâmer pour les échecs.

Un leadership gagnant , c'est avoir des collaborateurs qui croient dans le pouvoir du leader. Cette croyance encourage les gens à associer les événements positifs au comportement du leader.

BIBLIOGRAPHIE

1. John KOTTER, Conduire le changement, feuille de route en 8 étapes, Nouveaux Horizons, 2016.
2. Pâtissier, D. & Mouton, J.M.). Pratiques de la conduite du changement. Comment passer du discours à l'action? Paris : Dunod, 2003.
3. Paquet, J. Dossier thématique. Conduire le changement, les règles à suivre. In Gazette des communes, 2005.
4. Juliette Ricou , Valérie Moissonnier ,Pro en Conduite du changement, 66 outils -11 plans d'action métier,, janvier 2018.
5. Isabelle Né , Stephen Robbins , Mary Coulter , David DeCenzo ,Management , l'essentiel des concepts et pratiques , 10è édition, Nouveaux horizons
6. De Koninck, F. (2000). Résister au changement: une attitude rationnelle. In Sciences Humaines (n° 28, mars 2000).
7. David Autissier et Jean-Michel Moutot; Pratiques de la conduite du changement, Dunod, 2005.