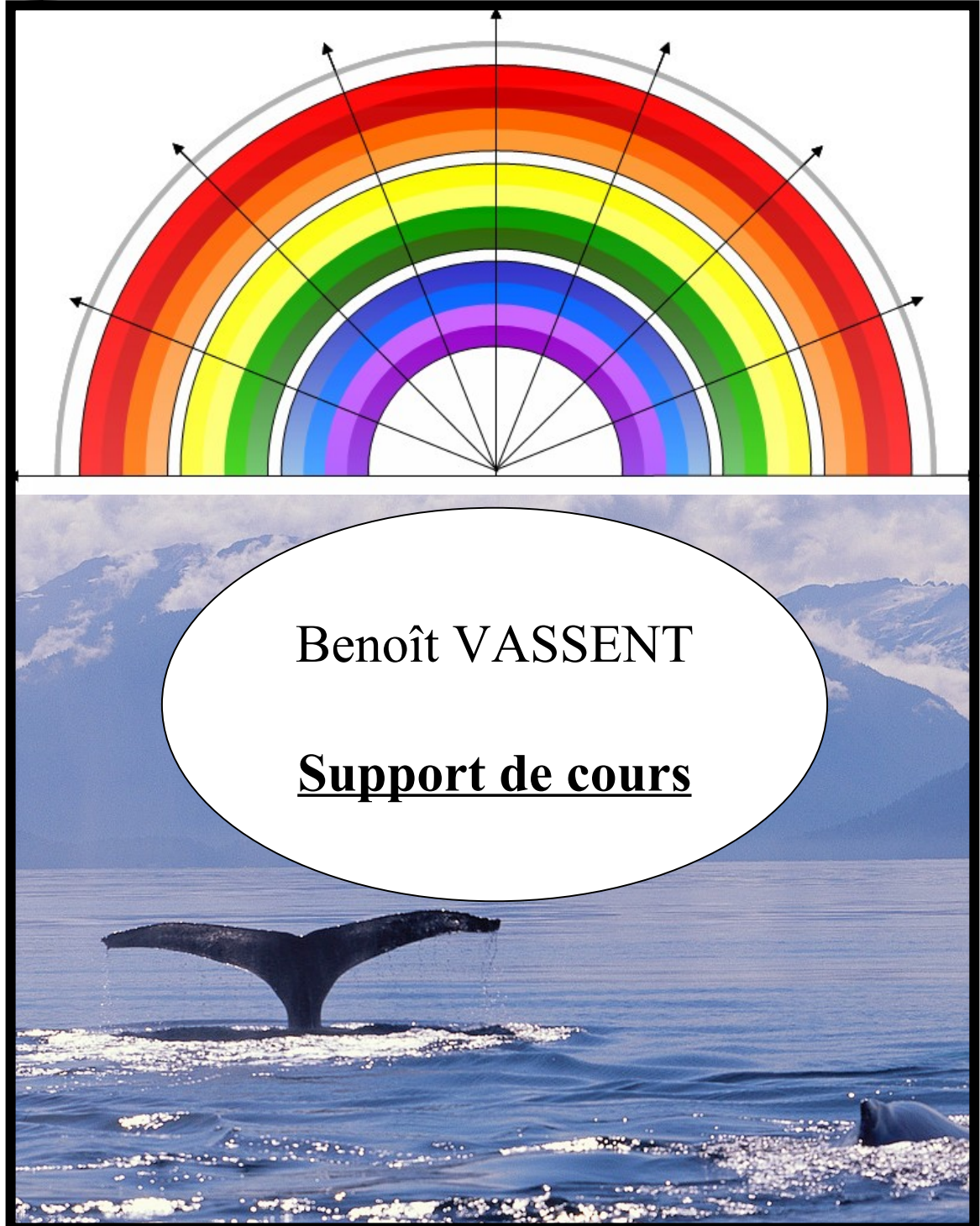
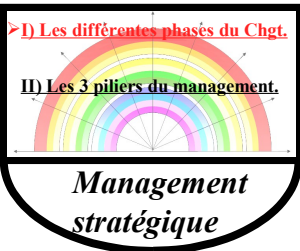




Management du changement





Management du changement



1) Les différentes phases du changement

3

- > Les rôles du manager stratégique.
- > Comprendre les enjeux du changement.
- > Applications pratiques.

2) Les 3 piliers du management stratégique

35

- > Notions de préférences.
- > Profil de potentialités.
- > Compétences comportementales.
- > Application pratique.

1) Les différentes phases du changement



Les rôles du manager stratégique.

4

- Les cycles du changement
- Les swings du changement

Comprendre les enjeux du changement

14

- Pourquoi changer ?
- Le coût du changement
- Les gains du changement
- Prévenir le changement

Applications Pratiques

24

Les rôles du manager stratégique

(1/10)



Les cycles du changement

Deuil

Déni,
Colère,
Déprime.

Ecoute,
Donner une image
positive du futur.

Entretien individuel,
Réunions d'équipe

Doute

Conflits,
Créativité.

Attitude

Participatif :
Fixer les objectifs
Susciter le comment ?

Outils

Brainstorming,
Relations Gagnant-Gagnant

Production

Organiser,
Gérer.

Contrôler
les objectifs.

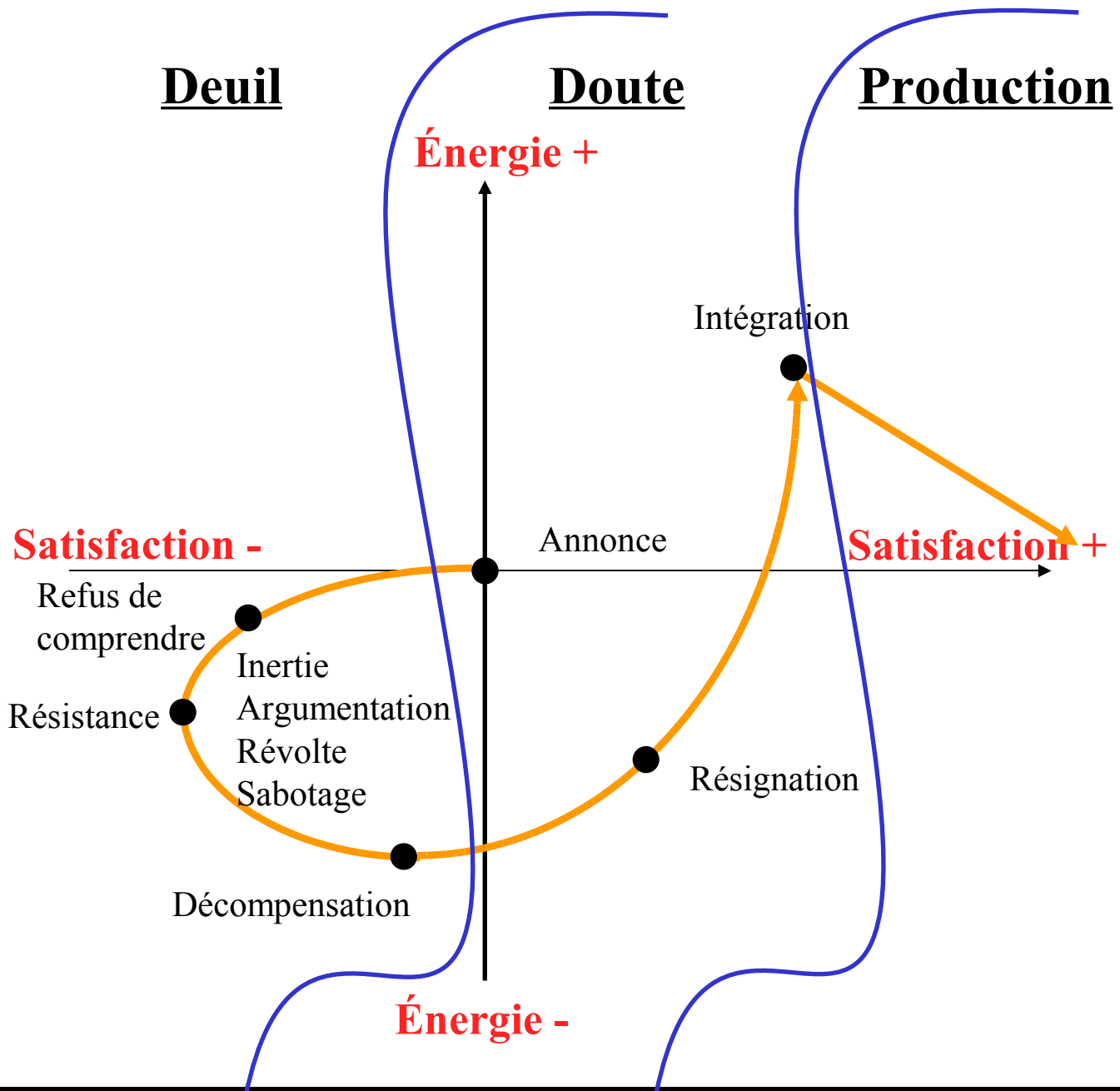
Entretien annuel
Entretien de suivi

Les rôles du manager stratégique

(2/10)



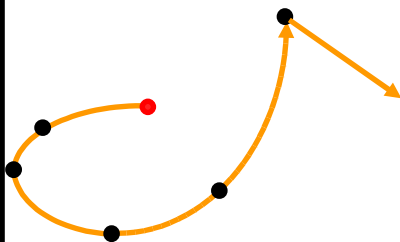
Les swings du changement



Les rôles du manager stratégique (3/10)



Les swings du changement (suite)



1) L'annonce du changement

- Donner une image factuelle du futur,
- Être positif sans être euphorique,
- Éviter de dévaluer le changement.



Le rôle du manager stratégique ...

Organiser une réunion d'équipe pour annoncer le changement

Préparer votre intervention avec des documents factuels.

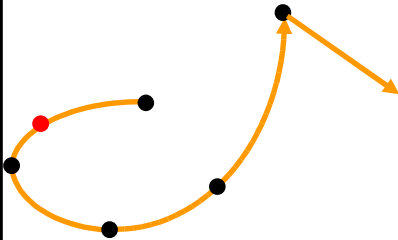
Pendant la réunion, éviter de lancer le débat.

Annoncer sur la base du volontariat, des réunions individuelles avec chacun de vos collaborateurs pour recueillir leurs avis sur le changement.

Les rôles du manager stratégique (4/10)



Les swings du changement (suite)



2) Le refus de comprendre

- Phase brève,
- Réajustement de la réalité,
- Dénier des impacts du changement,
- Calme apparent de vos interlocuteurs.



Le rôle du manager stratégique ...

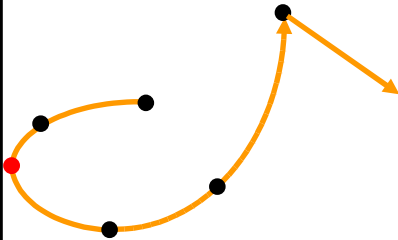
Envoyer un compte-rendu de réunion pour récapituler le changement annoncé

Ce compte-rendu, va confirmer les messages annoncés lors de la réunion d'équipe.

Les rôles du manager stratégique (5/10)



Les swings du changement (suite)



3) La résistance au changement

- Utile pour filtrer le changement,
- Rend objectif le changement,
- Les 4 aspects de la résistance au changement

Inertie, argumentation, révolte, sabotage.



Le rôle du manager stratégique ...

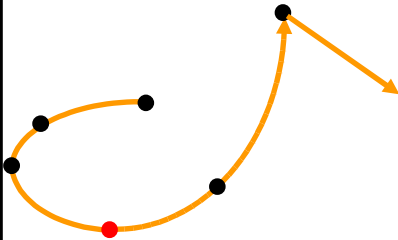
Organiser des réunions individuelles pour écouter les avis de vos collaborateurs

Sur la base du volontariat, encourager vos collaborateurs à prendre rendez-vous avec vous pour qu'ils vous fassent part de leurs avis, souffrances et suggestions pour améliorer le changement. Attention si vous devez blâmer un de vos collaborateurs pour des raisons évidentes de sabotage ou de révolte, faites le avec une grande retenue.

Les rôles du manager stratégique (6/10)



Les swings du changement (suite)



4) La décompensation

- Abattement,
- Sensation d'avoir perdu,
- La résistance est vaincue.



Le rôle du manager stratégique ...

Écouter de façon informelle (coin café, pause déjeuner, toutes pauses informelles)

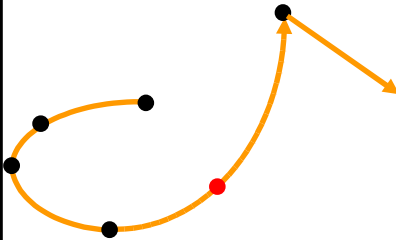
Encourager, reconnaître les efforts accomplis.

Redire factuellement les gains du changement.

Les rôles du manager stratégique (7/10)



Les swings du changement (suite)



5) La résignation

- Résignation au changement,
- Le coût du changement paraît démesuré,
- Le changement est accepté.



Le rôle du manager stratégique ...

Annoncer lors d'une réunion d'équipe la constitution de brainstormings

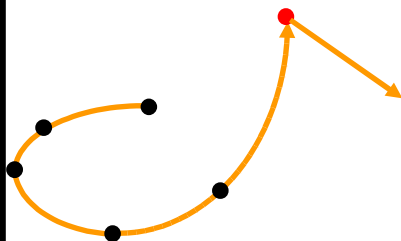
Projeter votre équipe dans le futur, en lui annonçant la constitution de groupe de travail, pour décliner le changement.

Faire un agenda de ces réunions avec des objectifs clairs et précis.

Les rôles du manager stratégique (8/10)

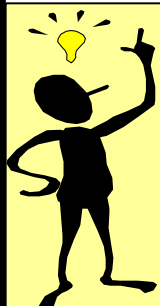


Les swings du changement (suite)



6) L'intégration

- Projection sur le futur,
- Créativité,
- Enthousiasme,
- Modification du comportement.



Le rôle du manager stratégique ...

Animer les brainstormings dans votre équipe / Arbitrer les conflits

L'objectif des brainstorming étant de savoir comment mettre en œuvre le changement et de retenir des suggestions de la part de votre équipe pour cela. Définir un vocabulaire commun et nouveau. Gérer les conflits d'intérêt.

I) Les différentes phases du Chgt.
 ➤ Les rôles du mgt stratégique
 Comprendre les enjeux du chgt.
 Applications pratiques.

II) Les 3 piliers du management.

Management stratégique

Les rôles du manager stratégique

(9/10)



		Description du changement :			
		PHRASES TYPES	FAIRE	ATTITUDE du Mgr.	EVITER DE
Refus de comprendre	Incompréhension Négation Rejet total	« je ne comprends pas « vous voulez dire que » « Êtes-vous en train de me dire »	Organiser une réunion pour annoncer le changement Envoyer un compte-rendu Préparer des éléments factuels	Être patient Répéter l'annonce Faire réfléchir l'interlocuteur	Brusquer Expliquer Argumenter Agresser
Résistance	Profil bas Approbation feinte Mutisme Pas d'altération de sa réalité Création d'un réf. Négatif Argumentation Questionnement Analyse Recherche des failles Tentative de convaincre Menaces Action contre le chgt. Prise de position Émotivité Chantage Agressivité Intimidation Exploitation des failles Comportement puéril	« le chien aboie, la caravane passe » « Je vais essayer de ... » « Je vais y réfléchir » « J'y penserai » « Il est inacceptable de » « Ce n'est pas logique » « Ce n'est pas normal » « Vous ne m'écoutez pas » « Vous êtes un mur » « Si jamais vous ... alors je ... » « Il n'en est pas question » « Jamais », « Sans moi » « C'est impossible » « Je ne peux accepter de ... » « Vous manquez de considération » « C'est ignoble » « Je vous l'avais bien dit » « Vous l'avez cherché »	Organiser des réunions individuelles sur la base du volontariat. Écouter votre collaborateur.	Provoquer l'action Insister sur l'engagement Poser des questions Répéter les arguments Éviter la confrontation Rappeler les faits Parler du futur Traiter la menace Éviter le duel Inviter au calme Laisser un échappatoire Relativiser En appeler à	Renoncer Attendre que le lui-même. convaincre. Positif Justifier dominer. Dérision Sanctionner Être Acculer Menacer Sanctionner
Dénigrer	Travail de sape Grève du zèle	« On ne s'est pas compris » « Vous n'aviez qu'à être plus précis »		l'intelligence Blâmer avec retenue	Humilier
Décompensation	Sentiment de tristesse Langage triste Absence de ressort Pleurs	« Tout est fichu » « Ce ne sera plus comme avant » « Je suis incompris » « Quel gâchis »	Écouter de façon informelle vos collaborateur. Redire les gains du changement Participer aux pauses café	Être positif Recadrer positivement Argumenter Être empathique	Dévaloriser Dominer Condescendre Dénigrer
Résignation	Désespoir Parfois dépression Absence d'enthousiasme Dubitatif Absence de conviction Gestuelle réservée Nostalgie du passé Expression passéiste	« On me déteste » « Quelle tristesse » « Je n'ai pas le choix » « On n'a pas le choix » « Ça ne sert à rien de lutter » « Je n'en pense pas moins » « Ce n'est pas aussi bien qu'avant » « C'était mieux AVANT »	Déjeuner avec collaborateur Encourager, Reconnaître les efforts Annoncer la constitution des Brainstormings pour décliner le changement. Constituer les différents groupes de travail avec un agenda clair.	Dialoguer Aider à réfléchir Rassurer Féliciter Recadrer sur l'avenir Encourager créativité Renforcer la nécessité l'utilité et l'intérêt du changement.	Relativiser Houspiller Secouer Faire de la provocation Parler du passé
Intégration conceptuelle	Enthousiasme Créativité Changement accepté Pas de nostalgie Le changement n'en est plus un	« Il faut savoir évoluer » « Finalement c'est plutôt positif » « Et sin on faisait ça ? » « Je n'accepterai pas de revenir dans l'état antérieur » « Il n'y a que les imbéciles qui ne changent pas »	Animer les brainstormings pour savoir comment mettre en œuvre le changement; Définir une nouvelle org. suite au brainstorming. Gérer les conflits d'intérêt	Renforcement du positif	Céder au triomphalisme Minimiser l'effort passé

Intégration comportementale

Comportement modifié
Action de soutien

« nouveaux mots utilisés »

Définir un vocabulaire nouveau
Planifier les entretiens annuels
Renforcement de la sémantique

I) Les différentes phases du Chgt.

- Les rôles du mgt stratégique
- Comprendre les enjeux du chgt.
- Applications pratiques.

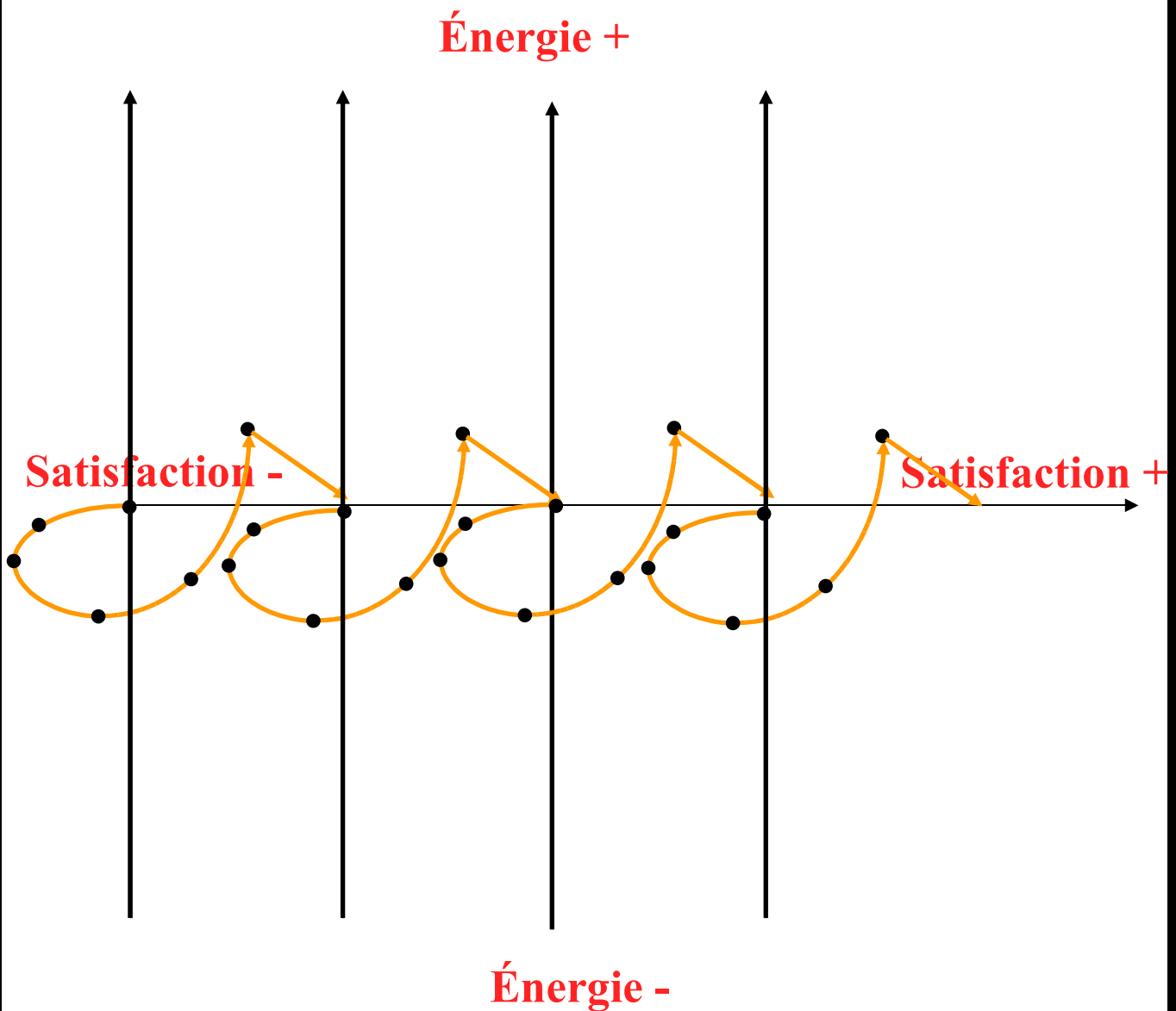
II) Les 3 piliers du management.

Management stratégique

Les rôles du manager stratégique (10/10)



Les swings du changement (suite)



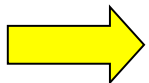


(1/10)

Pourquoi changer ?

1) Les origines externes

- Des dispositifs politiques, réglementaires, économiques ou sociaux
 - Des événements imprévus (catastrophes naturelles, accidents ...)
- Un environnement extérieur qui change (demandes différentes de nos clients, une concurrence accrue ...)



Mode réactif du changement



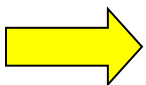
Comprendre les enjeux du changement (2/10)



Pourquoi changer ?

2) Les origines internes

- Modification d'une organisation
(départ d'un collaborateur, recrutement ...)
- Modification volontariste d'un comportement
 - Des expérimentations



Mode pro-actif du changement



Comprendre les enjeux du changement

(3/10)



Pourquoi changer ?

Le coût du changement

➤ Coût humain
(Souffrance, désespoir, douleur, déprime ...)

➤ Coût économique
(Gestion des phases du changement ...)

➤ Coût social
(Emplois, adaptation des compétences ...)

Comprendre les enjeux du changement



(4/10)

Pourquoi changer ?

Le coût du non-changement

➤ Coût humain

(Rigidité, peur, frustration ...)

➤ Coût économique

(Perte de marché, décalage offre/demande ...)

➤ Coût social

(Peu d'opportunité de progression ,
moins d'effort d'adaptation des compétences...)



Comprendre les enjeux du changement



(5/10)

Pourquoi changer ?

Les gains du changement

- La *nécessité* du changement
- L'*utilité* du changement
- L'*intérêt* du changement



Comprendre les enjeux du changement

(6/10)



Pourquoi changer ?

La *nécessité* du changement

- Facteurs externes du changement
(survie de l'entreprise ..)

- Que se passerait-il si l'on ne changeait pas ?

- Notre existence est-elle menacée
par le non-changement ?



Comprendre les enjeux du changement

(7/10)



Pourquoi changer ?

L'*utilité* du changement

- Quels seront les résultats factuels du changement pour nous ?
- Quelles améliorations concrètes le changement va-t-il nous apporter ?
- Ce changement va-t-il nous protéger contre un dommage réel à venir ?



Comprendre les enjeux du changement

(8/10)



Pourquoi changer ?

L'intérêt du changement

- Intérêt personnel de chaque individu
(Consolidation des acquis, progression de carrière, gain salarial, gain de notoriété, gain altruiste ou matériel ...)
- Qu'est-ce que je gagne à accepter le changement ?
- Qu'est-ce que ce changement améliore pour moi ?

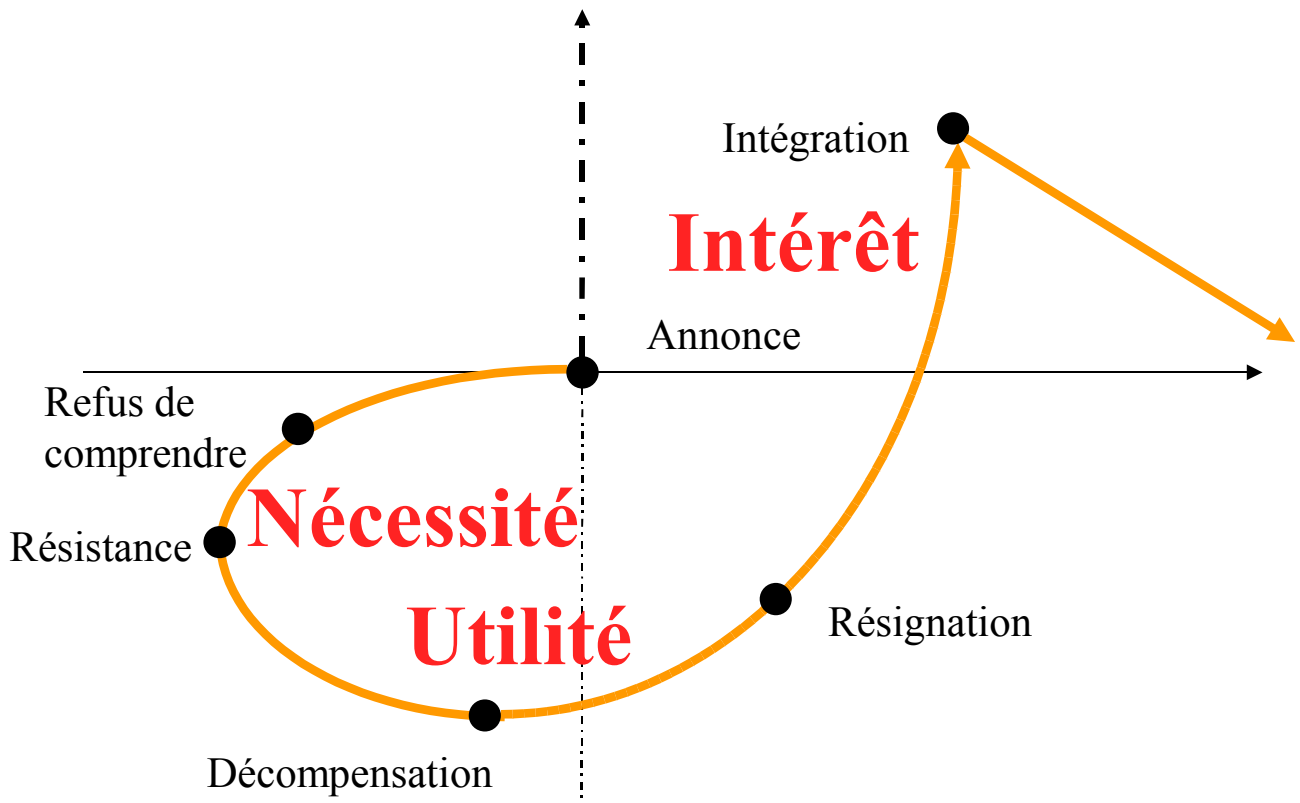
Comprendre les enjeux du changement

(9/10)



Pourquoi changer ?

Capacité d'intégration du changement





Comprendre les enjeux du changement

(10/10)



Pour prévenir le changement vous devez

- **Organiser régulièrement des Brainstormings**
(2 à 5 par an),
- **Mettre en place des plans de développement,**
- **Décliner la charte de l'entreprise lors des**
entretiens annuels,
- **Établir des plans de formation individuels.**



Application pratique

(1/7)



Définir pour un changement réel, la nécessité, l'utilité et l'intérêt de ce changement

La *nécessité* du changement

Entreprise :

Facteurs externes
(survie de l'entreprise ..)

Que se passerait-il
si l'on ne changeait pas ?

Notre existence est-elle menacée
par le non-changement ?

L'*utilité* du changement

Équipe :

Quels seront les résultats
factuels du changement pour
nous ?

Quelles améliorations
concrètes le changement va-t-
il nous apporter ?

Ce changement va-t-il nous
protéger contre un dommage
réel à venir ?

L'*intérêt* du changement

Collaborateur : moi-même

Intérêt personnel
(Consolidation des acquis,
progression de carrière, gain
altruiste ou matériel ...)

Qu'est-ce qu'il gagne à accepter
le changement ?

Qu'est-ce que ce changement
améliore pour lui ?



Application pratique

(2/7)



Définir pour un changement réel, l'intérêt de ce changement pour 3 de vos collaborateurs

<u>L'intérêt du changement</u>	<u>L'intérêt du changement</u>	<u>L'intérêt du changement</u>
Collaborateur: Intérêt personnel (Consolidation des acquis, progression de carrière, gain altruiste ou matériel ...)	Collaborateur: Intérêt personnel (Consolidation des acquis, progression de carrière, gain altruiste ou matériel ...)	Collaborateur: Intérêt personnel (Consolidation des acquis, progression de carrière, gain altruiste ou matériel ...)
Qu'est-ce qu'il gagne à accepter le changement ?	Qu'est-ce qu'il gagne à accepter le changement ?	Qu'est-ce qu'il gagne à accepter le changement ?
Qu'est-ce que ce changement améliore pour lui ?	Qu'est-ce que ce changement améliore pour lui ?	Qu'est-ce que ce changement améliore pour lui ?

I) Les différentes phases du Chgt.

- ✓ Les rôles du mgt stratégique
- ✓ Comprendre les enjeux du chgt.
- Applications pratiques

II) Les 3 piliers du management.

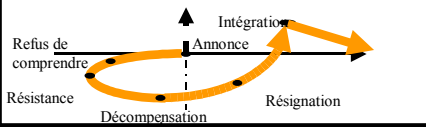
Management stratégique

Application pratique

(3/7)



Définir pour un changement réel, dans quelle phase du changement vous vous trouvez ainsi que 3 de vos collaborateurs.

		Description du changement :			
		Moi	Collaborateur	Collaborateur	Collaborateur
<u>Refus de comprendre</u>	Incompréhension Négation Rejet total	« je ne comprends pas » « vous voulez dire que » « Êtes-vous en train de me dire »			
<u>Résistance-Inertie</u>	Profil bas Approbation feinte Mutisme Pas d'altération de sa réalité Création d'un réf. Négatif	« le chien aboie, la caravane passe » « Je vais essayer de ... » « Je vais y réfléchir » « J'y penserai »			
Argumentation	Argumentation Questionnement Analyse Recherche des failles Tentative de convaincre	« Il est inacceptable de » « Ce n'est pas logique » « Ce n'est pas normal » « Vous ne m'écoutez pas » « vous êtes un mur »			
Révolte	Menaces Action contre le chgt. Prise de position Émotivité Chantage	« Si jamais vous ... alors je ... » « Il n'en est pas question » « Jamais », « Sans moi » « C'est impossible » « je ne peux accepter de ... »			
Sabotage	Agressivité Intimidation Exploitation des failles Comportement puéril Travail de sape Grève du zèle	« Vous manquez de considération » « C'est ignoble » « Je vous l'avais bien dit » « Vous l'avez cherché » « On ne s'est pas compris » « Vous n'aviez qu'à être plus précis »			
<u>Décompensation</u>	Sentiment de tristesse Langage triste Absence de ressort Pleurs Désespoir Parfois dépression	« Tout est fichu » « Ce ne sera plus comme avant » « Je suis incompris » « Quel gâchis » « On me déteste » « Quelle tristesse »			
<u>Résignation</u>	Absence d'enthousiasme Dubitatif Absence de conviction Gestuelle réservée Nostalgie du passé Expression passéiste	« Je n'ai pas le choix » « On n'a pas le choix » « Ça ne sert à rien de lutter » « Je n'en pense pas moins » « Ce n'est pas aussi bien qu'avant » « Ce n'est pas aussi bien qu'avant »			
<u>Intégration conceptuelle</u>	Enthousiasme Créativité Changement accepté Pas de nostalgie Le changement n'en est plus un	« Il faut savoir évoluer » « Finalement c'est plutôt positif » « Et sin on faisait ça ? » « Je n'accepterai pas de revenir dans l'état antérieur » « Il n'y a que les imbéciles qui ne changent pas »			
<u>Intégration comportementale</u>	Comportement modifié Action de soutien	« Nouveaux mots utilisés » Définition d'un nouveau langage			

I) Les différentes phases du Chgt.

- ✓ Les rôles du mgt stratégique
- ✓ Comprendre les enjeux du chgt.
- Applications pratiques

II) Les 3 piliers du management.

Management stratégique

Application pratique

(4/7)



Définir pour un changement réel, ce que vous devez faire pour aider vos 3 collaborateurs à accepter ce changement

		Description du changement :			
		PHRASES TYPES	FAIRE	ATTITUDE du Mgr.	EVITER DE
Refus de comprendre	Incompréhension Négation Rejet total	« je ne comprends pas » « vous voulez dire que » « Êtes-vous en train de me dire »	Organiser une réunion pour annoncer le changement Envoyer un compte-rendu Préparer des éléments factuels	Être patient Répéter l'annonce Faire réfléchir l'interlocuteur	Brusquer Expliquer Argumenter Agresser
Résistance-Inertie	Profil bas Approbation feinte Mutisme	« le chien aboie, la caravane passe » « Je vais essayer de ... »	Organiser des réunions individuelles sur la base du volontariat.	Provoquer l'action Insister sur l'engagement	Renoncer Attendre que le
sujet agisse par	Pas d'altération de sa réalité	« Je vais y réfléchir »			
Argumentation	Création d'un réf. Négatif	« J'y penserai »	Écouter votre collaborateur		lui-même.
Essayer de convaincre.	Argumentation	« Il est inacceptable de »		Poser des questions	
	Questionnement	« Ce n'est pas logique »		Répéter les arguments	
	Analyse	« Ce n'est pas normal »		Éviter la confrontation	Positif
Laisser le passé	Recherche des failles	« Vous ne m'écoutez pas »		Rappeler les faits	Justifier
	Tentative de convaincre	« vous êtes un mur »		Parler du futur	
Révolte	Menaces	« Si jamais vous ... alors je ... »			dominer.
coercitif	Action contre le chgt.	« Il n'en est pas question »		Traiter la menace	Dérision
	Prise de position	« Jamais », « Sans moi »		Éviter le duel	Sanctionner
	Émotivité	« C'est impossible »		Inviter au calme	Être
	Chantage	« Je ne peux accepter de ... »		Laisser une échappatoire	Acculer
	Agressivité	« Vous manquez de considération »			Menacer
	Intimidation	« C'est ignoble »			
Sabotage	Exploitation des failles	« Je vous l'avais bien dit »		Relativiser	Sanctionner
Dénigrer	Comportement puéril	« Vous l'avez cherché »		En appeler à	
	Travail de sape	« On ne s'est pas compris »		l'intelligence	Humilier
	Grève du zèle	« Vous n'aviez qu'à être plus précis »		Blâmer avec retenue	
Décompensation	Sentiment de tristesse	« Tout est fichu »	Écouter de façon informelle vos collaborateur.	Être positif	Dévaloriser
	Langage triste	« Ce ne sera plus comme avant »	Redire les gains du changement	Recadrer positivement	Dominer
	Absence de ressort	« Je suis incompris »	Participer aux pauses café	Argumenter	Condescendre
	Pleurs	« Quel gâchis »		Être empathique	Dénigrer
	Désespoir	« On me déteste »	Déjeuner avec collaborateur	Dialoguer	Relativiser
	Parfois dépression	« Quelle tristesse »	Encourager, Reconnaître les efforts	Aider à réfléchir	Houspiller
Résignation	Absence d'enthousiasme	« je n'ai pas le choix »	Annoncer la constitution des Brainstormings pour décliner le changement.	Féliciter	Faire de la provocation
	Dubitatif	« On n'a pas le choix »		Recadrer sur l'avenir	
	Absence de conviction	« Ça ne sert à rien de lutter »		Encourager créativité	Parler du pass
	Gestuelle réservée	« Je n'en pense pas moins »	Constituer les différents groupes de travail avec un agenda clair.	Renforcer la nécessité	
	Nostalgie du passé	« Ce n'est pas aussi bien qu'avant »		l'utilité et l'intérêt du changement.	
	Expression passéiste	« C'était mieux AVANT »			
Intégration conceptuelle	Enthousiasme	« Il faut savoir évoluer »	Animer les brainstormings pour savoir comment mettre en œuvre le changement;	Renforcement du positif	Céder au triomphalisme
	Créativité	« Finalement c'est plutôt positif »	Définir une nouvelle org. suite au brainstormings.		Minimiser l'effort passé
	Changement accepté	« Et sin on faisait ça ? »	Gérer les conflits d'intérêt		
	Pas de nostalgie	« Je n'accepterai pas de revenir dans l'état antérieur »			
	Le changement n'en est plus un	« Il n'y a que les imbéciles »			



Application pratique

(4/7) -suite



Définir pour un changement réel, ce que vous devez faire pour aider vos 3 collaborateurs à accepter ce changement

Description du changement :

Dates : . . / . . / 2 0 . .

<u>Action à entreprendre</u>	<u>Action à entreprendre</u>	<u>Action à entreprendre</u>
Collaborateur:	Collaborateur:	Collaborateur:
Actions déjà entreprises	Actions déjà entreprises	Actions déjà entreprises
<p>Actions à faire (Que dois-je faire pour l'aider à passer dans la phase suivante ?)</p>	<p>Actions à faire (Que dois-je faire pour l'aider à passer dans la phase suivante ?)</p>	<p>Actions à faire (Que dois-je faire pour l'aider à passer dans la phase suivante ?)</p>
Attitude à avoir	Attitude à avoir	Attitude à avoir
Attitude à éviter	Attitude à éviter	Attitude à éviter



Application pratique

(5/7)



Définir pour un changement passé, la nécessité, l'utilité et l'intérêt pour vous-même de ce changement

Description du changement :

La *nécessité* du changement

Entreprise :

Facteurs externes
(survie de l'entreprise ..)

Que se passerait-il
si l'on ne changeait pas ?

Notre existence est-elle menacée
par le non-changement ?

L'*utilité* du changement

Équipe :

Quels seront les résultats
factuels du changement pour
nous ?

Quelles améliorations
concrètes le changement va
nous apporter ?

Ce changement va-t-il nous
protéger contre un dommage
réel à venir ?

L'*intérêt* du changement

Collaborateur: moi-même

Intérêt personnel
(Consolidations des acquis,
progression de carrière, gain
altruiste ou matériel ...)

Qu'est-ce qu'il gagne à accepter
le changement ?

Qu'est-ce que ce changement
améliore pour lui ?

I) Les différentes phases du Chgt.

- ✓ Les rôles du mgt stratégique
- ✓ Comprendre les enjeux du chgt.
- Applications pratiques

II) Les 3 piliers du management.

Management stratégique

Application pratique

(6/7)



Définir pour un changement passé, comment et à quelle vitesse vous avez accepté ce changement.

		Description du changement :									
		Date	Date	Date	Date	Date	Date	Date	Date	Date	Date
Refus de comprendre	Incompréhension Négation Rejet total										
Résistance-Inertie	Profil bas Approbation feinte Mutisme Pas d'altération de sa réalité Création d'un réf. Négatif										
Argumentation	Argumentation Questionnement Analyse Recherche des failles Tentative de convaincre Menaces										
Révolte	Action contre le chgt. Prise de position Émotivité Chantage Agressivité Intimidation										
Sabotage	Exploitation des failles Comportement puéril Travail de sape Grève du zèle										
Décompensation	Sentiment de tristesse Langage triste Absence de ressort Pleurs Désespoir Parfois dépression										
Résignation	Absence d'enthousiasme Dubitatif Absence de conviction Gestuelle réservée Nostalgie du passé Expression passéiste										
Intégration conceptuelle	Enthousiasme Créativité Changement accepté Pas de nostalgie Le changement n'en est plus un										
Intégration comportementale	Comportement modifié Action de soutien										



Application pratique

(7/7)



Exemple de non résistance au changement

L'alignement des fiches de poste sur la convention collective de l'entreprise BURES.

La situation : L'entreprise BURES, petite PME de 40 personnes, travaille dans le secteur de l'agro-alimentaire depuis près de 15 ans. Elle décide en juin d'aligner les fiches de postes sur la convention collective de sa branche « agro-alimentaire ». L'entreprise était auparavant sur la convention collective de la chimie. Ce changement a été rendu obligatoire suite à un alignement de la profession sur cette nouvelle convention collective. Éric, le manager de l'équipe de production (5 personnes), communique **le 09 Juillet**, le changement et la méthodologie suivie. Un consultant extérieur viendra préciser en septembre dans des réunions de travail, le contenu de chaque poste. Puis, il présentera une proposition de fiche de poste qui sera ensuite validée par la direction en décembre. Aussitôt l'annonce faite, le service de production voit là une opportunité d'aligner les salaires (considérés comme trop bas) sur le reste de la profession. Une seule personne, Bénédicte, considère ce changement comme dégradant pour elle, passant d'un statut de chimiste (donc expert) à un statut de personnel exécutant (production).

La résistance au changement : Suite à cette annonce, Bénédicte écrit un e-mail à Éric **le 10 Juillet** pour lui dire: «Je ne te cache pas que tu m'a beaucoup déçue par ton attitude face au changement de statut de la nouvelle convention collective. Ce nouveau statut est insultant pour moi et mes collègues. Tu es en train de nous dire que ce changement sera bénéfique alors que dans le libellé même des postes, toute notion d'expertise disparaît. Je te signale que j'ai fait des études de chimie et je ne perdrai pas ce statut».

Éric, surpris par cette réaction, envoie le 11 Juillet le compte rendu de l'annonce du changement en apportant des faits précis (dates des réunions, documents PowerPoint de la présentation, relevé de décision de la profession du changement de branche de la convention collective) De plus, il propose de rencontrer Bénédicte dans un entretien individuel pour lui demander de préciser son point de vue.

Le 16 Juillet, Bénédicte refuse cet entretien, en prétextant qu'elle a besoin de réfléchir. Eric, heureux de cette décision se dit qu'il faudra juste un peu de temps pour que Bénédicte se rende compte des cotés positifs de ce changement. Bénédicte part en vacances en août, sans avoir formellement accepter ce changement.



Application pratique

(7/7)-suite



Exemple de non résistance au changement : **L'alignement des fiches de poste sur la convention collective de l'entreprise BURES.**

Le 1er Septembre, à son retour de vacances, Éric relance ses collaborateurs pour qu'ils s'engagent sur une date et une heure précise pour rencontrer le consultant. Tous répondent dans la journée, en précisant leurs choix de dates et d'heures. Tous, sauf Bénédicte, qui ne répond pas aux différentes relances sous prétexte que « Cette réunion est une perte de temps !!! Les consultants sont trop payés ... ».

Agacé de n'avoir toujours pas de réponse **le 15 Septembre**, Éric demande à Bénédicte une entrevue. Lors de cet entretien de 20 minutes, Bénédicte lui tient le discours suivant: « Il est inacceptable de changer de statut. Je suis chimiste, et compétente dans mon métier. Ce n'est pas normal que tu m'imposes ce changement de statut. Si jamais, tu persistes dans ce choix je vais tomber malade ». Éric, répète les arguments de la nécessité du changement imposé par la profession. Il fait bien attention de ne pas rentrer en confrontation directe. Il lui parle enfin de cette réunion avec le consultant et arrive à décider Bénédicte d'accepter le rendez-vous avec le consultant pour le lendemain.

Le 16 Septembre, elle rencontre donc le consultant pendant une heure. Les propos tenus lors de cette réunion sont d'une rare violence. Bénédicte exprime au consultant tout le mal qu'elle pense de ce changement. Elle est dans un état d'extrême agressivité. Le consultant l'invite à se calmer et termine l'entretien en lui proposant de répondre aux questions par e-mail. Il lui envoie le formulaire le jour même. **Le 20 Septembre**, Bénédicte renvoie le formulaire. Ces réponses sont toutes absurdes. A la question : « Avez-vous la responsabilité de former d'autre personne ? » Bénédicte répond : « Oui, mes enfants ». **Le 21 Septembre**, Bénédicte est arrêtée pour des raisons de santé pour une semaine.

A son retour, **le 28 Septembre**, la colère est retombée. Bénédicte est triste. Elle vient au travail en traînant les pieds. Elle pleure plusieurs fois devant Éric au coin café, ou à la cantine avec ses collègues. Son langage est très négatif : « Quel gâchis !!! Avoir fait autant d'effort pour cette entreprise et en arriver là. Ce ne sera jamais plus comme avant ». Éric dans cette période encourage Bénédicte. Il lui redit l'utilité de ce changement pour le groupe de production: « Cela aidera à valoriser les métiers au sein du service de production. De plus ces nouveaux statuts ne vont pas être imposés par la direction mais seront discutés avec le groupe et le consultant AVANT d'être présentés à la direction ».



Application pratique

(7/7)-suite



Exemple de non résistance au changement : **L'alignement des fiches de poste sur la convention collective de l'entreprise BURES.**

Le 15 Octobre, Béatrice accepte de revoir le consultant sous prétexte de : « On n'a pas le choix ».

Le 20 Octobre, le consultant remet à Éric un document détaillant le contenu des 3 postes concernés dans le service de production. Éric en profite pour le présenter en réunion d'équipe et annonce la constitution de 3 brainstormings sur le thème : « voici les compétences des 3 postes que le consultant a détectées dans notre service de production : Que manque-t-il comme compétences pour que ces 3 postes soient complets ? ». Il insiste bien sur l'importance des modifications à apporter avant que la direction n'en prenne connaissance. L'intérêt pour tous étant de valoriser au mieux ces postes pour qu'ils soient estimés à leurs justes valeurs en terme de rémunération.

Le 1er Novembre, Bénédicte participe à un brainstorming. Elle se montre créative, presque enthousiaste. Elle sourit à ses collègues et au consultant. Elle apporte des idées originales sur certaines compétences à inclure dans le poste considéré. A la sortie du brainstorming, elle rentre spontanément dans le bureau d'Éric, et lui dit « Finalement c'est plutôt positif ». Éric valorise le travail effectué et remercie Bénédicte.

Le 15 Novembre, en réunion d'équipe, il présente les 3 définitions de poste qui seront présentées à la direction. La satisfaction est générale. Un nouveau langage se crée autour de ces 3 postes (Exemple du niveau des postes : expert / autonome / débutant ...).

Le 1er Décembre, la direction valide le contenu des postes à quelques détails près. Éric présente le nouvel organigramme avec les nouveaux libellés de poste.

Le 15 décembre, lors de son entretien annuel, Bénédicte accepte de tutorer un nouvel embauché.

Eric valorise son année en reconnaissant les efforts fournis par Bénédicte pour faire aboutir ce changement de statut.

Clarifier, comment et à quelle vitesse ce changement a été accepté par Bénédicte.

I) Les différentes phases du Chgt.

- ✓ Les rôles du mgt stratégique
- ✓ Comprendre les enjeux du chgt.
- Applications pratiques

II) Les 3 piliers du management.

Management stratégique

Application pratique

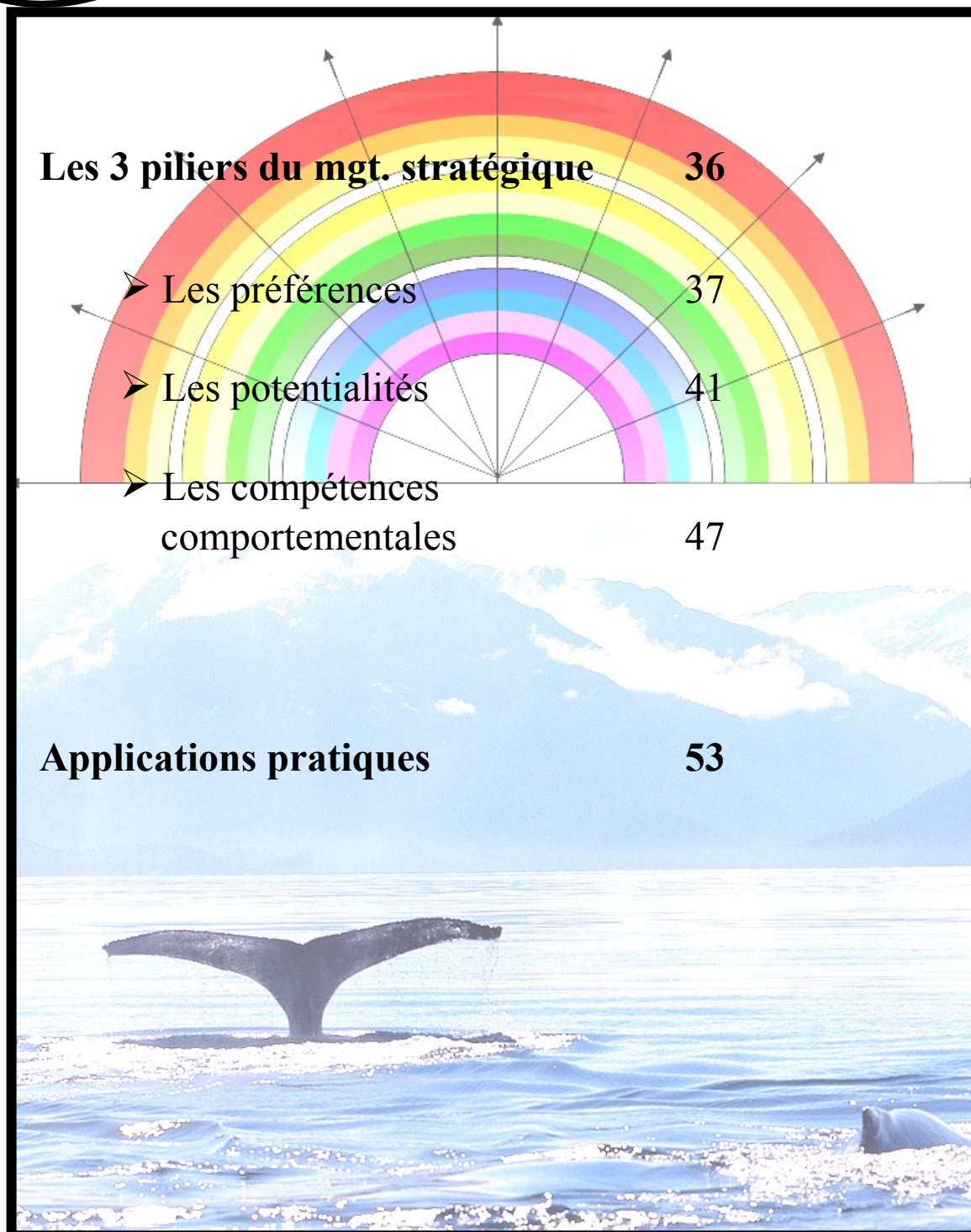
(7/7)-suite



L'alignement des fiches de poste sur la convention collective de l'entreprise BURES.

		Description du changement : Convention Collective de BURES									
		Date	Date	Date	Date	Date	Date	Date	Date	Date	Date
		10/07	15/07	01/09	15/09	30/09	15/10	01/11	15/11	01/12	15/12
Refus de comprendre	Incompréhension Négation Rejet total										
Résistance-Inertie	Profil bas Approbation feinte Mutisme Pas d'altération de sa réalité Création d'un réf. Négatif										
Argumentation	Argumentation Questionnement Analyse Recherche des failles Tentative de convaincre Menaces										
Révolte	Action contre le chgt. Prise de position Émotivité Chantage Agressivité Intimidation										
Sabotage	Exploitation des failles Comportement puéril Travail de sape Grève du zèle										
Décompensation	Sentiment de tristesse Langage triste Absence de ressort Pleurs Désespoir Parfois dépression										
Résignation	Absence d'enthousiasme Dubitatif Absence de conviction Gestuelle réservée Nostalgie du passé Expression passéiste										
Intégration conceptuelle	Enthousiasme Créativité Changement accepté Pas de nostalgie Le changement n'en est plus un										
Intégration comportementale	Comportement modifié Action de soutien										

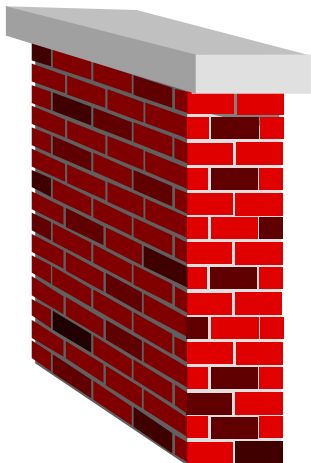
2) Les 3 piliers du management stratégique



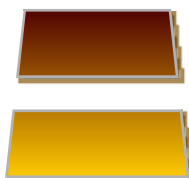
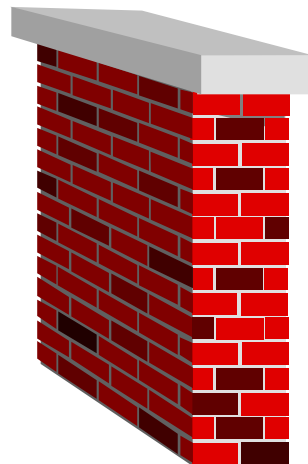
Les 3 piliers du management du stratégique



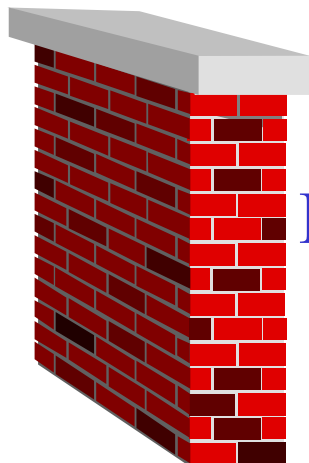
Préférences



**Compétences
comportementales**



Potentialités





Un outil de management

Profil de préférences.

(1/4)



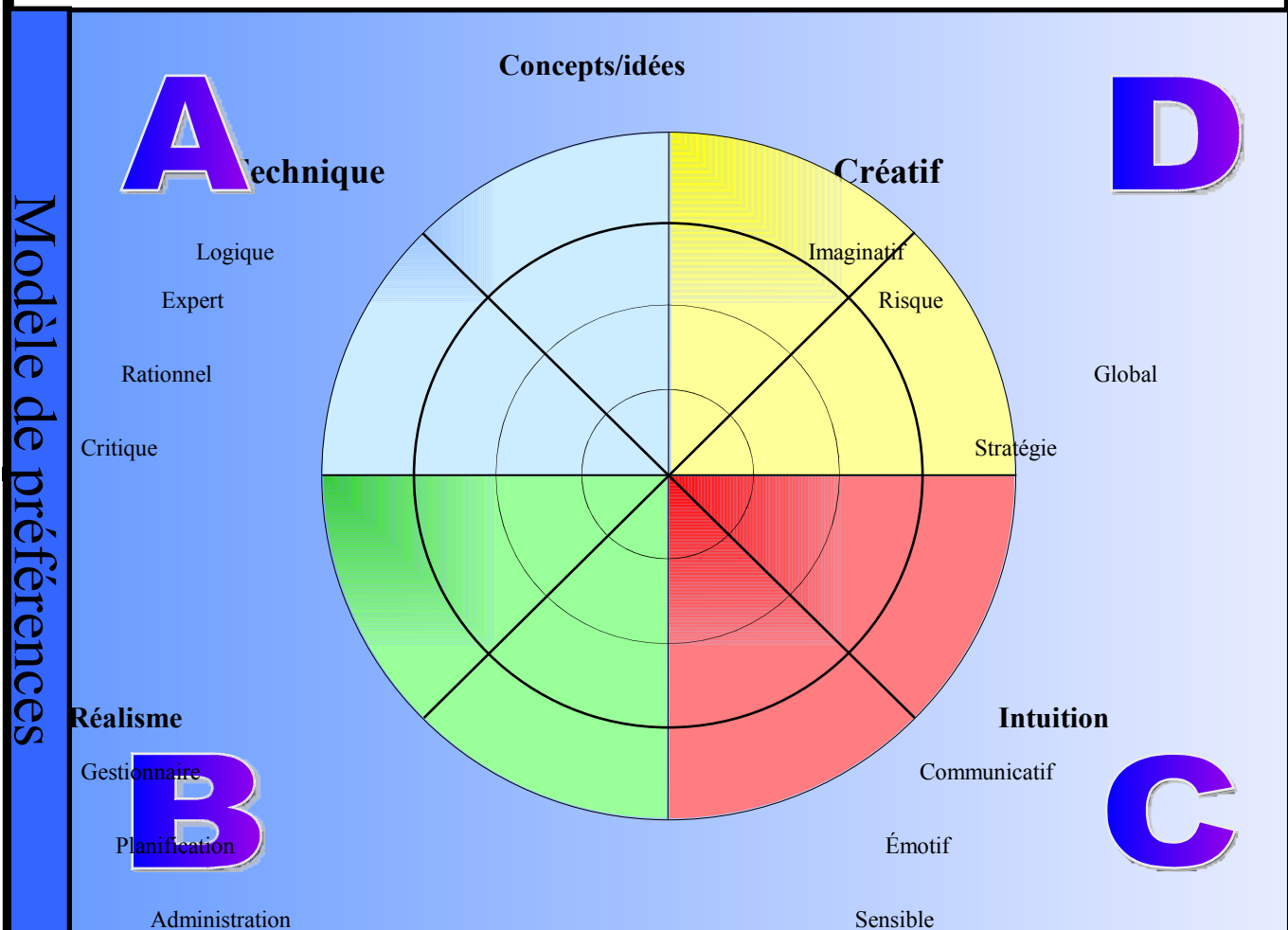
Modèle HBDI en 4 quadrants

Technique : Logique, expert, rationnel, critique

Organisé : Gestionnaire, planificateur, administration, fiabilité

Relationnel : Communicatif, émotif, sensible, humain

Créatif : Imaginatif, risque, global, stratégie





Un outil de management : Profil de préférences. (2/4)



Il existe deux types fondamentaux de changement

- **Changement en adéquation
avec nos préférences**
- **Changement en contradiction
avec nos préférences**



**Notre capacité d'acceptation ou de résistance au
changement va dépendre de nos préférences**

Un outil de management :

Profil de préférences.

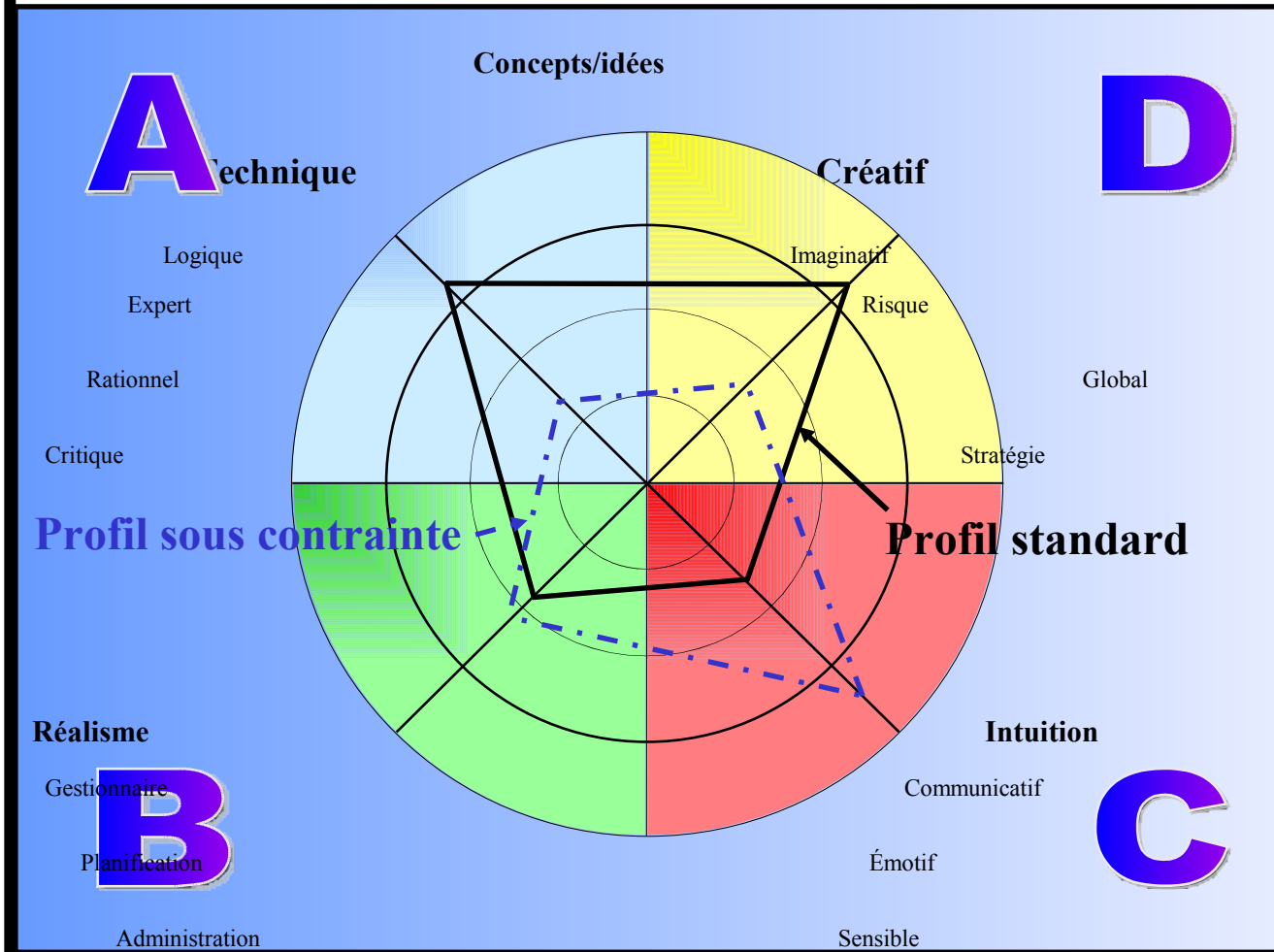
(3/4)



Les limites du profil de préférences

1) Profil sous contrainte

Attention, dans le cadre de fortes contraintes (le changement en est une), le profil de préférences de vos interlocuteurs peut changer dans 20% des cas.





Un outil de management : Profil de préférences. (4/4)



Les limites du profil de préférences

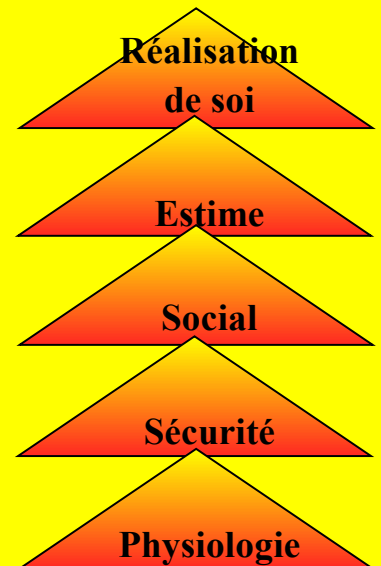
2) Certaines préférences deviennent des potentialités si

- le comportement est adapté au changement
- les compétences comportementales sont en adéquation avec les préférences.



La pyramide de Maslow

Tant qu'un individu n'a pas satisfait un besoin de base, il est difficile de le motiver pour satisfaire un besoin de niveau supérieur.





(1/6)

Conceptuel

Mise en œuvre

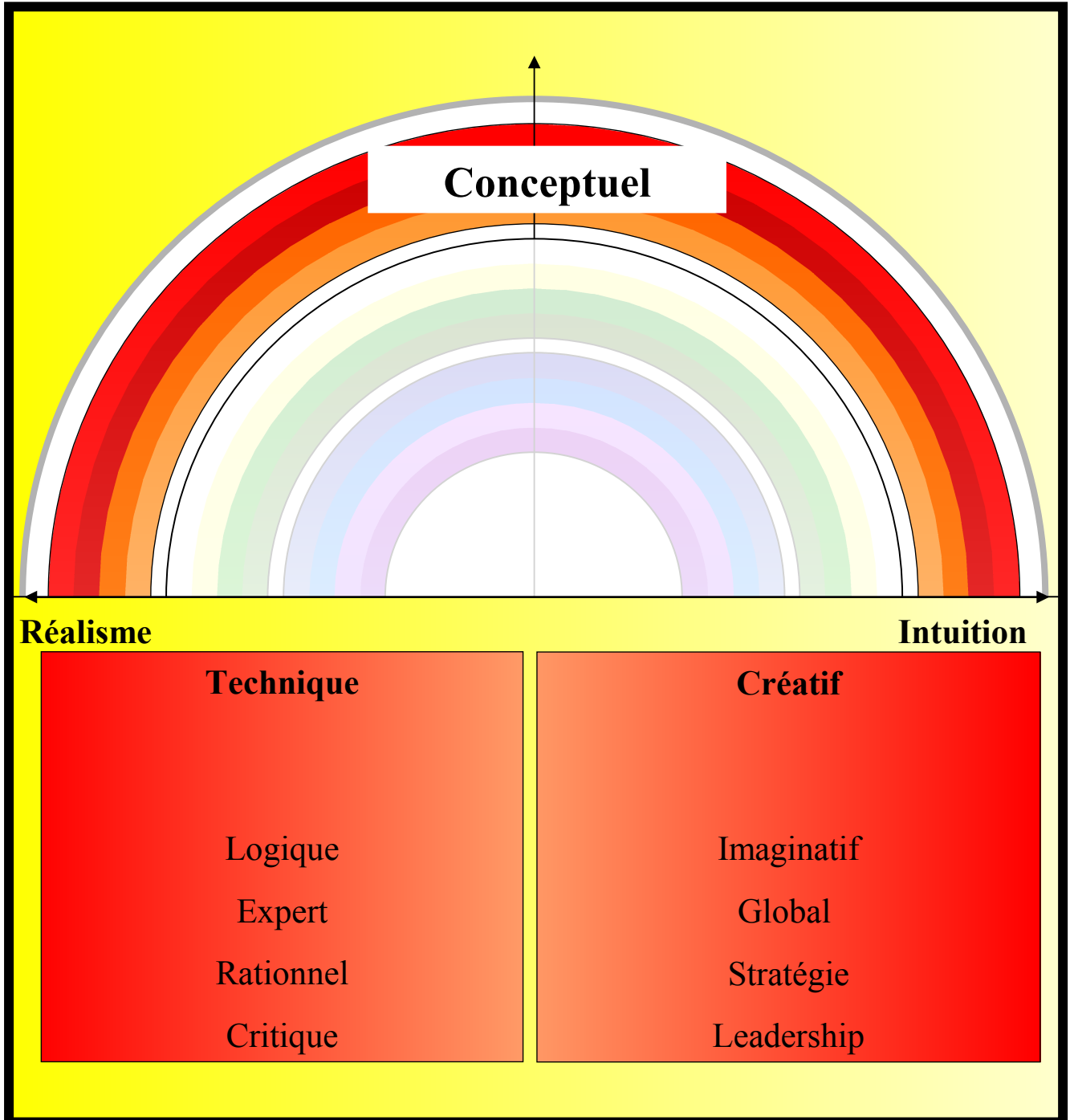
Sécurité

Les potentialités d'un individu vont dépendre de *ses préférences* (conceptuelles ou mises en œuvre) mais aussi de *son comportement* (Sécurité interne).

Les potentialités



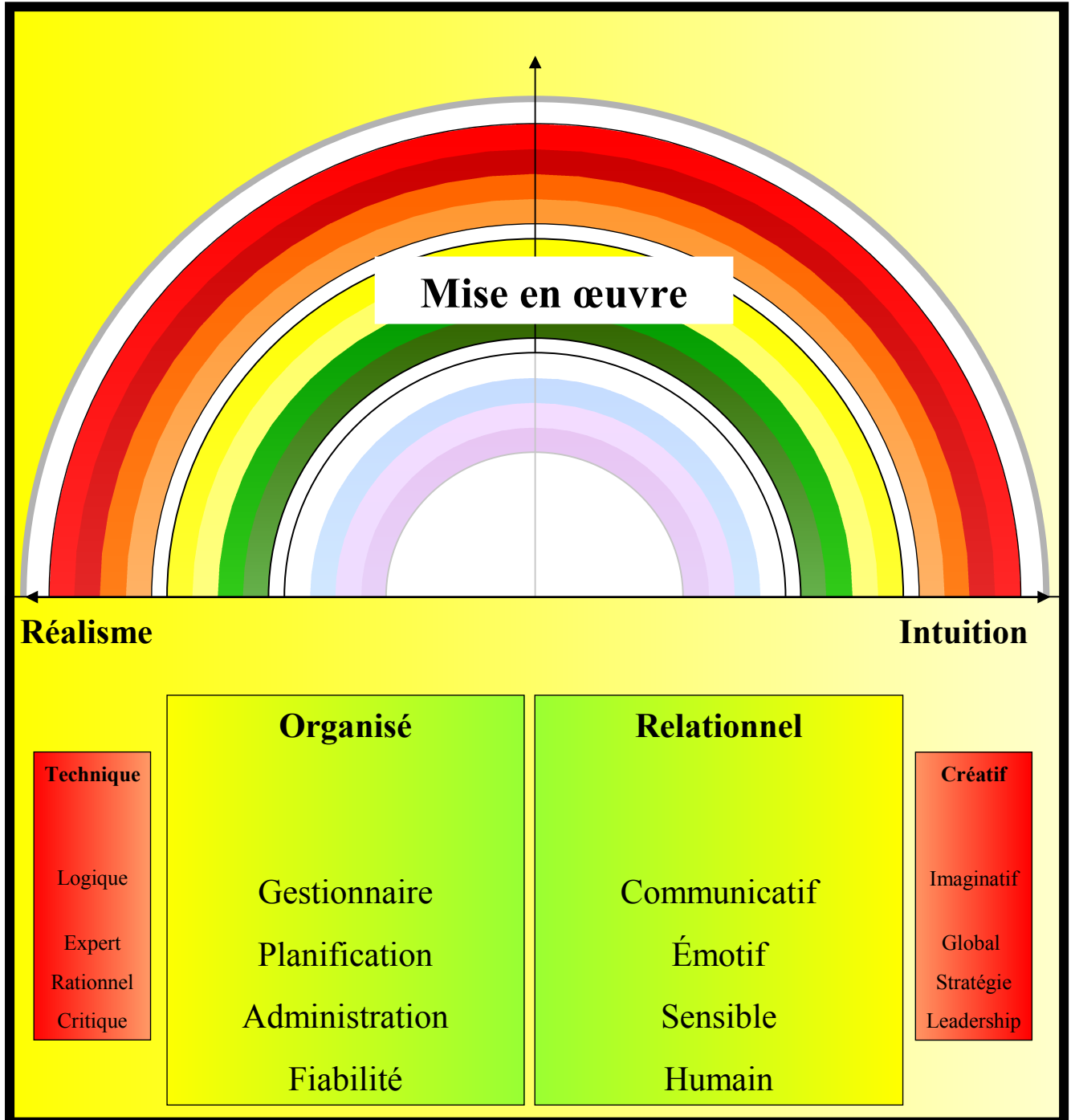
(2/6)



Les potentialités



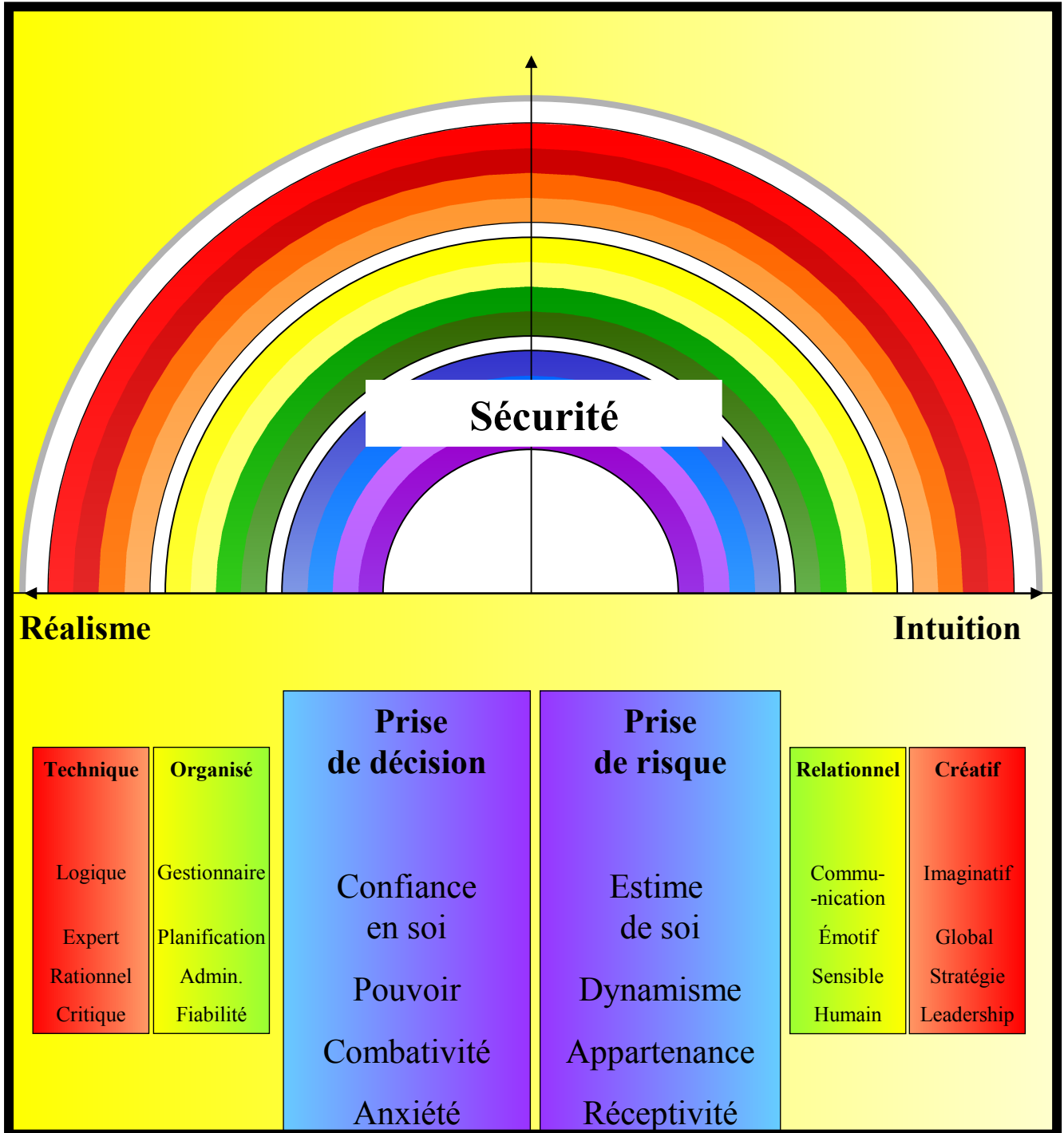
(3/6)



Les potentialités



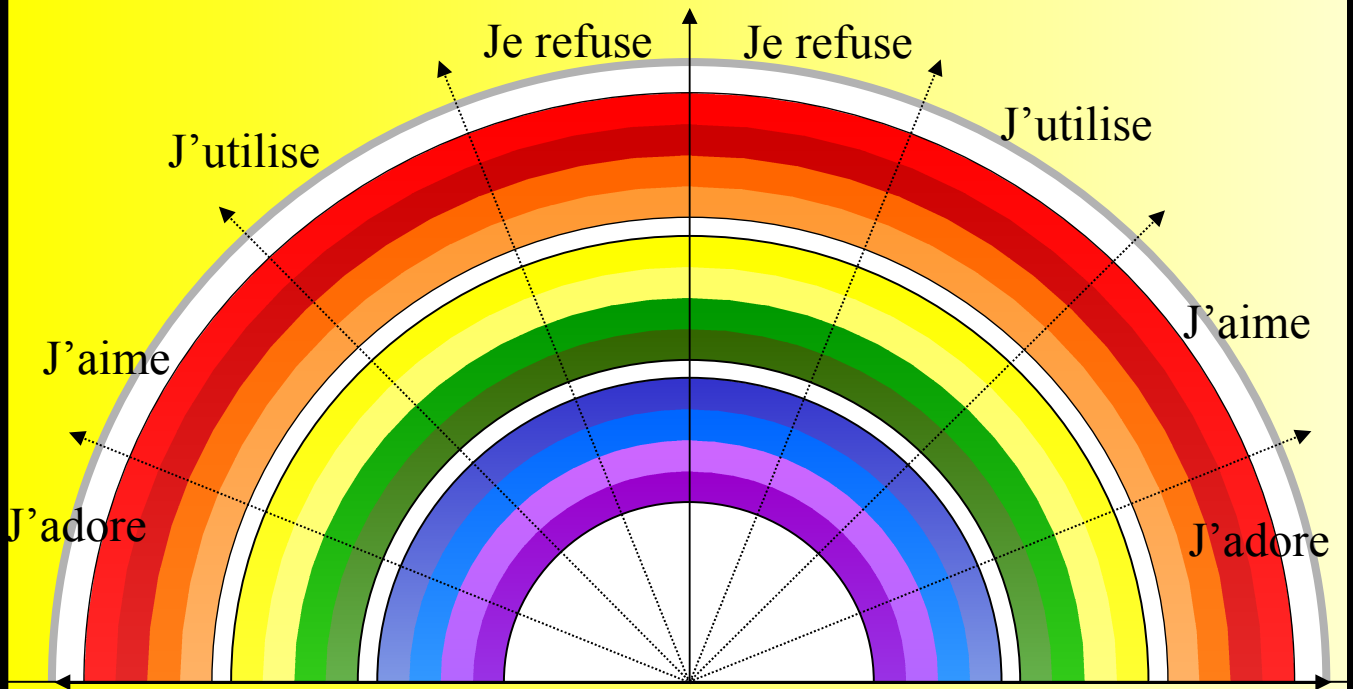
(4/6)





(5/6)

Estimer votre propre profil



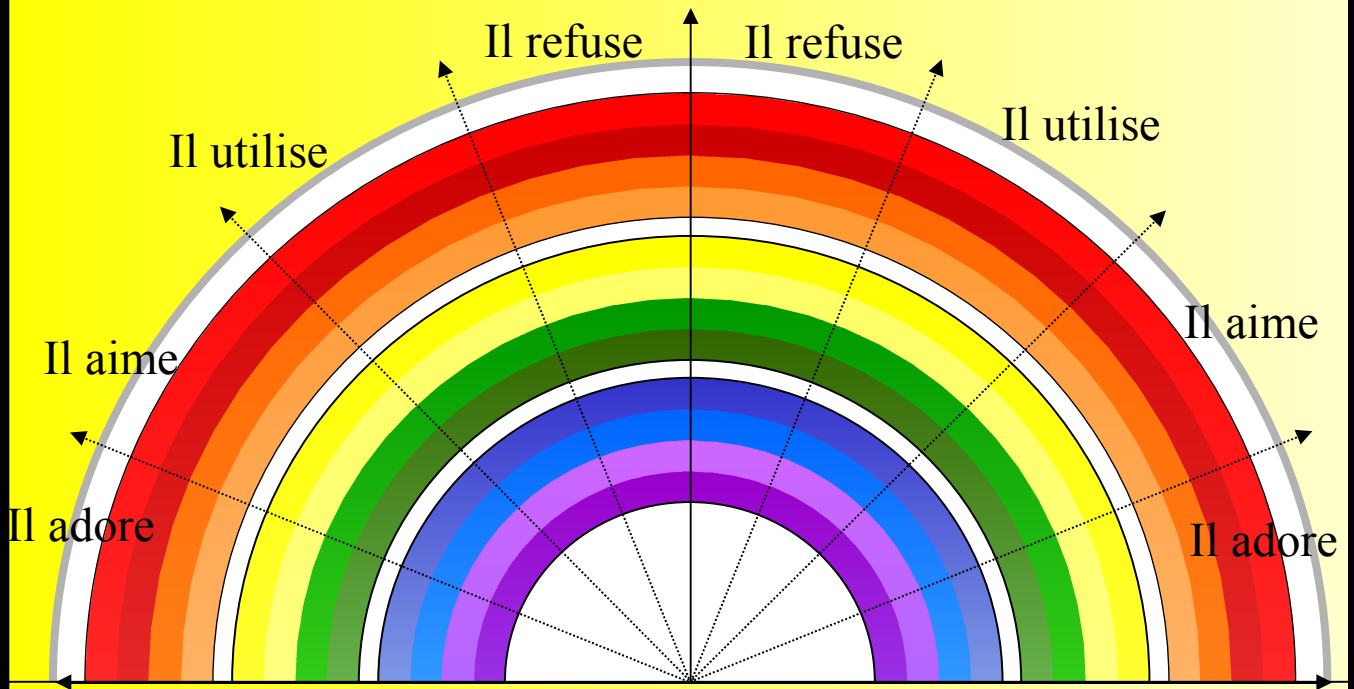
Technique	Organisé	Prise de décision
Logique	Gestionnaire	Confiance en soi
Expert	Planification	Pouvoir
Rationnel	Admin.	Combativité
Critique	Fiabilité	Anxiété

Prise de risque	Relationnel	Créatif
Estime de soi	Communi-cation	Imaginatif
Dynamisme	Émotif	Global
Autonomie	Sensible	Stratégie
Réceptivité	Humain	Leadership



(6/6)

Estimer le profil d'un de vos collaborateurs



Technique	Organisé	Prise de décision	Prise de risque	Relationnel	Créatif
Logique	Gestionnaire	Confiance en soi	Estime de soi	Communication	Imaginatif
Expert	Planification	Pouvoir	Dynamisme	Émotif	Global
Rationnel	Admin.	Combativité	Autonomie	Sensible	Stratégie
Critique	Fiabilité	Anxiété	Réceptivité	Humain	Leadership



Les compétences comportementales (1/6)



Les « big five »

- **Affirmation de soi**
- **Bienveillance**
- **Émotivité**
- **Ouverture**
- **Sens des responsabilités**



Les compétences comportementales (2/6)



L'approche systémique (école de Palo Alto)

Affirmation de l'importance de l'environnement

- Un élément n'est jamais isolé
- Prise en compte de l'environnement global.



Les compétences comportementales (3/6)



L'approche systémique (école de Palo Alto)

Tout système est Dynamique

➤ Principe de non sommativité

Dans un changement, il importe d'avoir une vision d'ensemble de l'acceptation du changement.

➤ Principe de finalité

Il existe une énergie propre à chaque groupe, qu'il mobilise vers un but (pour ou contre le changement)

➤ Principe d'équifinalité

Un même résultat peut être atteint à partir de conditions différentes.

➤ Principe d'homéostasie

Tout système a une tendance naturelle à s'autoréguler (retrouver équilibre et harmonie) et donc à résister au changement.

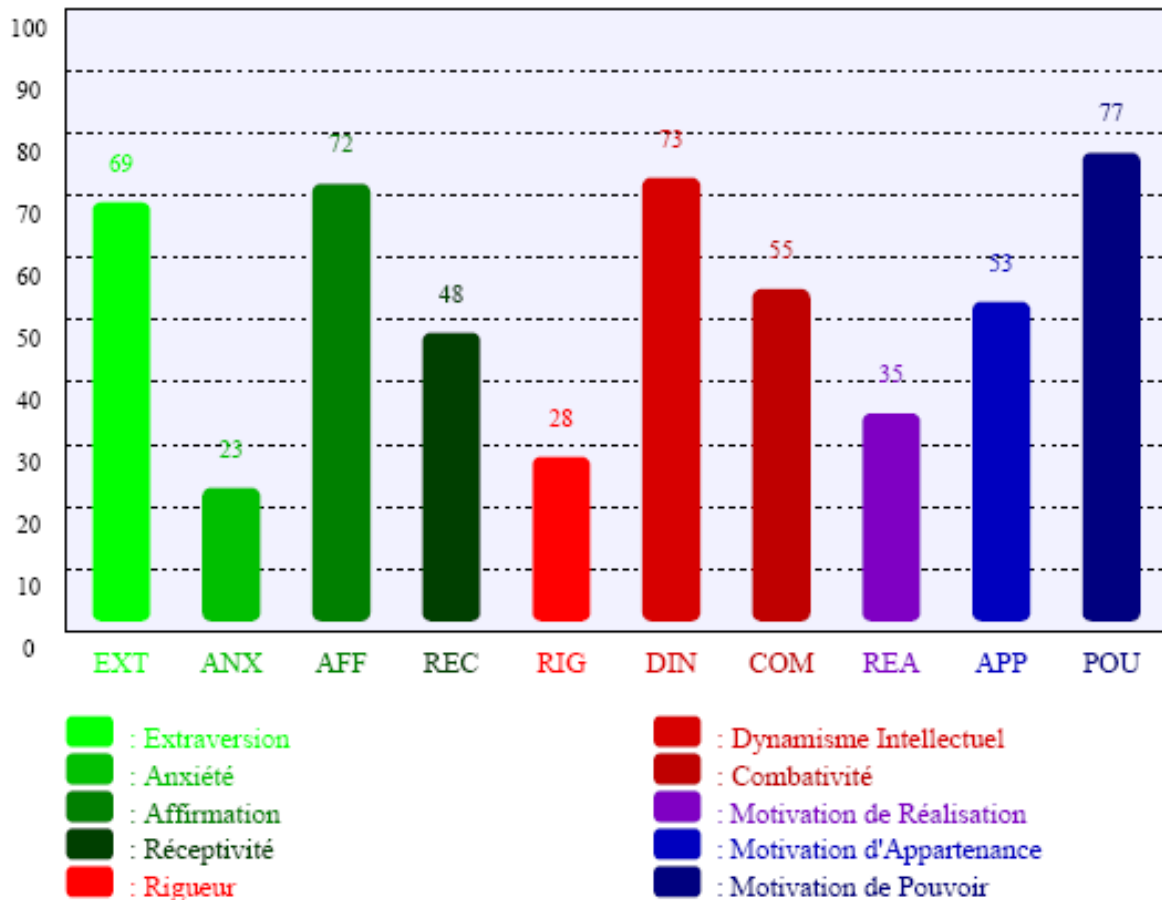
Les compétences comportementales

(4/6)



Le modèle PerformanSe

Histogramme de représentation des dix dimensions comportementales





Les compétences comportementales (5/6)



Le modèle PerformanSe

Extraversion

Introversion

Anxiété

Détente

Affirmation de soi

Remise en cause

Réceptivité

Détermination

Rigueur

Improvisation

Dynamisme intellectuel

Conformisme intellectuel

Combativité

Conciliation

Motivation de **Réalisation**

Motivation de **Facilitation**

Motivation d'**Appartenance**

Motivation d'**Indépendance**

Motivation de **Pouvoir**

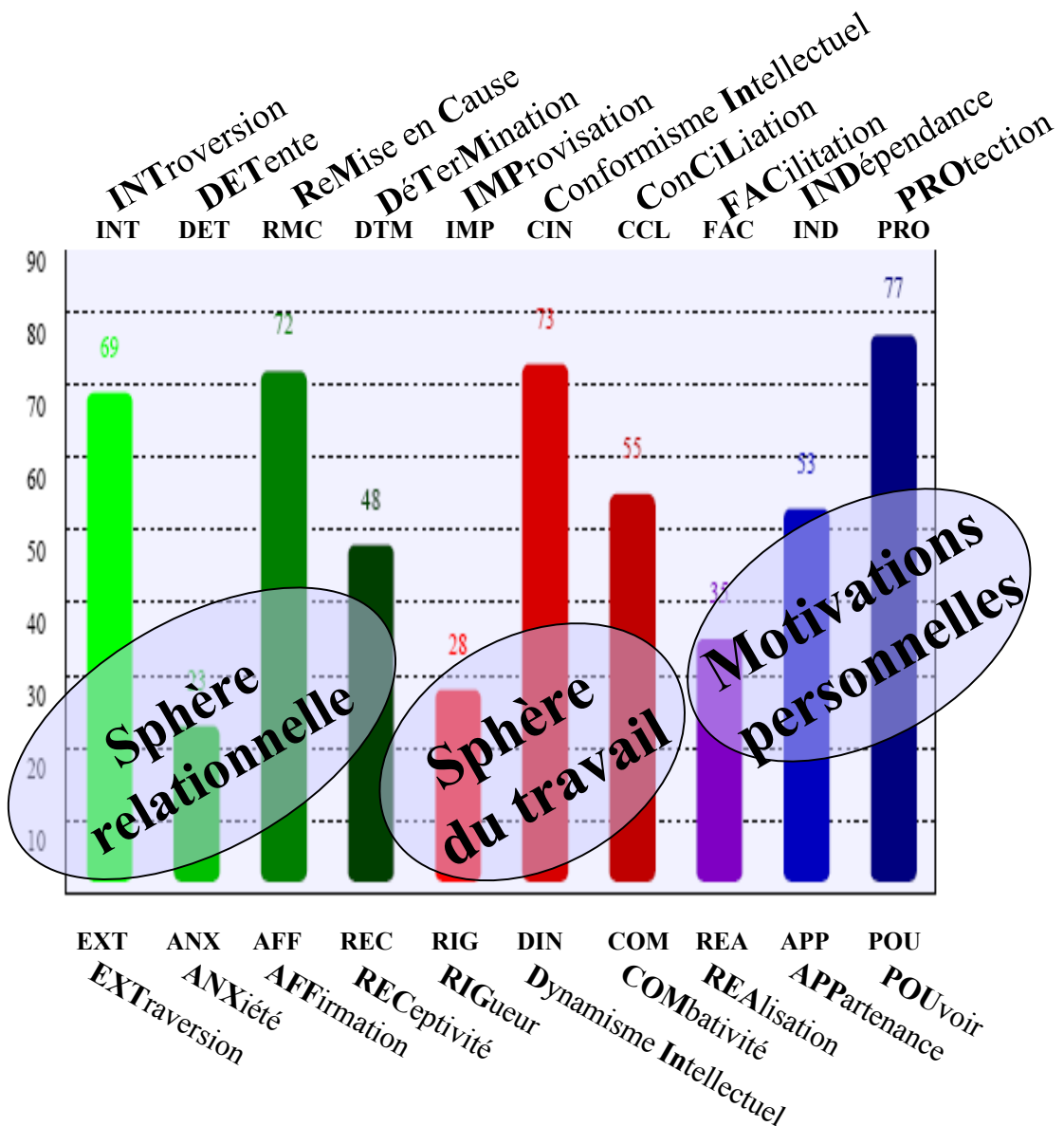
Motivation de **Protection**

Les compétences comportementales

(6/6)



Le modèle PerformanSe





Application pratique



Répondez au questionnaire PerformanSe

Ce questionnaire est constitué de 70 items contenant 2 propositions entre lesquelles vous devez choisir.

Choisissez la phrase qui vous décrit le mieux, qui est la plus proche de ce que vous pensez être.

Il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse.

Chacune intervient dans plusieurs domaines à la fois, selon des combinaisons complexes et variables qui ne permettent pas de prévoir le résultat.

L'authenticité de vos réponses garantit la pertinence de votre profil.

Répondez en vous situant dans le contexte professionnel. Ne recherchez pas une cohérence dans vos réponses, vous pourriez tracer un portrait caricatural et sans nuance.

Votre temps n'est pas limité, mais il est important que vous répondiez de manière continue sans vous interrompre.

NOM Prénom



Réussir dans mes fonctions de manager

