



# La gestion du changement

RSSMO

Septembre 2016





# Le changement vs la stabilité

Pensez à un objet qui, pour vous, représente la stabilité?

Un objet qui représente le changement ?

En quoi ces objets sont ils différents?

Semblables?

*Une seule chose est constante, permanente, c'est le changement*

- Héraclite



# Le changement

- Dans le changement, on retrouve deux axes principaux
  1. La personne dans le changement
  2. Le changement organisationnel

*Le leader a non seulement la responsabilité de se gérer en situation de changement mais aussi de transformer positivement son environnement.*



# Plan de formation

## **1. La personne dans le changement**

- Ce qui se passe en situation de changement

La gestion de soi

## **2. Le changement organisationnel**

- Les 7 composantes du changement

Leadership- vision commune- compétences- ressources- motivation – stratégie

- gouvernance



# La personne dans le changement

Deux types de changement

## **La vision**

Celui que nous choisissons, individuellement ou collectivement.  
Motivation et engagement! Même cycle, mêmes douleurs!

## **La survie**

Celui qui nous choisit. Qui nous est imposé.  
Agression et résistances . Même cycle, mêmes douleurs!

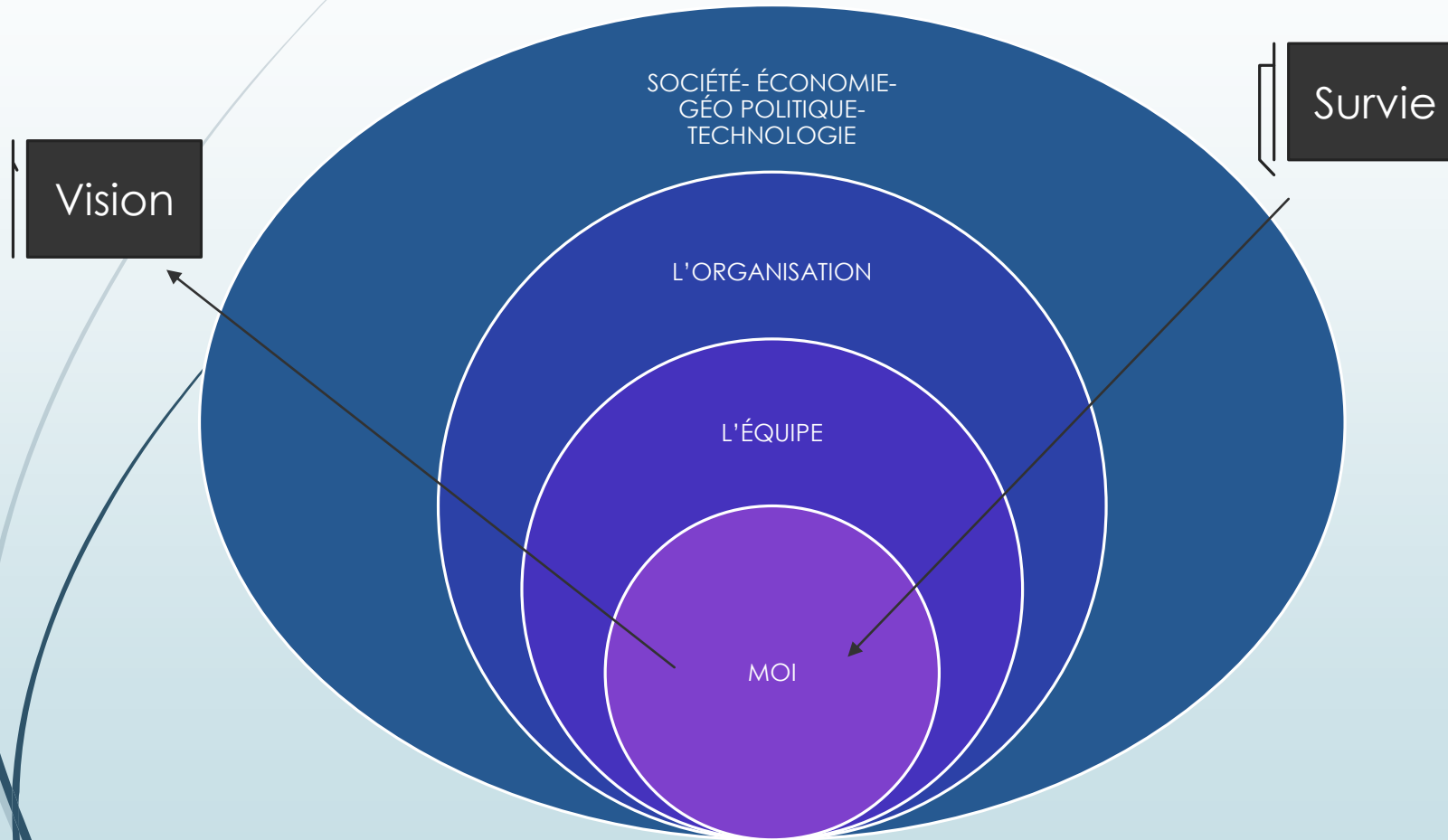
# La personne dans le changement

- L'être humain est d'un naturel préoccupé



Chaque personne réagit différemment au changement selon son propre rapport à celui-ci.

# Les sphères du pouvoir et d'influence





# Exercice

Cahier du participant

- ▀ Ce sur quoi j'ai le contrôle
- ▀ Ce sur quoi je n'ai pas le contrôle





# Changement de paradigme

## Gérer en contexte de restrictions budgétaires

- La sécurité repose de moins en moins sur nos diplômes, l'ancienneté ou même notre organisation
- La sécurité repose de plus en plus sur soi, notre employabilité, nos compétences et nos réseaux

Agir sur ces éléments auprès de votre équipe, contribuera à faciliter les changements EN LEUR APPORTANT UNE SÉCURITÉ INTÉRIEURE.

# La gestion de soi

**Pourquoi mettre en place des activités qui permettent d'acquérir une bonne capacité de « gestion de soi » :**

- ▶ la gestion de soi permet à la personne de mieux faire appel à son sens rationnel et d'acquérir une attitude de confiance
- ▶ une bonne gestion de soi redonne à l'individu son pouvoir personnel de jouer son rôle de collaborateur au sein de l'équipe;
- ▶ la gestion de soi amène la personne à reconnaître ses façons de faire courantes dans le but de les modifier ou de les améliorer en fonction des changements amorcés.



# La gestion de soi

Qu'est ce que la gestion de soi?

*Plus le gestionnaire d'une organisation est fort et stable dans tous les aspects de sa vie, plus il sera en mesure d'accompagner son équipe.*

# Mise en forme psychologique

Bilan de mes secteurs de vie

Indice de pro-activité

*Compléter le passé*

*Planifier l'avenir*

*Pour libérer le présent*

- Michel Maletto

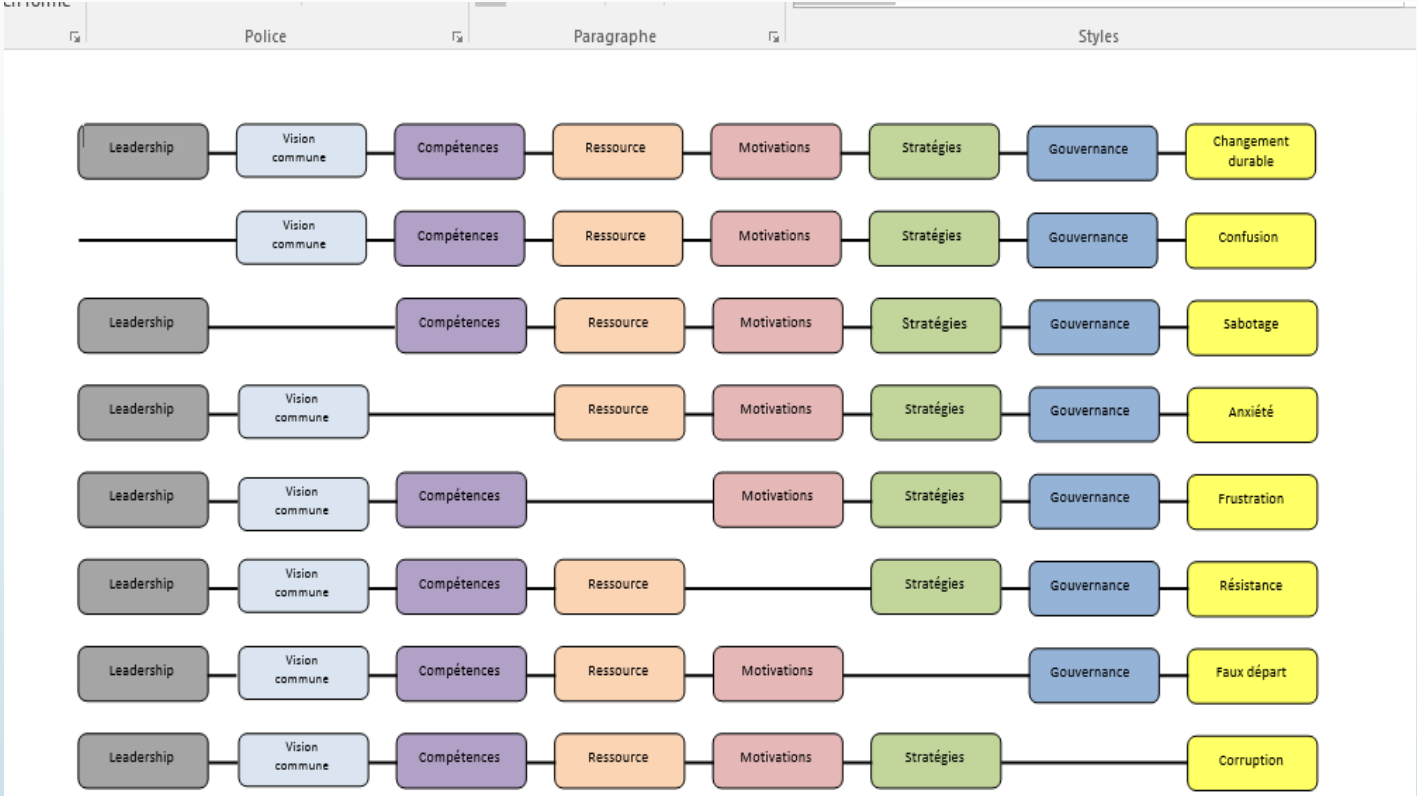


# Le changement organisationnel

La matrice du changement selon Thilina Rajapakse

- Leadership
- Vision commune
- Compétences
- Ressources
- Motivation
- Stratégie
- Gouvernance

# La matrice du changement



# Leadership

- Les 6 styles de leadership

Faites ce que je dis : Coercitif

Regardez moi et faites comme moi : Chef de file

Suivez moi : Le visionnaire

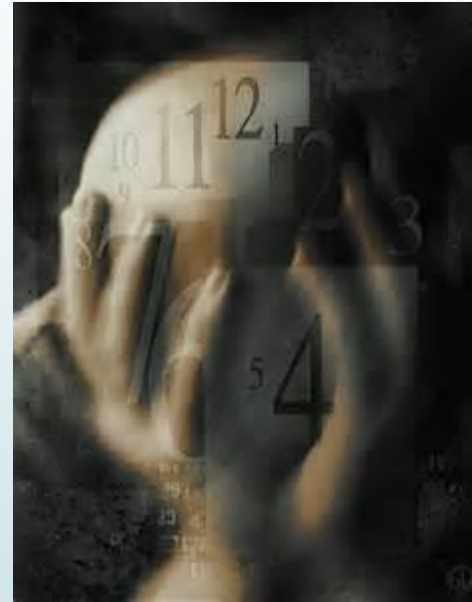
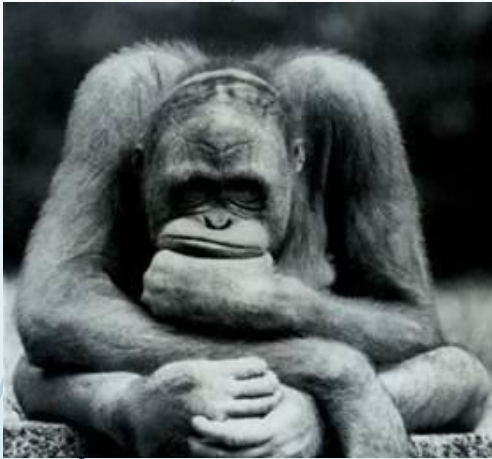
# Les 6 styles de leadership suite...

- ▶ Les collaborateurs d'abord!: Le collaboratif
- ▶ Et vous , qu'en pensez-vous? : Le participatif
- ▶ Essayez ça : Leader coach

Dans la gestion du changement, il faut savoir RECONNAITRE les faiblesses de son style et MISER sur ses forces.



# Absence de leadership... confusion



A dark blue arrow points to the right from the left edge of the slide. Below it, several thin, curved lines in shades of blue and grey sweep across the left side of the slide.

# Vision commune

Qu'est-ce qu'une vision commune?

Comment l'identifier?

Une fois connue... s'assurer de l'adhésion et communiquez. Souvent.

# Vision commune

- Choisir le bon niveau de communication adapté à la bonne situation

1. INFORMER	INFORMER OU ÊTRE INFORMÉ PAR ÉCRIT OU VERBALEMENT SANS RÉTROACTION (PAS DE NÉGOCIATION).
2. CONSULTER	CONSULTER OU ÊTRE CONSULTÉ POUR OBTENIR UNE OPINION ET DÉCIDER. LA DÉCISION FINALE N'EST PAS OBLIGATOIREMENT DÉPENDANTE DE LA CONSULTATION.
3. CO-DÉCIDER	PRENDRE UNE DÉCISION AVEC SON SUPÉRIEUR IMMÉDIAT ET L'ANIMATION EST ASSURÉE PAR LE RESPONSABLE.
4. DÉCIDER	PRENDRE UNE DÉCISION EN CONSIDÉRANT LES LIMITES, LE TERRITOIRE ET LES OBLIGATIONS À RESPECTER.
5. SUPPORTER	OFFRIR SON SUPPORT À LA RÉALISATION DE L'ACTIVITÉ OU DES OBJECTIFS. LE COACHING EST D'OFFRIR DES MOYENS CONCRETS DE SOUTIEN. (RESSOURCES MATÉRIELLES, HUMAINES, FORMATION, ACCOMPAGNEMENT...)

# Absence de vision... sabotage



# Ressources

Mettre à la disposition de l'équipe les ressources nécessaires pour s'adapter au changement.

Support- écoute-compréhension

Technologies

Formation

# Absence de ressources... frustration





# Compétences

- Savoir identifier et développer les forces de notre équipe pour agir sur leur sentiment d'efficacité personnelle.

*Le sentiment d'efficacité personnelle est un concept développé par le psychologue Albert Bandura. Il désigne les croyances d'une personne sur sa capacité d'atteindre des buts ou de faire face à différentes situations. Ce sentiment constitue un déterminant important de la motivation à agir et de la persévérance vers des buts car le niveau d'effort investi est en fonction des résultats attendus*

A dark blue arrow points to the right from the left edge of the slide. Several thin, curved lines in shades of blue and grey originate from the left side and sweep across the slide towards the right.

# Compétences

Pourquoi et comment?

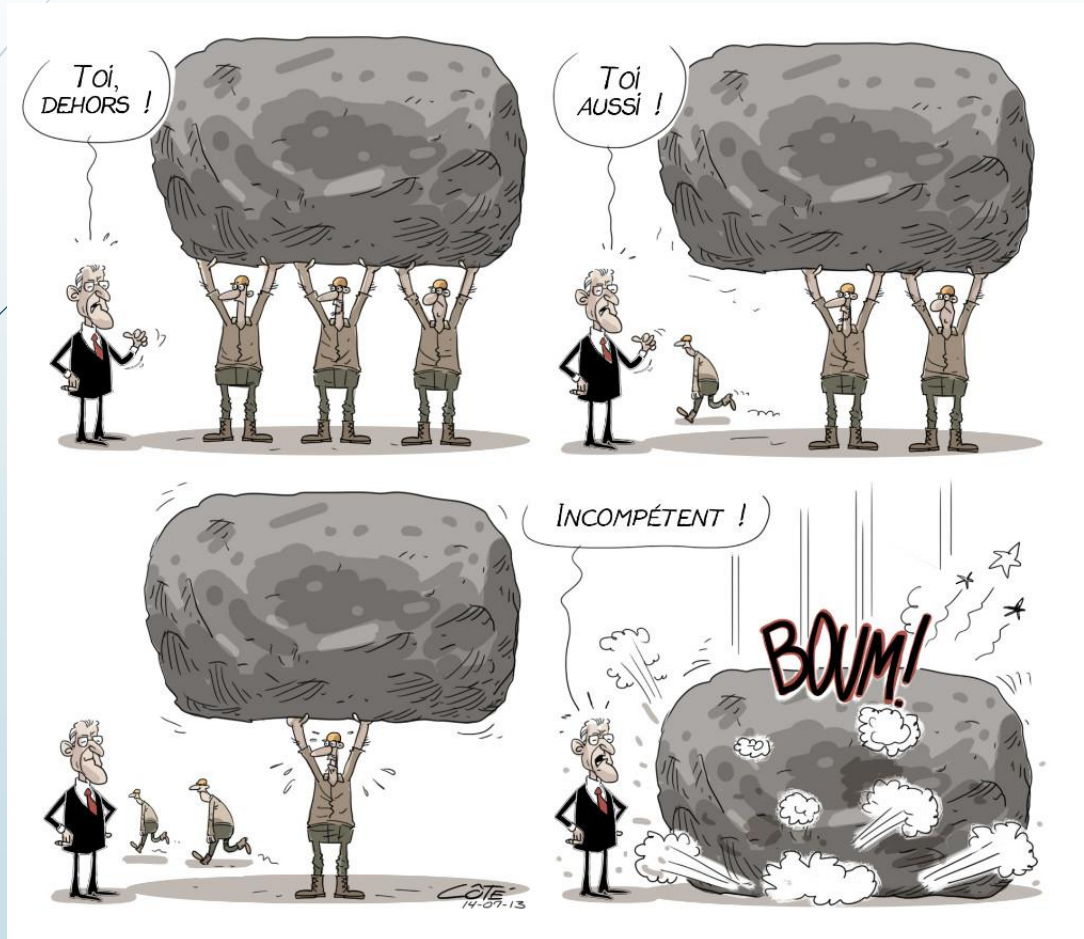
- L'expérience
- L'observation d'autrui
- La persuasion sociale
- Les facteurs physiologiques et émotifs



# Absence de compétences... anxiété



# Un peu d'humour





# Les limites...

Jusque où va l'obligation / le devoir d'accompagner?

- Comment sait-on s'il s'agit d'une réaction normale au changement ou de comportements inadéquats?

Quelques indices

- Impacts trop grands sur l'équipe (épuisement, frustrations)
- Écart important entre le rythme individuel et collectif
- Comportements inacceptables en milieu de travail
- Refus de collaborer- mauvaise foi

# Motivation

## ► Type de motivation

### ► Intrinsèques

- Plaisir
- Donner du sens

ENERGIE CONCENTRATION ACTIONS POSITIVES PERFORMANCE POSITIVE

### ► Extrinsèques

- Résultats
- Ego

BURNOUT TRICHERIES DISTRACTION PERFORMANCE NÉGATIVE

# Motivation

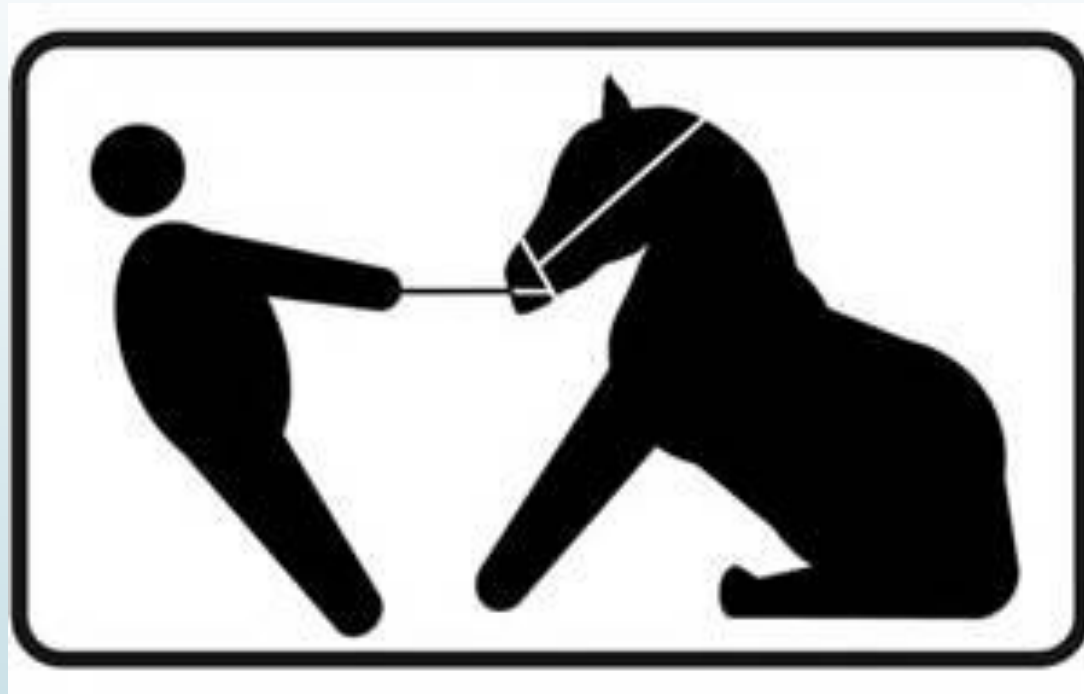
- S'assurer de la satisfaction des besoins ( Théorie de l'auto-détermination)

Affiliation

Autonomie

Compétence

Absence de motivation... résistance



# Stratégie

► Savoir planifier le changement et évaluer le cheminement de l'équipe

1. Repli

Méfiance – protestation ou mutisme – insécurité aigue – négation

Préciser : la vision

Les objectifs collectifs et individuels

Les tâches

Être à l'écoute – être ouvert à recevoir



# Stratégie

## 2.Résistance

Colère- rapport de force- conflits de personnalité – réactions exagérées

Être présent

Savoir prévenir et démorcer les conflits

Établir les règles – les limites





# Stratégie

## 3.Exploration

Début d'ouverture- volonté – rester et essayer - développement de compétences

- Établir de nouvelles normes de fonctionnement
- Valoriser les comportements adéquats
- Offrir de la formation



# Stratégie

## 4. Engagement

Auto-gestion – collaboration- entraide

- Agir comme coach
- Valoriser l'atmosphère positive
- Consolider le changement

# Absence de stratégie... faux départ



# Gouvernance

## ► Les éléments d'une saine gouvernance

- Rôles clairs
- Confiance entre les parties
- Communication et transparence
- Respect des lois -valeurs

Le conseil d'administration tout comme l'équipe de gestion devient un appui essentiel pour traverser les tumultes du changement. Ils nous permettent de briser la solitude professionnelle.

# Absence de saine gouvernance...

## Corruption



## En conclusion...



Le secret du changement, c'est de  
concentrer toute votre énergie non  
pas à lutter contre le passé, mais à  
construire l'avenir.

*Socrate*

Merci!



# Médiagraphie

RAJAPAKSE, Thilina Complex change management matrix (traduction libre autorisée par l'auteure)

FOREST, Jacques et RICHARD Jean-Paul, L'expérience olympique au service de vos employés, congrès CRHA 2015

DROLET, Muriel, La gestion de soi dans un contexte de changement organisationnel

<http://www.portailrh.org/gestionnaire/fiche.aspx?p=461262>

TARDIF, Jean-Marc, Leader coach : La gestion du changement

MALETTA, Michel, La gestion de soi en situation de changement, Editions Maletto

AUBRY, Karine Les 6 styles de leadership <http://www.kolibricoaching.com/leadership/6-styles-de-leadership-et-leurs-effets/>

Psychomédia <http://www.psychomedia.qc.ca/fonctionnement-psychologique/2008-05-03/confiance-en-soi-et-atteinte-d-objectifs-le-sentiment-d-efficacite-personnelle>