



Sciences Po
Bordeaux

La parole à nos experts

« Conduite du changement »



Nos experts



Ronan LE GRAËT

Directeur formation continue

Sciences Po Bordeaux



Sylvie LEVRAUD

Responsable pédagogique

IMS Académie - CHU de Bordeaux





Notre catalogue management

Connaissance et gestion de soi

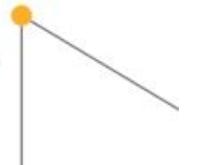
- **Process Com® Management : un outil de développement des compétences relationnelles**
(3 jours)
- **L'intelligence émotionnelle : une force dans son management**
(3 jours)
- **Renforcer son leadership en situation de décision**
(3 jours - forfait individuel 2h)
- **Se préserver et préserver son équipe**
(2 jours)
- **Gestion du temps et des priorités**
(2 jours)
- **Négociation relationnelle et stratégique***
(2 jours)
- **Améliorer sa prise de parole en public**
(2 jours)
- **Analyse et synthèse***
(2 jours)

Connaissance et gestion des organisations

- **Ateliers courts de perfectionnement sur des techniques managériales / évolutifs chaque année**
(demi-journée)
- **L'organisation apprenante**
(2 jours)
- **L'innovation à hôpital**
(1 jour)
- **Stratégie territoriale et action d'influence***
(2 jours)
- **La transition écologique**
(2 jours)
- **Conduite du changement***
(2 jours)
- **La gestion de projet - les fondamentaux***
(2 jours)
- **La gestion de projet, niveau stratégique ***
(2 jours)
- **La gestion de projet en mode agile***
(2 jours)

Connaissance et gestion des autres

- **Ateliers courts de perfectionnement sur des techniques managériales / évolutifs chaque année**
(demi-journée)
- **La dynamique des groupes**
(2 jours)
- **Manager coach : développer sa posture managériale et les talents individuels et collectifs**
(3 jours)
- **Personnalités difficiles en management - Des situations complexes aux situations toxiques**
(2 jours + 2h d'accompagnement individuel)
- **Optimiser son leadership clinique et sa posture managériale**
(2 jours)
- **Développer la performance collective**
(3 jours)
- **Gestion des conflits**
(2 jours)
- **Posture et outils managériaux - fondamentaux**
(3 jours)



Parcours de formation modulaire pour les managers médicaux

Le parcours en **management médical** qui vous est proposé est porté par l'ANFH et fait l'objet d'une collaboration entre l'IMS Académie et Sciences Po Bordeaux

Module 1 : Positionnement

Module 2 : La gouvernance hospitalière

Module 3 : Comprendre le rôle et la place du médecin manager dans la relation managériale individuelle et collective au sein d'une équipe

Module 4 : Apprendre à anticiper et gérer les conflits

Module 5 : Identifier les leviers pour créer les conditions d'une meilleure qualité de vie et condition de travail (QVCT) tout en sachant reconnaître et identifier les risques psychosociaux (RPS)

Module 6 : Thème à définir et co-construire avec le groupe et à valider par le commanditaire

Comment vous inscrire ?

Découvrez nos formations en management :



Ou rendez-vous sur notre site internet : formations.chu-bordeaux.fr

- Si vous êtes agent du CHU de Bordeaux :

- Pour toute demande d'inscription et de financement, contactez l'unité de formation continue : unite.formation.continue@chu-bordeaux.fr

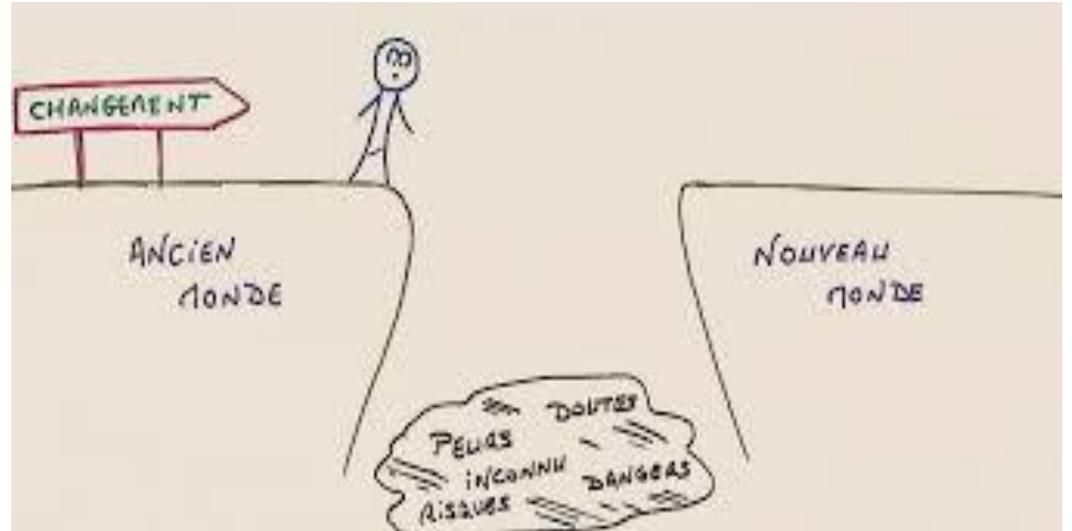
- Si vous êtes un professionnel hors CHU de Bordeaux :

- Pour toute demande d'inscription et de financement, contactez l'IMS Académie : ims.academie@chu-bordeaux.fr / 05.57.65.65.86

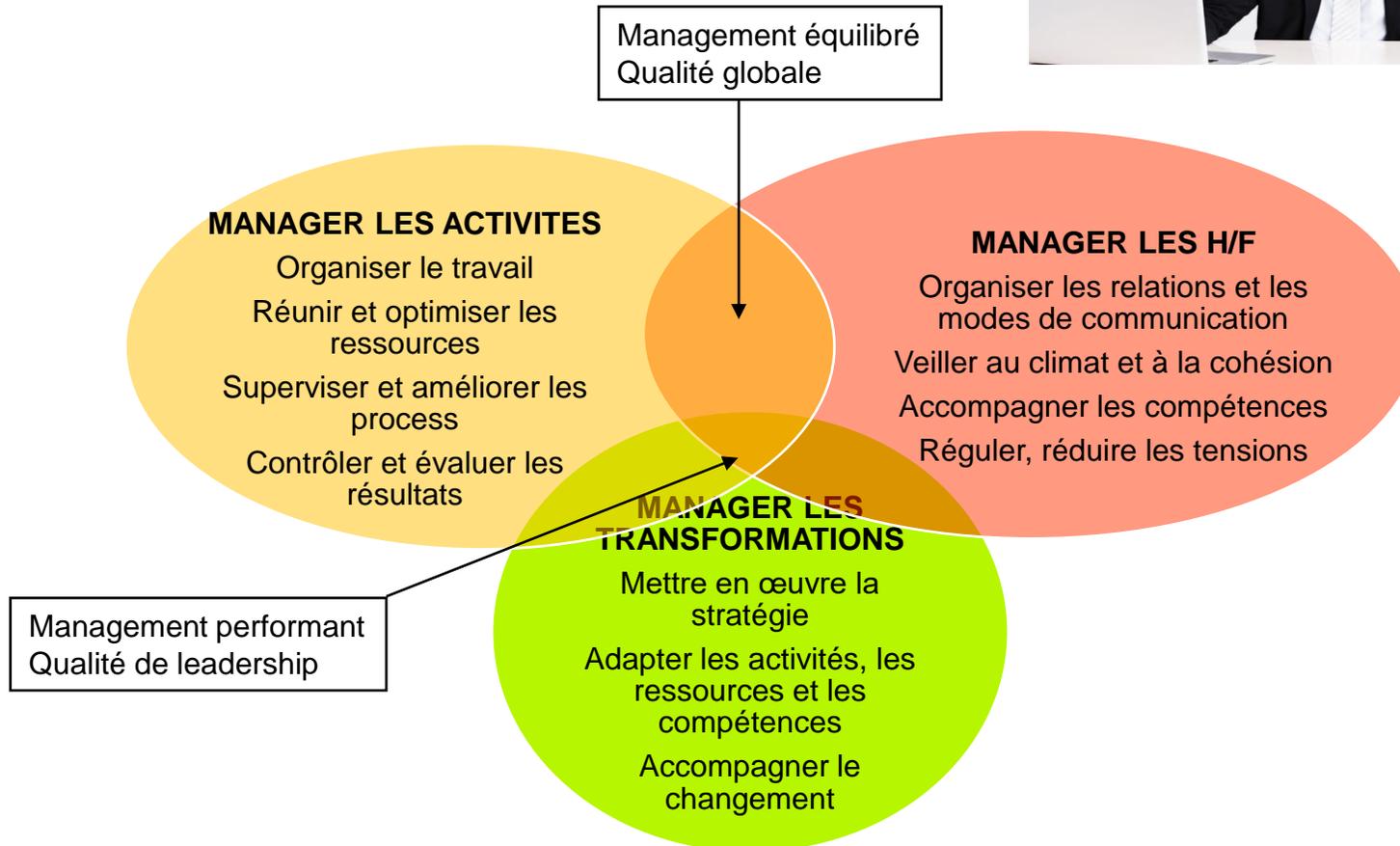
Statut	Financements possibles
Agent de la fonction publique	- CPF (Compte Personnel de Formation) – sous réserve accord de l'employeur - PDC (Plan de Développement des Compétences) – sous réserve accord de l'employeur - Financement personnel
Salarié du secteur privé	- PDC (Plan de Développement des Compétences) – sous réserve accord de l'employeur - Financement personnel
Libéral	- Financement personnel (possibilité de déduction des frais de formation du revenu imposable)
Demandeur d'emploi	- Possibilité de prise en charge par France Travail via l'Aide Individuelle à la Formation (AIF) - Financement personnel

LA CONDUITE DU CHANGEMENT

**Changer : oui !
mais pourquoi, comment ?**



Les **trois missions** du manager « moderne »



Quelques idées reçues sur le changement



Le changement s'oppose à la conservation

Alors qu'en réalité **nous acceptons de changer pour conserver ce que nous avons de plus cher**. En fait, il faut vendre le changement en l'associant à la conservation, plutôt que de distinguer et d'opposer les deux.

Il faut s'adapter au changement

Alors qu'en réalité il s'agit de **concilier projection** d'une situation future **et adaptation** à un contexte donné.

Pour conduire le changement, il faut vaincre les résistances au changement

Alors qu'en réalité une organisation **résiste au changement pour des raisons de survie**, mais dans le même temps elle évolue pour se développer, s'adapter à son environnement

Un vrai changement ne se mesure que sur le temps long

Alors qu'en réalité **les bascules s'opèrent sur des temps courts** précédés de phases plus ou moins longues de tentatives ou de facteurs de changements

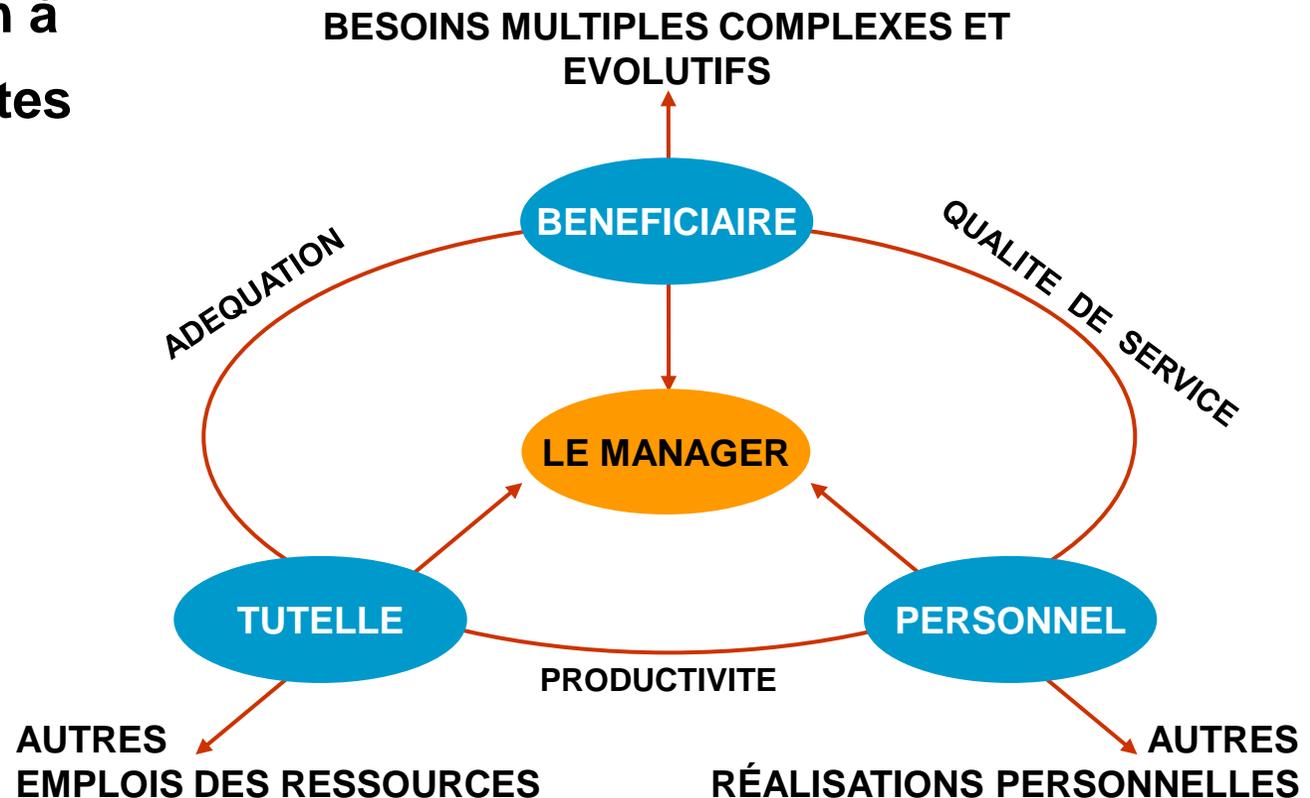
NE PAS OPPOSER CES REALITES MAIS LES FAIRE FONCTIONNER ENSEMBLE !



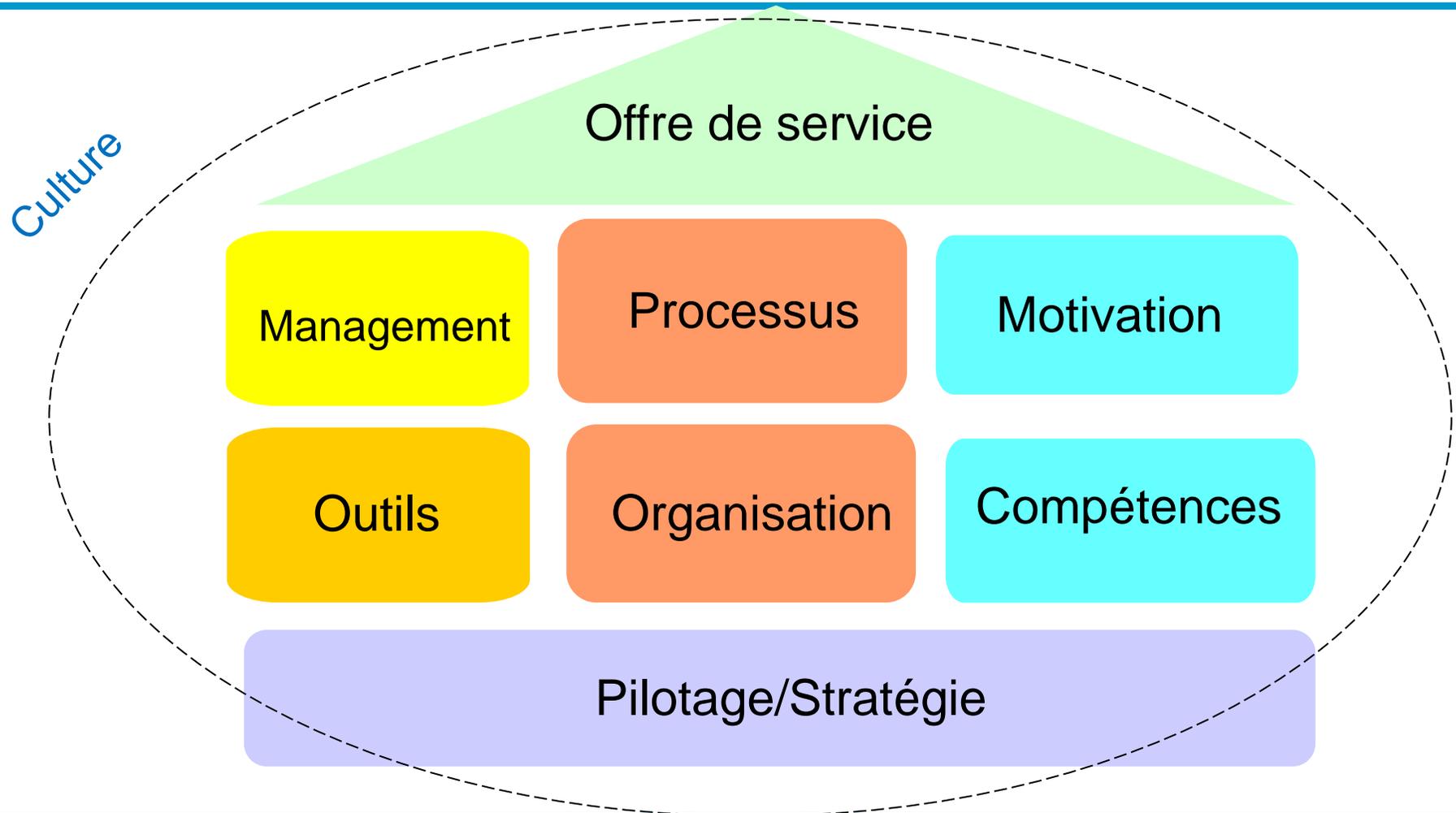
Les trois défis du manager

- Satisfaire **SIMULTANÉMENT** le Bénéficiaire, la Tutelle et le Personnel qui répondent chacun à des logiques différentes

= Rechercher
l'équilibre permanent
entre ces
TROIS EXIGENCES
légitimes



Que veut-on changer ? Quelle est (ou sont) le(les) sujet(s) ?



Les questions à se poser pour choisir une stratégie d'action adaptée au contexte

- Dispose-t-on de **temps**, ou y-a-t-il urgence ?
- Les acteurs sont-ils **conscients** des besoins de changement ?
- Quel **climat** social, quelles marges de manœuvre ?
- Quelles convictions des **dirigeants**, quel mode de management ?
- Faut-il développer une **logique d'amélioration** ou une **logique de rupture** ?
 - Comment adopter une **démarche cohérente** avec la finalité du changement ?
 - Comment **associer les acteurs** et développer des coopérations ?



LES DIFFERENTS TYPES DE STRATEGIE DU CHANGEMENT

STRATEGIE DIRECTE



Déploiement du changement systématique et planifié sur l'ensemble de l'organisation.
Si contexte favorable + management solidaire + moyens spécifiques = volonté et capacité de rupture nette et rapide

STRATEGIE INDIRECTE



Déploiement du changement dans les endroits et avec les personnes favorables.
Si contexte neutre ou hostile + implication responsables directs + communication = soutien ciblé pour tactique « tâche d'huile » avec du temps disponible

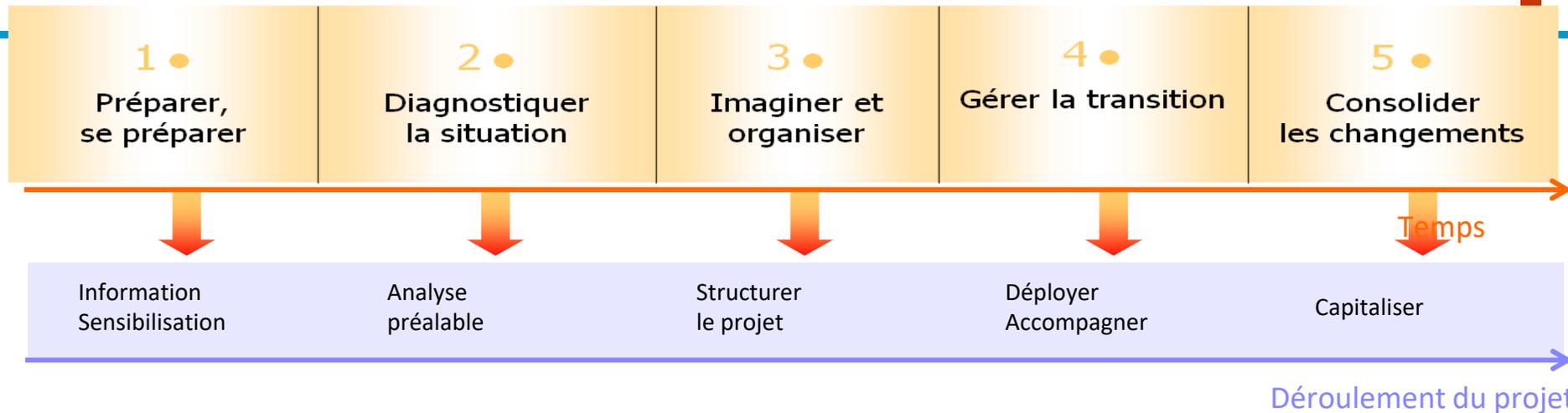
STRATEGIE SECTORIELLE



Déploiement du changement sur un endroit pilote pour expérimenter. Si contexte défavorable + liberté sur méthodes + accepter innovation = soutien progressif avec capacité à capitaliser et diffuser à grande échelle

LES DIFFERENTES METHODES DE CONDUITE DU CHANGEMENT

Les 5 étapes du pilotage du changement



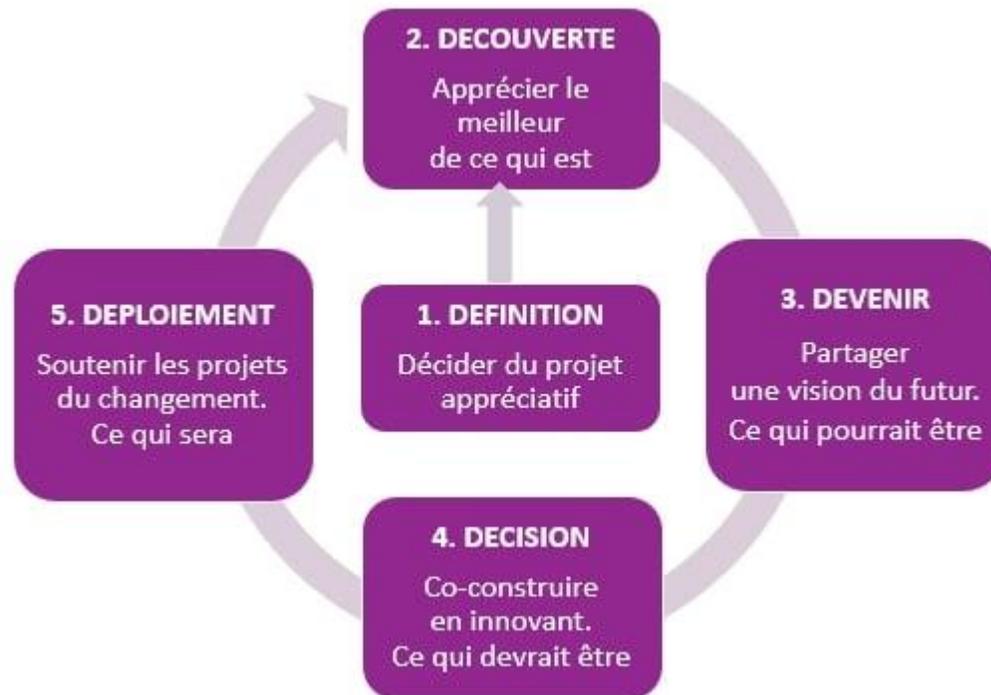
- Ces étapes peuvent aussi bien être **effectuées par une seule personne** (le porteur du projet) que par un **groupe de travail** piloté ou coordonné par l'initiateur du changement.
- **La démarche est « itérative »** : il peut s'avérer nécessaire de revenir sur une étape antérieure quand on est confronté à une difficulté lors d'une étape ultérieure (y compris pendant la phase 4).
- Les étapes 1-2-3 sont destinées à **réduire les résistances au changement** et sont capitales.
- L'étape 5 est destinée à ancrer les changements dans le temps et à vérifier que le nouvel équilibre est stable.

Adapté du modèle ADKAR de Prosci

- *ADKAR : Awareness / Desire / Knowledge / Ability / Reinforcement (individuel)*
- *Prosci : Phase 1 - Préparer l'approche, Phase 2 - Gérer le changement, Phase 3 - Pérenniser les résultats (organisationnel)*

La démarche appréciative

Une stratégie « des petits pas » plus collective et bottom-up (adaptée aux stratégies indirecte et sectorielle)



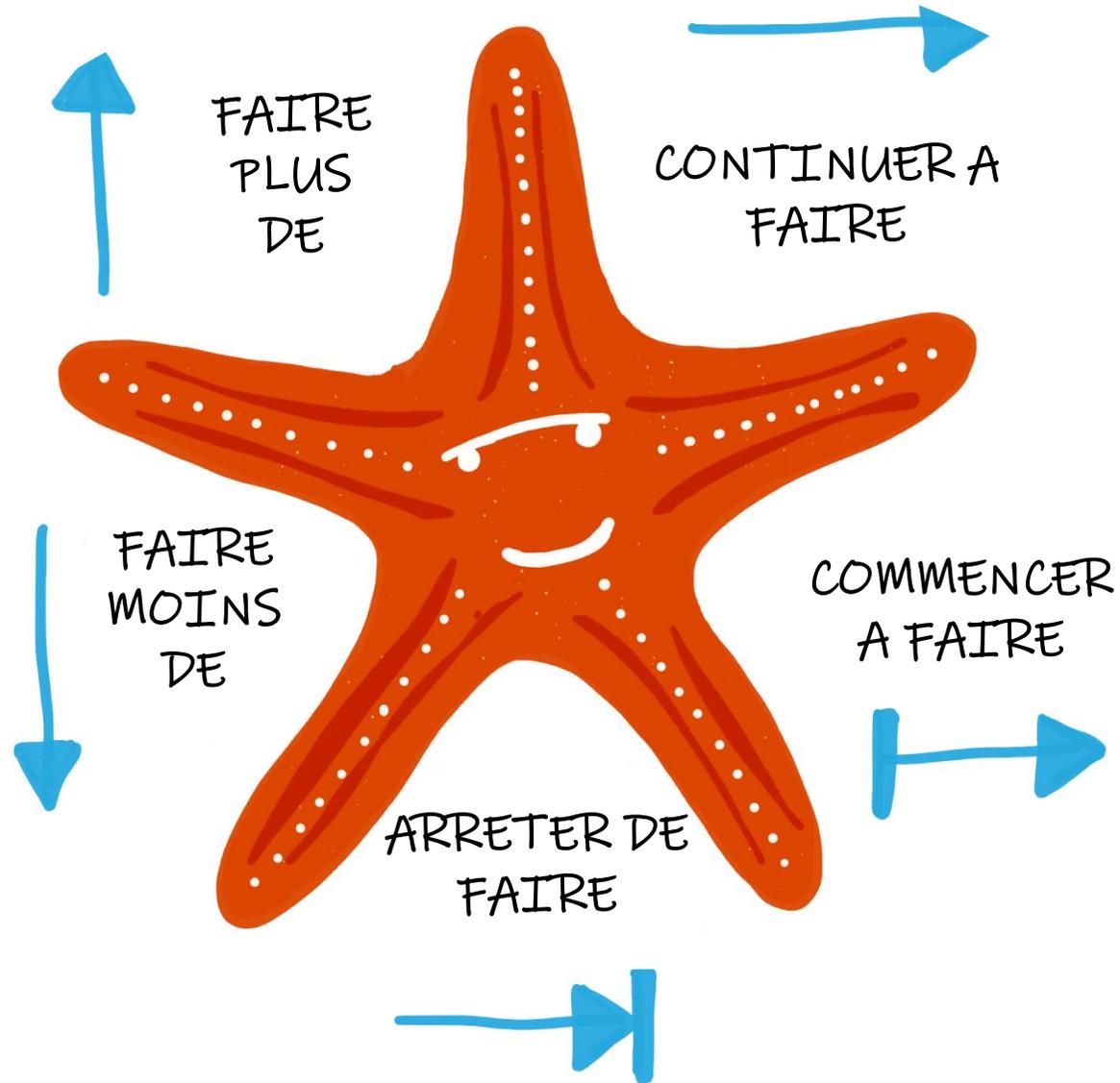
- Elle mobilise des **techniques d'animation** partant des acteurs et misant sur la créativité de **l'intelligence collective** et l'influence du narratif de la réussite

- Elle mise sur la dynamique et les énergies positives en laissant de côté le rationnel et l'intellectuel pour **transformer les regards**

- Elle se construit avec des **personnes motivées et volontaires, misant sur leurs forces** et leurs atouts avant tout

*D'après L'Appreciative Inquiry –
David Cooperrider*

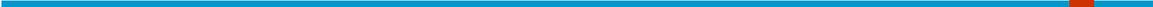
Se projeter dans l'évolution de ses pratiques (étoile de mer)



Les principes de pilotage du changement



1. *L'intensité vécue d'un changement est fonction de l'attachement à ce qui change pour celui qui est concerné.*
2. *La **résistance au changement** est un facteur de progrès parce qu'elle permet de discuter le changement, de le rendre plus concret dans sa vision et d'apporter des améliorations par rapport au projet initial.*
3. *Tout changement s'accompagne d'un **sentiment de perte et de gain**.*
4. *Les groupes et les individus s'opposent toujours aux changements qui leur sont imposés, alors **substituons l'approche dialogue à l'approche autorité**.*
5. *Les changements réussis ne sont qu'une étape d'un **processus continu**.*
6. *Le changement **commence par soi-même** et en tant que pilote l'exemplarité dans ce domaine est facteur de réussite.*
7. *Accompagner ou conduire une action de changement nécessite **beaucoup de communication** : sur le processus, auprès des individus, sur les succès obtenus*



Merci pour votre attention