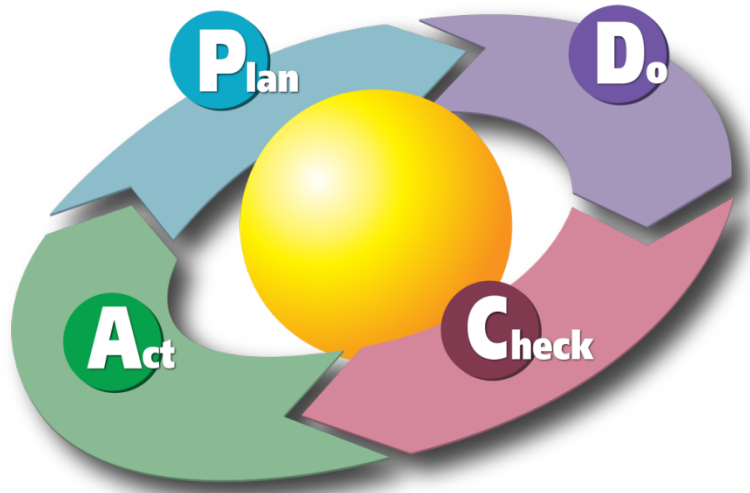


Déroulé de l'enseignement



Gestion des projets

Gestion documentaire

Gestion du changement

Positionnement de la démarche projet

- Créer une dynamique
- Anticiper l'avenir
- Préparer un changement
- Agir pour provoquer le changement souhaité
- Evaluer et réajuster

Résultats attendus du management par projet

- Introduction d'une culture orientée vers l'atteinte des résultats
 - Buts et priorités explicites
 - Responsabilisation des participants

- Dépasser /Déplacer en partie le fonctionnement hiérarchique
 - Chef de projet distinct du responsable
 - Lettres de mission spécifique

Résultats attendus du management par projet

- Décloisonnement entre les unités
 - Approche transversale
 - Interactivité
 - Efforts communs
- Développement de nouvelles compétences
 - Travail en groupe
 - Créativité et rigueur, prises d'initiatives
 - Gestion du temps

Changer, c'est se mettre en danger ... ou le croire

sortir de sa zone de confort

sortir de ses certitudes

sortir de son rôle

modifier ses besoins

...

Changer, c'est une opportunité ... ou le croire

savoir identifier les plus values

Changer, c'est exister demain

*« Un pessimiste voit la difficulté dans chaque opportunité,
un optimiste voit l'opportunité dans chaque difficulté. »*

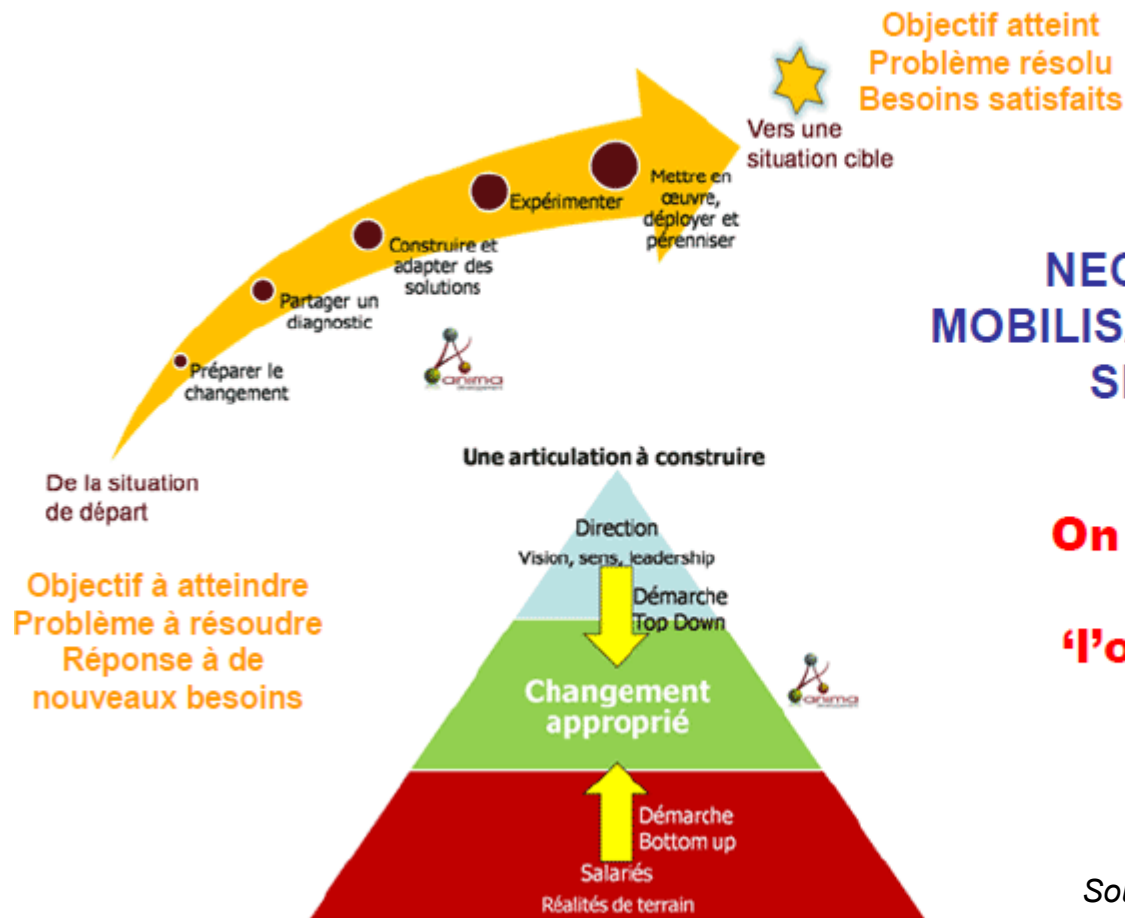
*« Pour s'améliorer il faut changer.
Donc, pour être parfait, il faut changer souvent »*

Churchill



Source Nathalie RONZIERE CH Cannes

UNE TRANSFORMATION PLANIFIEE D'UN ETAT A UN AUTRE



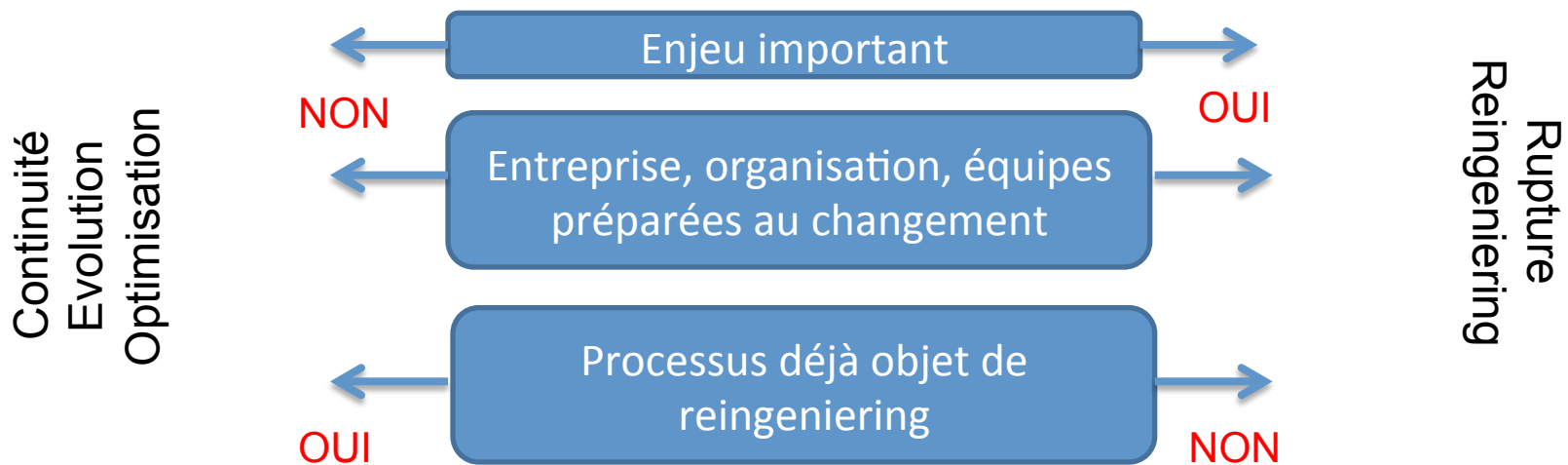
**NECESSITANT LA
MOBILISATION DE MOYENS
SPECIFIQUES**

**On ne gère pas un
projet avec
'l'organisation du
quotidien'**

Source Nathalie RONZIERE CH Cannes

2 types de changement

- Dans la **continuité** : évolution
- Par **rupture** : crise, reingeniering



Résistances au changement variable

Causes des résistances au changement

Logiques et rationnelles

Absence des éléments de compréhension des objectifs
Pas de perception des avantages si on y prend part

Sociologiques

Peur de perte de statut ou d'influence

Structurelles et conjoncturelles

Climat de méfiance, incompréhension du bien fondé de changement

Psychologiques et émotionnelles

Anxiété face à l'inconnu

Recherche des individus

Respectés

Autonomes

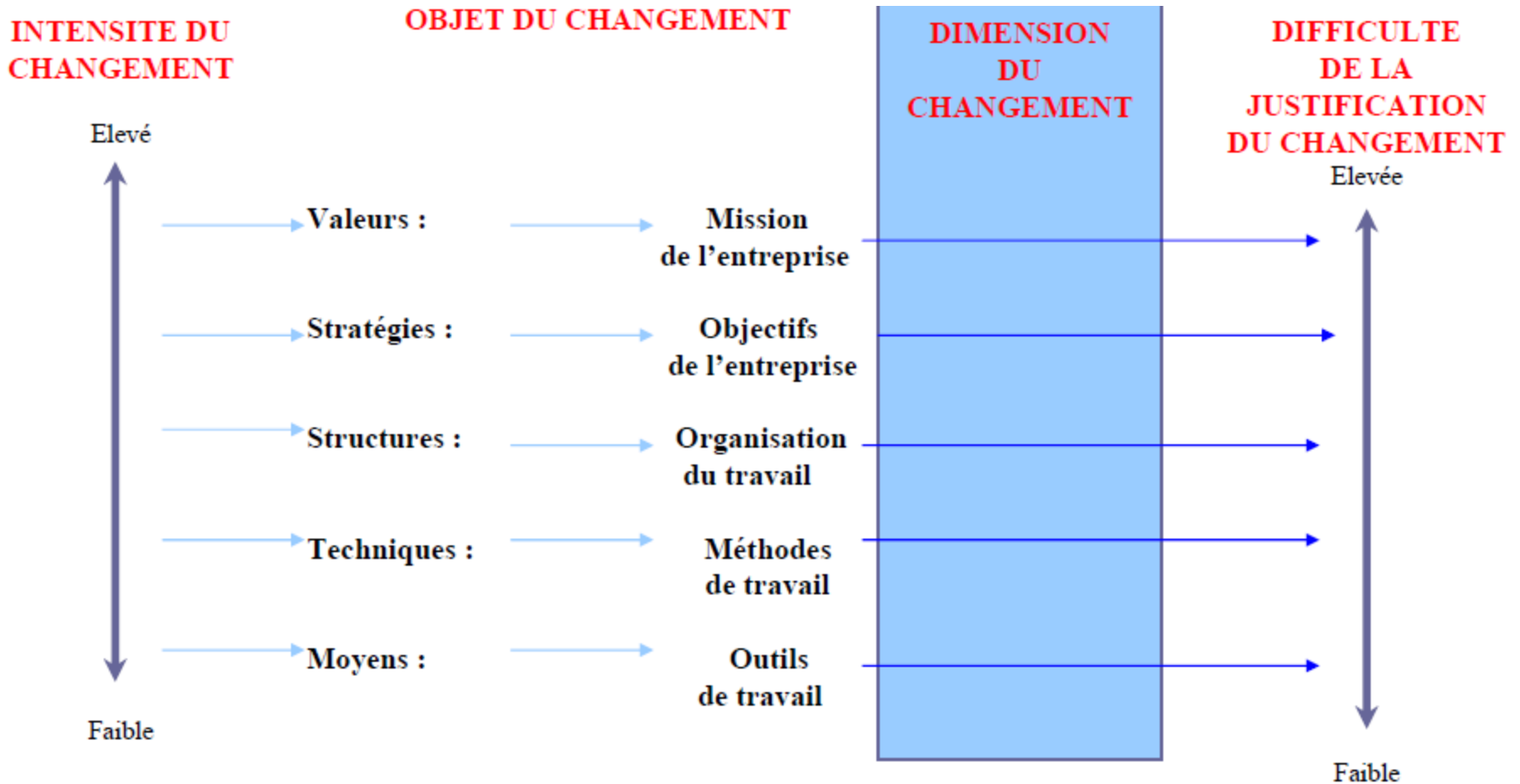
Responsables

Acteurs

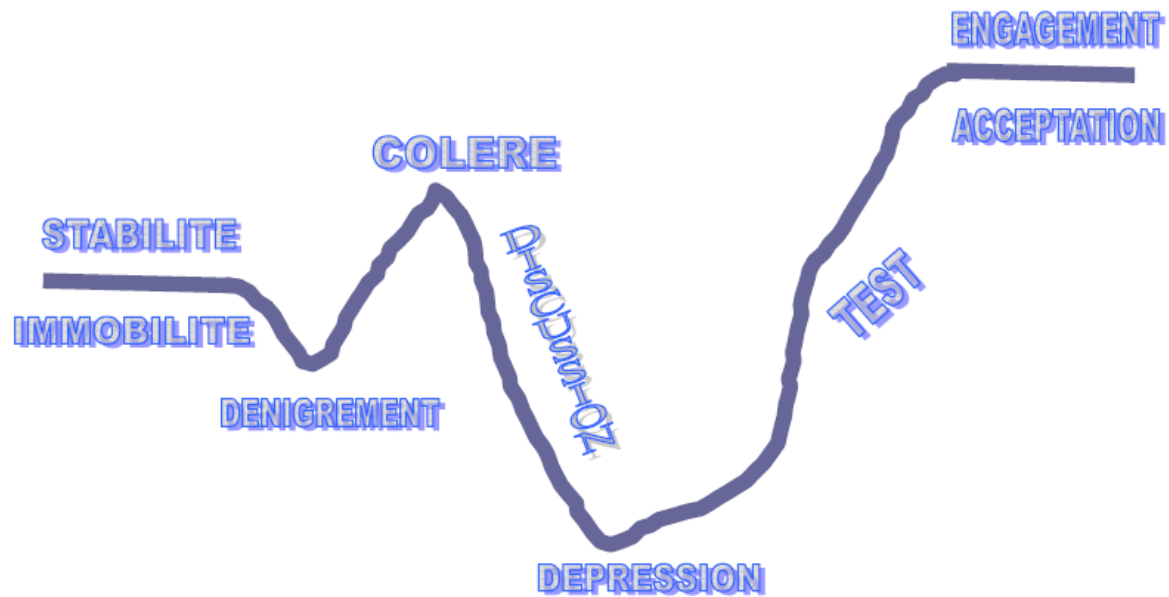
Engagés

Trouver du sens à leurs actions

Adhérer à un projet commun



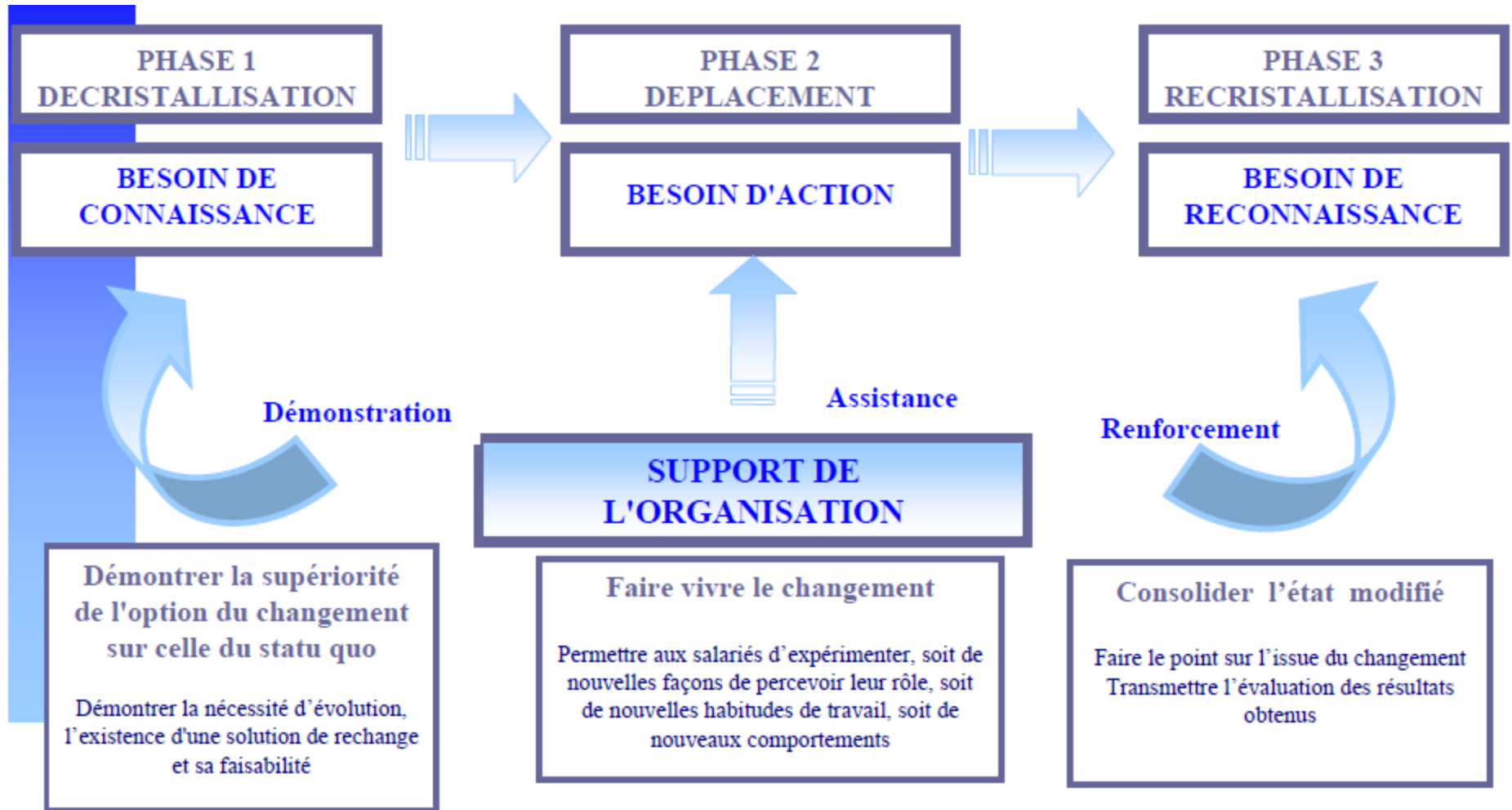
Source Nathalie RONZIERE CH Cannes



Source: Mouvement Français pour la Qualité

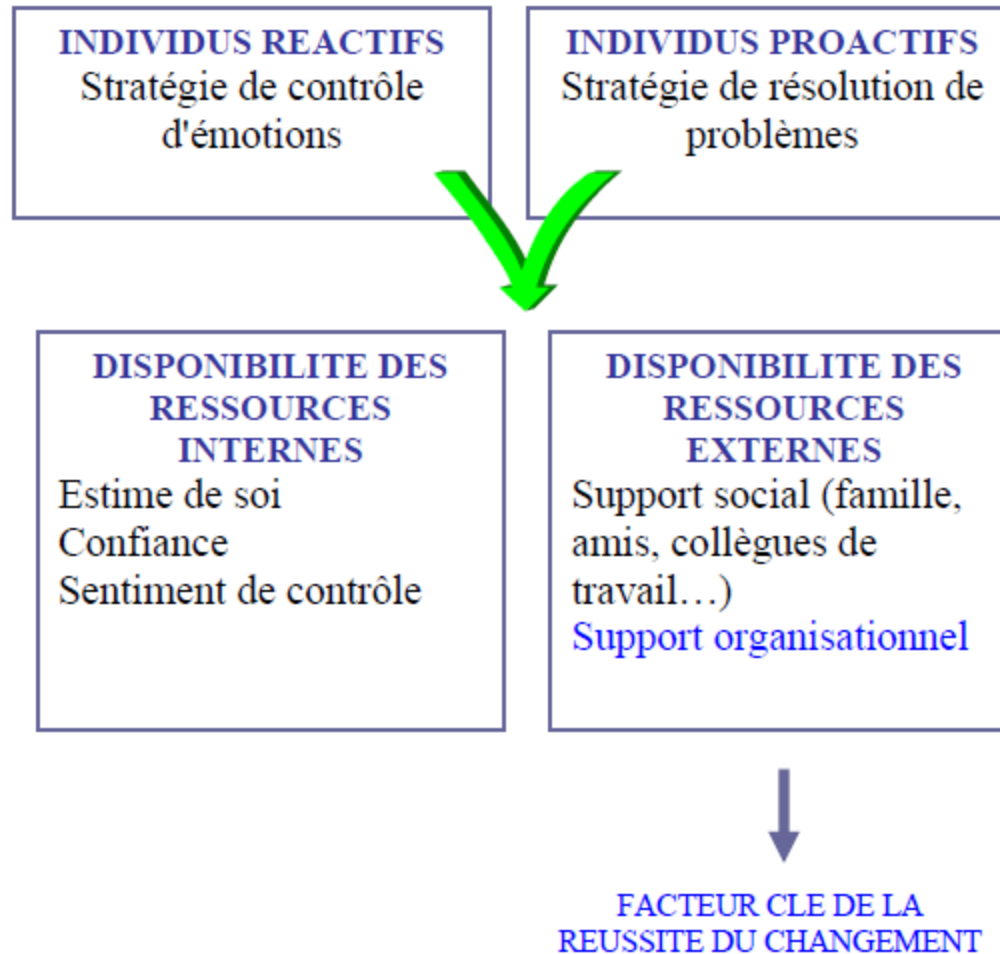
Source Nathalie RONZIERE CH Cannes

Le management



Source Nathalie RONZIERE CH Cannes

Stratégie d'adaptation



Source Nathalie RONZIERE CH Cannes

Etapes clés

Etablir un climat favorable en impliquant les collaborateurs

(réunions, discussions)

Informar clairement (objectifs priorités, limites, difficultés: réduire la part de l'inconnu)

Laisser s'exprimer les résistances sans critiquer

Favoriser les relations de confiance en incluant les résistances exprimées

Former si nécessaire

Véritable délégation de pouvoir

Réelle participation aux décisions, admise par tous

Accroître graduellement la participation de chacun

Meilleure communication

Phases	Etapas	Réactions	Accompagnement
Phase de réversibilité	Annonce du changement	Refus, deni <i>C'est pas possible, je ne suis pas concerné</i>	Dire, redire Se faire entendre Préciser
	Gestion des résistances	Peur, colère	Laisser s'exprimer, entendre
		Conflit, marchandage	Négocier, tenir bon sur l'essentiel

Management du changement

Phases	Etapes	Réactions	Accompagnement
Phase de irréversibilité	Acceptation	Tristesse Démotivation	Comprendre Soutenir
	Modification	1ers actes d'adaptation	Valoriser, encourager
	Accélération	Engagement sur le moyen terme	Redéfinir les règles, objectifs, négocier, récompenser
	Pérennisation	Partager la vision	Projets, capitalisation

Management du changement

Être communicant	Etre relationnel
Etre ouvert	Etre relié
Etre libre	Etre attaché
Chaleur humaine	Affectivité
Sensibilité	Emotivité
Considération	Manipulation (même involontaire)
Respect	Copinage
Constructif	Conflictuel
Responsabilité	Culpabilisation
Attention pour qq un	Intérêt pour qq chose
L'individu compte plus que l'information	L'information compte plus que l'individu
Information proposée par émetteur	Information imposée par émetteur
Information accueillie par le récepteur	Information subie par le récepteur
Partager une différence de point de vue	Imposer un point de vue, convaincre
Actions réfléchies	Réactions, stratégies

Principes de motivation

Donner du sens

Cohérence entre politique, stratégies, tactiques: expliquer, démontrer

Communiquer

Base de la stratégie motivationnelle: échanges, communication active, formation

Décider

Expliquer les décisions, comprendre, accepter, partager

Déléguer

Basé sur la confiance, proposer des défis, accepter les erreurs

Faciliter

Faciliter les objectifs individuels, relations entre chacun

Principes de motivation

Respecter

Les règles du jeu établies en commun, parole donnée, engagements

Valoriser

Encouragement, aide

Responsabiliser

Inciter les collaborateurs à mettre en œuvre leurs idées,
étendre leurs compétences, prendre des initiatives, être autonomes

Soigner l'ambiance

Proche de son équipe, régler les problèmes, organiser des activités
fédératrices

Orchestrer

Transmettre les impulsions aux collaborateurs autour de projets

Accompagnement du changement

**ACCOMPAGNER LE
CHANGEMENT**
PRINCIPES DE BASE

SITUER L'ACTION DANS L'HISTOIRE

AFFICHER LES VALEURS

DONNER L'EXEMPLE

RASSURER

FAIRE FAIRE

FORMER

NEGOCIER

COMMUNIQUER

VALORISER - RECONNAITRE

Source Nathalie RONZIERE CH Cannes

Principes de base

- **Anticiper la mobilisation**
- **Rallier les parties prenantes tout au long du projet**
- **Trouver le bon rythme de déploiement**
- **Détecter les signaux d'alerte**

Source Xavier DIDRY CesarConsulting

Anticiper la mobilisation



Source Xavier DIDRY CesarConsulting

A. Mobilisation des acteurs

1. Donner du sens au projet

Acceptation du changement

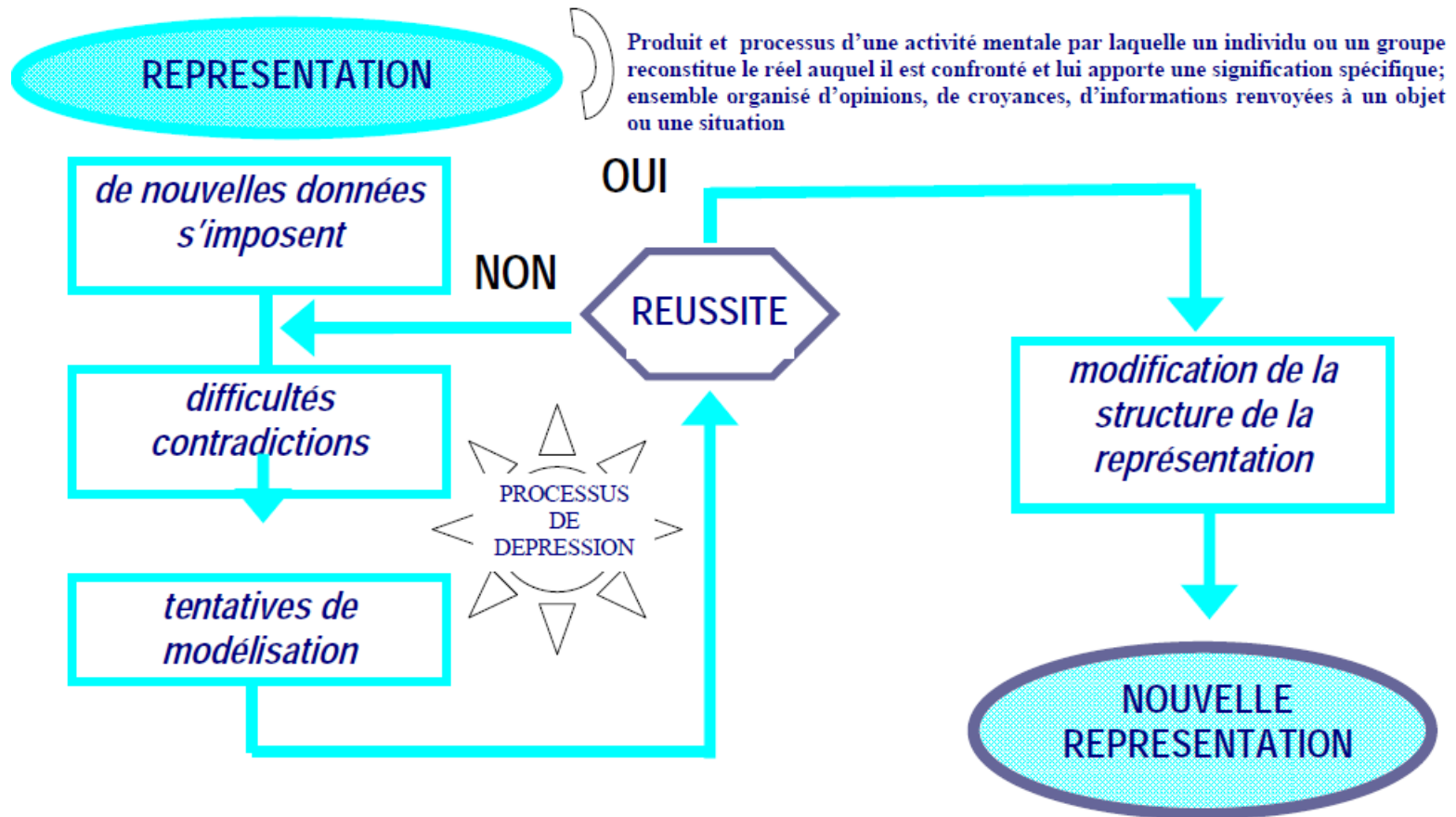
Transformation des **représentations mentales**

Reconstitution du réel en lui apportant une signification spécifique

Ensemble organisé d'opinions, de croyances, d'informations
renvoyées à un objet ou une situation

Déterminée par le sujet lui-même, le système social dans lequel il vit
et les liens qu'il entretient avec ce système social

Sens commun au groupe, permettant la communication entre les
groupes



Source Nathalie RONZIERE CH Cannes

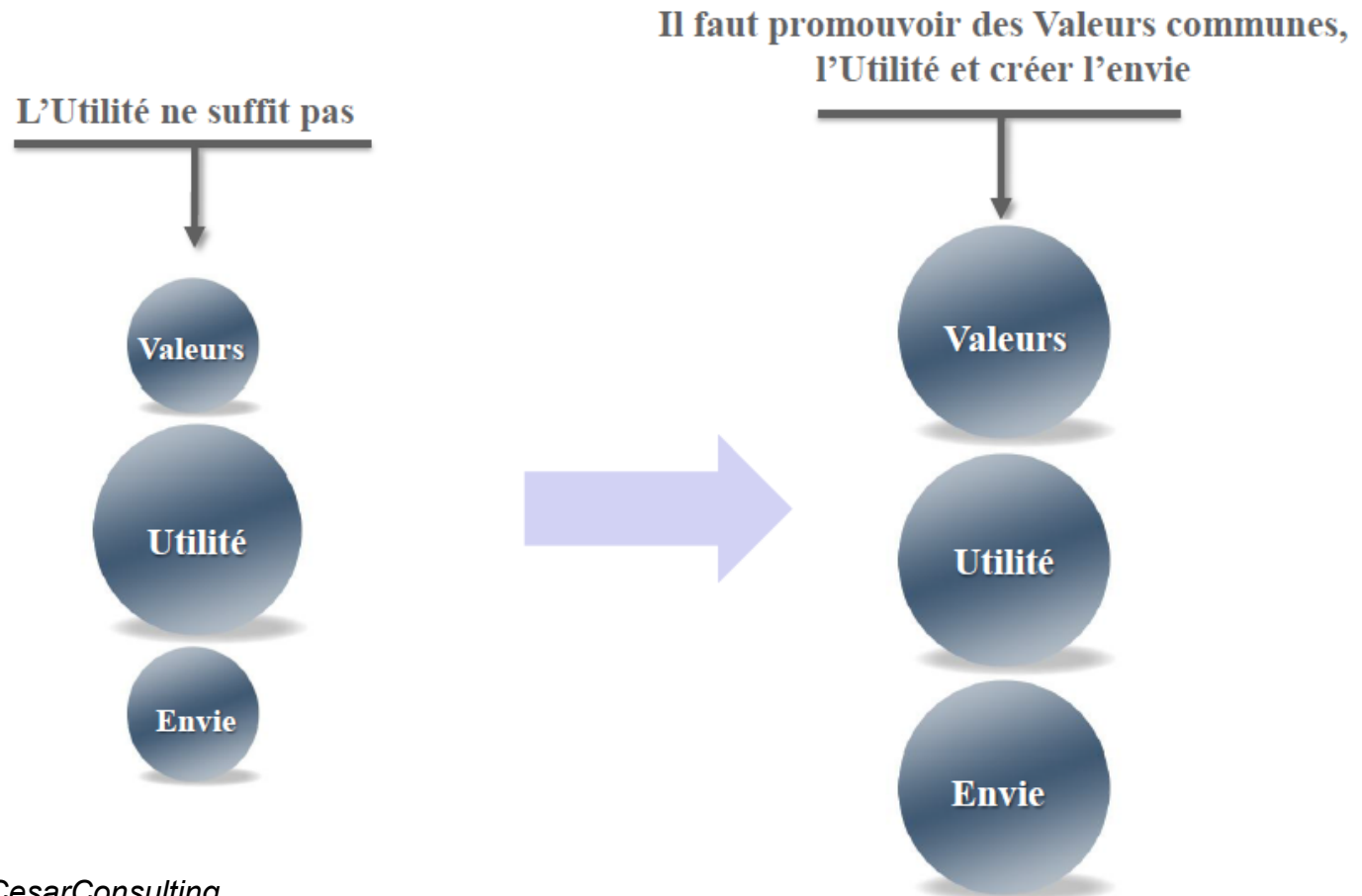
Traduire le projet en une vision partagée pour lui donner du sens

Concrètement que change le projet pour chacun de nous ?
Pour le groupe ?

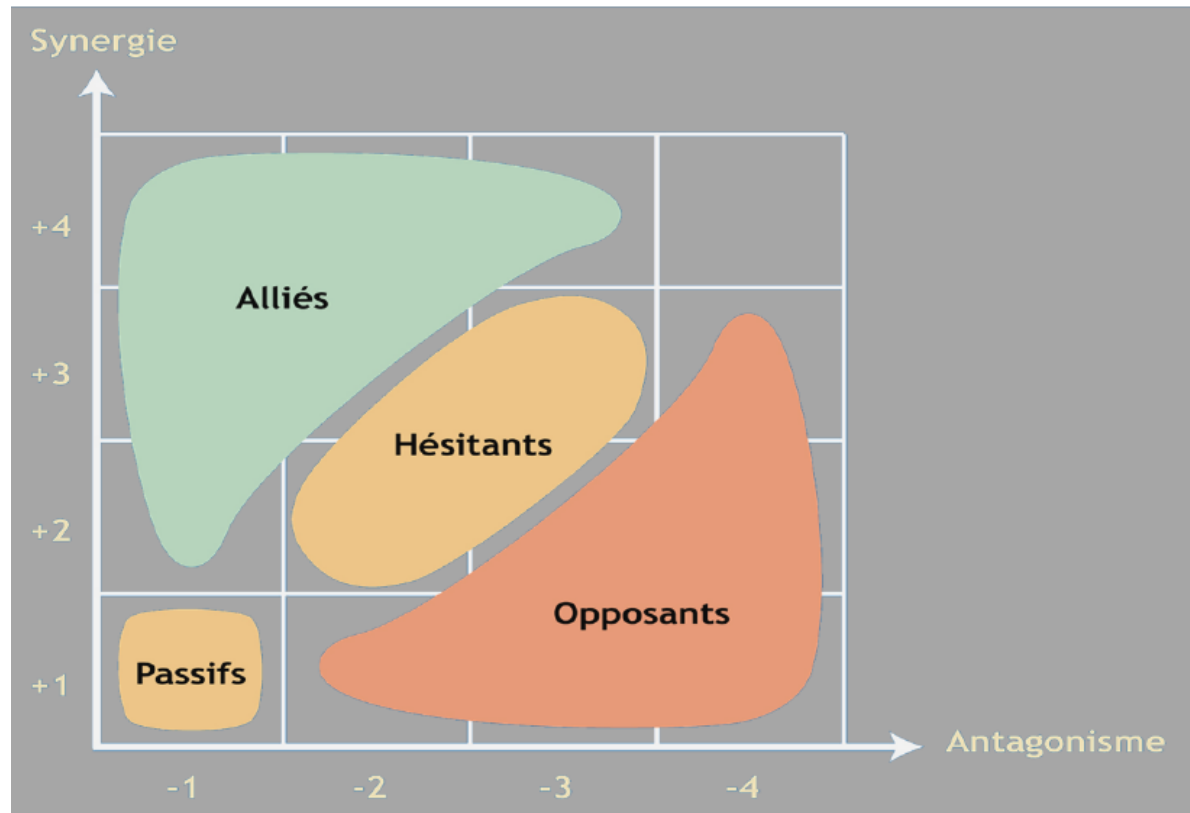
Quels sont les comportements attendus de chacun ?

Mobilisation des acteurs

2. Donner envie; le modèle VUE

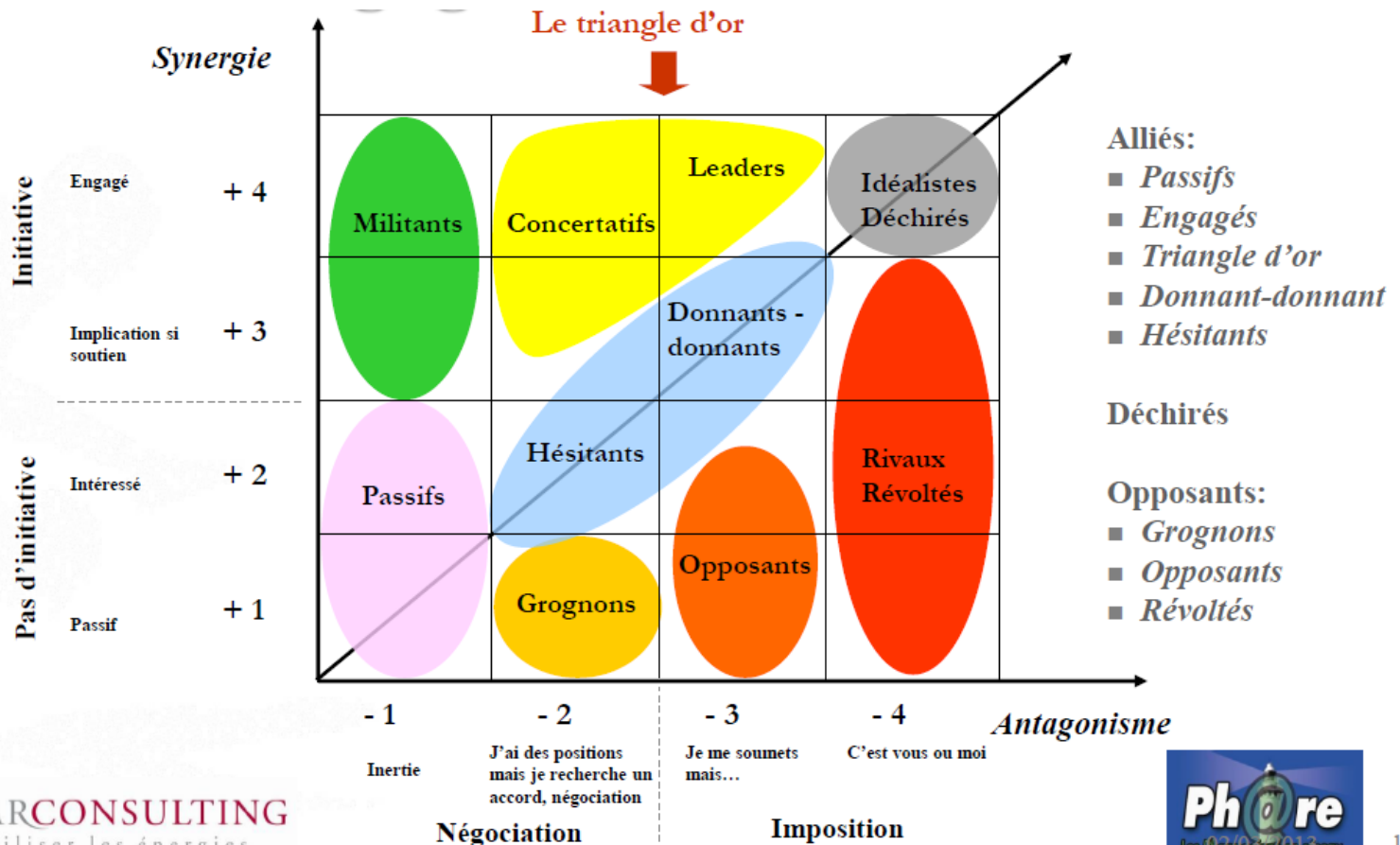


B. Rallier les parties prenantes tout au long du projet Carte de l'engagement des acteurs



B. Rallier les parties prenantes tout au long du projet

Carte de l'engagement des acteurs



B. Rallier les parties prenantes tout au long du projet

Les règles de la stratégie des alliés

1. Recenser ses alliés
si l'on en a pas, il faut s'en créer
2. Evaluer ses alliés en jeu commun, jeu personnel, crédit d'intention et procès d'intention au regard de l'objectif visé
3. Prendre ses alliés tels qu'ils sont
on a trop tendance à négliger ses alliés, voire à les rejeter car ils ne sont pas comme on voudrait qu'ils soient

Source Xavier DIDRY CesarConsulting

B. Rallier les parties prenantes tout au long du projet

Les règles de la stratégie des alliés

4. Considérer ses alliés (développer leur jeu commun et leur crédit d'intention)

- leur donner du pouvoir

- passer 90% de son temps avec eux

- consacrer une part beaucoup plus importante de son énergie à conforter et développer ses alliances qu'à se préoccuper de son adversaire

5. Mobiliser ses alliés

- ne pas dire "je vais faire quelque chose pour toi" mais "tu vas faire quelque chose pour notre objectif"

Source Xavier DIDRY CesarConsulting

B. Rallier les parties prenantes tout au long du projet

Les règles de la stratégie des alliés

6. Utiliser ses alliés pour se faire de nouveaux alliés (en les faisant agir sur les hésitants notamment)

faire passer vos messages grâce à vos alliés (en général, les opposants font de la rétention d'information)

7. Utiliser ses alliés pour contenir ses opposants

leur fournir des arguments et des conseils pour contrer les opposants

Source Xavier DIDRY CesarConsulting