

Gestion du chaos 101 : quelques réflexions pratiques

«Peu importe les années d'expérience, on gagne toujours à apprendre»



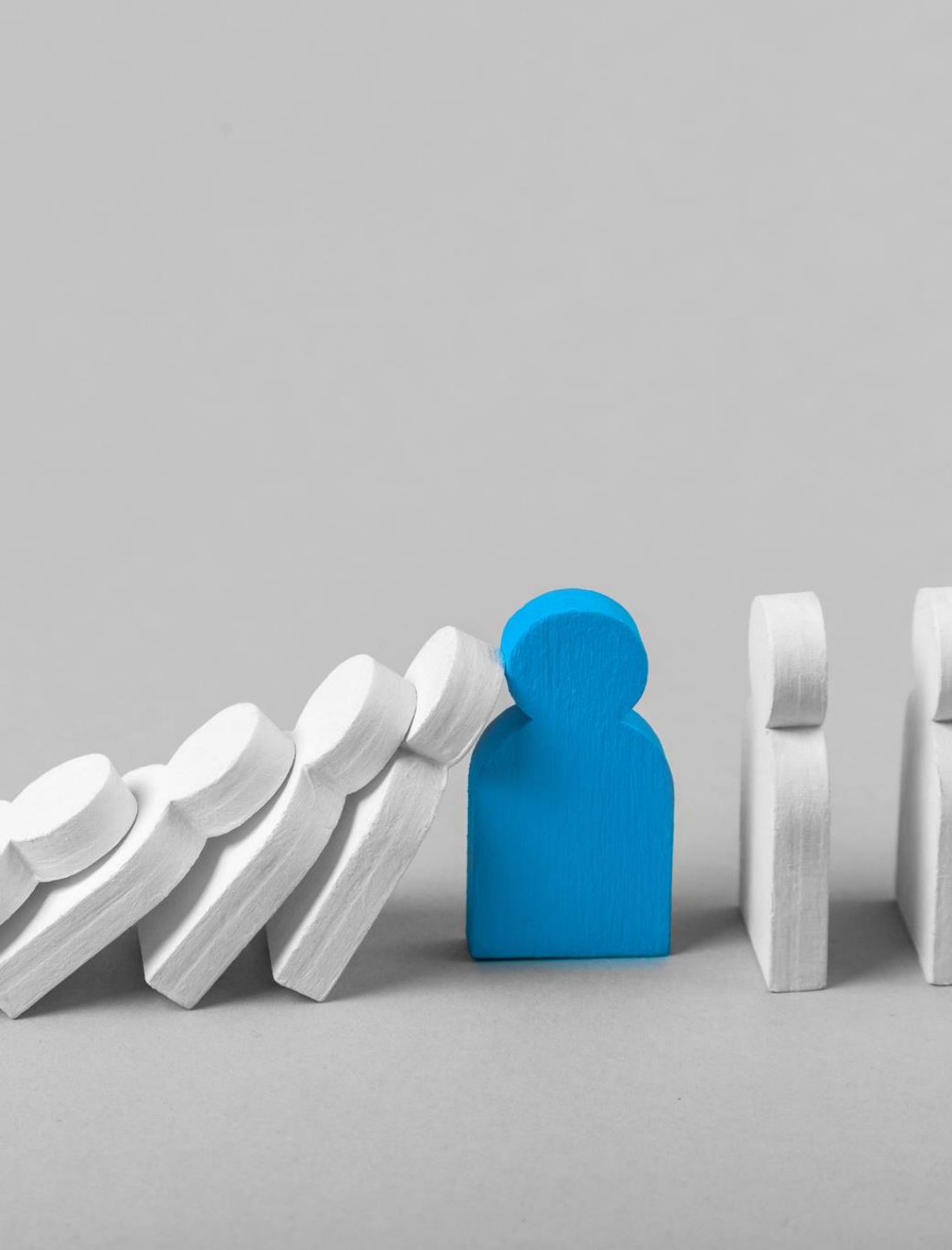


Zyad CHOUADHI

- **+25 ans de carrière**
- **+17 ans dans l'innovation numérique**
- **4 continents**
- **+100 mandats stratégiques**
- **1 live pour i-MERSION CP 2024**
- **Et bien plus...**

Présentation classique (main gauche)

Présentation participative (main droite)



**Défis
(problèmes)**



Objectifs communs

- **Gestion du changement... voir du chaos**
- **Théorie...**
- **... pratique !**
- **Réflexions pour vous accompagner au-delà**

NON (main gauche)

OUI (main droite)

**Quel est le travail d'un.e
conseiller.ère pédagogique?**

**Quel lien avec la gestion du
changement ?**

La théorie de la gestion du changement

La théorie de gestion du changement la plus connue est probablement celle de **John Kotter**, un professeur à la Harvard Business School.

8 étapes :

1. **Créer un sentiment d'urgence** : Montrer pourquoi le changement est nécessaire.
2. **Former une coalition puissante** : Rassembler une équipe influente pour diriger le changement.
3. **Développer une vision et une stratégie** : Clarifier la direction du changement et comment y parvenir.
4. **Communiquer la vision du changement** : Partager la vision avec tous les membres de l'organisation.
5. **Donner aux autres le pouvoir d'agir sur la vision** : Éliminer les obstacles et permettre aux gens de mettre en œuvre le changement.
6. **Produire des victoires à court terme** : Générer des succès rapides pour maintenir la motivation.
7. **Consolider les gains et produire plus de changement** : Utiliser les succès pour encourager davantage de changements.
8. **Ancrer les nouvelles approches dans la culture** : Intégrer les changements dans la culture organisationnelle.

Pourquoi cela ne fonctionne pas ?

Pourquoi cela ne fonctionne pas :

1. Manque de compréhension du contexte

- Sous-estimation de la complexité de l'environnement organisationnel
- Négligence des aspects culturels et historiques de l'organisation

2. Résistance au changement mal gérée

- Sous-estimation de l'ampleur et de la nature des résistances
- Manque d'empathie envers les préoccupations des employés

3. Communication inefficace

- Messages peu clairs ou incohérents
- Manque de transparence sur les raisons et les objectifs du changement

4. Leadership inadéquat

- Manque d'engagement visible de la part des dirigeants
- Incapacité à inspirer et à motiver les équipes

5. Planification insuffisante

- Objectifs mal définis ou irréalistes
- Sous-estimation des ressources nécessaires (temps, budget, personnel)

6. Manque d'implication des parties prenantes

- Approche top-down excessive sans prise en compte des retours du terrain
- Exclusion de certains groupes clés dans le processus de changement

7. Formation et soutien inadéquats

- Préparation insuffisante des employés aux nouvelles compétences requises
- Manque de soutien continu pendant et après la transition

8. Pression temporelle excessive

- Attentes irréalistes quant à la vitesse du changement
- Précipitation dans la mise en œuvre sans laisser le temps à l'adaptation

9. Absence de mesure et de suivi

- Manque d'indicateurs clairs pour évaluer le progrès
- Absence de mécanismes d'ajustement en cours de route

10. Culture organisationnelle rigide

- Difficulté à remettre en question le statu quo
- Manque de flexibilité et d'adaptabilité au sein de l'organisation

**Vous reprendrez encore un peu
de théorie ?**



**2 pas de
recul !**

En tout temps, vous devez pouvoir répondre à...



... quel est l'état final recherché / objectif final commun?



... dans quel cadre évoluez-vous?



... avec qui?



... où vous situez-vous?



... quelles sont les règles du jeu?



... quels sont vos moyens?

OBJECTIF / ETAT FINAL RECHERCHÉ COMMUN

*« Quand on ne sait pas où l'on va, tous les chemins mènent nulle part. »
Henry Kissinger*

QUEL CADRE

Par région

Les approches de gestion du changement peuvent différer selon les régions en raison des facteurs culturels et socio-économiques :

Amérique du Nord

- Approche généralement plus directe et axée sur les résultats
- Accent mis sur l'innovation et l'adaptabilité rapide

Europe

- Tendance à privilégier le consensus et la consultation
- Importance accordée à la stabilité et aux traditions

Asie

- Respect de la hiérarchie et des relations interpersonnelles
- Approche plus indirecte et axée sur l'harmonie du groupe

Amérique latine

- Importance des relations personnelles et de la confiance
- Flexibilité dans la mise en œuvre des changements

AVEC QUI

Par type de personnalité

Les différents types de personnalité réagissent différemment au changement :

Innovateurs

- Enthousiastes face au changement
- Peuvent servir de champions du changement au sein de l'organisation

Adaptateurs précoces

- Ouverts au changement mais ont besoin de comprendre les raisons
- Peuvent influencer positivement leurs collègues

Majorité précoce

- Prudents face au changement
- Ont besoin de voir des preuves de succès avant d'adhérer pleinement

Majorité tardive

- Sceptiques face au changement
- Nécessitent un accompagnement plus soutenu et des preuves tangibles

Retardataires

- Très résistants au changement
- Peuvent nécessiter des approches individualisées ou des incitations spécifiques

OÙ VOUS VOUS SITUEZ

Par type de position dans l'organisation

Les différents types de niveaux hiérarchiques peuvent influencer différemment sur la conduite du changement :

Dirigeants / Haute direction

Vision stratégique : Responsables de définir la vision globale et les objectifs du changement.

Sponsorship : Doivent incarner et promouvoir activement le changement.

Allocation des ressources : Décident des investissements nécessaires pour le changement.

Gestion des parties prenantes : Interagissent avec le conseil d'administration et les actionnaires.

Cadres intermédiaires

Traduction de la vision : Transforment la vision stratégique en plans d'action concrets.

Gestion d'équipe : Motivent et accompagnent leurs équipes à travers le changement.

Communication bidirectionnelle : Relaient l'information entre la direction et les employés.

Gestion de la résistance : Identifient et gèrent les résistances au sein de leurs équipes.

Superviseurs de première ligne

Mise en œuvre opérationnelle : Responsables de l'application concrète des changements.

Soutien quotidien : Accompagnent les employés dans l'adoption des nouvelles pratiques.

Remontée d'information : Fournissent des retours sur les défis et succès du terrain.

Gestion des préoccupations : Adressent les inquiétudes immédiates des employés.

Employés

Adaptation : Doivent s'adapter aux nouvelles méthodes de travail ou technologies.

Apprentissage : Acquièrent de nouvelles compétences liées au changement.

Feedback : Fournissent des retours précieux sur l'impact réel du changement.

Participation : Peuvent être impliqués dans des groupes de travail ou projets pilotes.

Agents de changement / Équipe projet

Planification détaillée : Élaborent et suivent le plan de gestion du changement.

Formation : Conçoivent et dispensent les formations nécessaires.

Communication : Développent et mettent en œuvre le plan de communication.

Évaluation : Mesurent l'avancement et l'efficacité du changement.

QUELS SONT VOS MOYENS

*« Les gagnants cherchent des moyens, les perdants des excuses. »
Franklin Roosevelt*

On passe à la pratique ?

Comme dans le cadre de cet atelier

01

1 défi

02

10 mins

03

**5-10 inconnu.e.s
(ou pas)**

04

Peu de moyens

05

Un Ziad

C'est parti!

En tout temps, vous devez pouvoir répondre à...



... quel est l'état final recherché / objectif final commun?



... dans quel cadre évoluez-vous?



... avec qui?



... où vous situez-vous?



... quelles sont les règles du jeu?



... quels sont vos moyens?

Avez-vous su éviter ces pièges :

5 choses

- **Manque de clarté sur l'objectif**
- **Domination par certain.e.s participant.e.s**
- **Manque de structure**
- **Jugement prématuré**
- **Problèmes/Défis mal définis**



**Vos
solutions !**

C'est parti!

En tout temps, vous devez pouvoir répondre à...



... quel est l'état final recherché / objectif final commun?



... dans quel cadre évoluez-vous?



... avec qui?



... où vous situez-vous?



... quelles sont les règles du jeu?



... quels sont vos moyens?

Avez-vous su éviter ces autres pièges :

7 choses

- **Manque de temps pour la réflexion**
- **Conflits ou désaccords**
- **Solutions trop générales**
- **Manque de suivi**
- **Influence des biais cognitifs**
- **Manque de documentation**
- **Problème de communication**



**Vos
solutions !**

En tout temps, vous deviez pouvoir répondre à...



... quel est l'état final recherché / objectif final commun?



... dans quel cadre évoluez-vous?



... avec qui?



... où vous situez-vous?



... quelles sont les règles du jeu?



... quels sont vos moyens?

En complément...

... vous n'êtes personne!

... vous n'êtes PAS seul!

... rien n'est jamais parfait!

... ce n'est que du travail!

... la résilience fait tout!



En résumé



L'état final recherché / objectif final commun est...



J'évolue dans le cadre...



Avec...



Je me situe...



Les règles du jeu écrites et non écrites sont...



Mes moyens sont...



Sans ça, IMPOSSIBLE de donner «la bonne impulsion, au bon moment à la bonne intensité».



Merci !

Si vous avez des questions
ou pour aller plus loin:
zyadchouadhi.com