



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

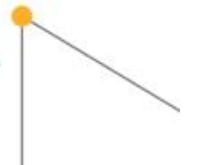
- **Process Com® Management : un outil de développement des compétences relationnelles**  
(3 jours)
- **L'intelligence émotionnelle : une force dans son management**  
(3 jours)
- **Renforcer son leadership en situation de décision**  
(3 jours - forfait individuel 2h)
- **Se préserver et préserver 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](https://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](mailto:unite.formation.continue@chu-bordeaux.fr)

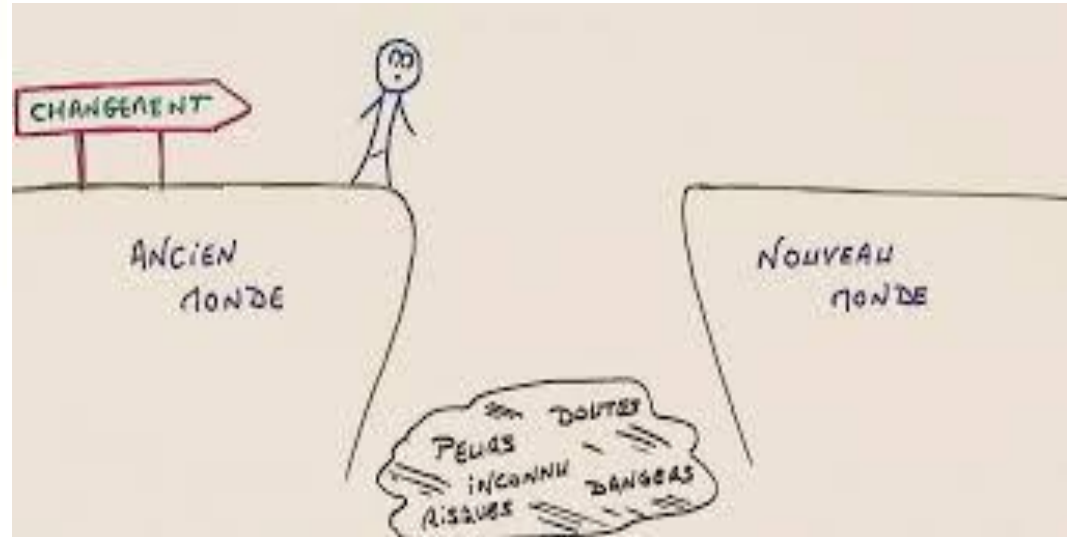
## - Si vous êtes un professionnel hors CHU de Bordeaux :

- Pour toute demande d'inscription et de financement, contactez l'IMS Académie : [ims.academie@chu-bordeaux.fr](mailto: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

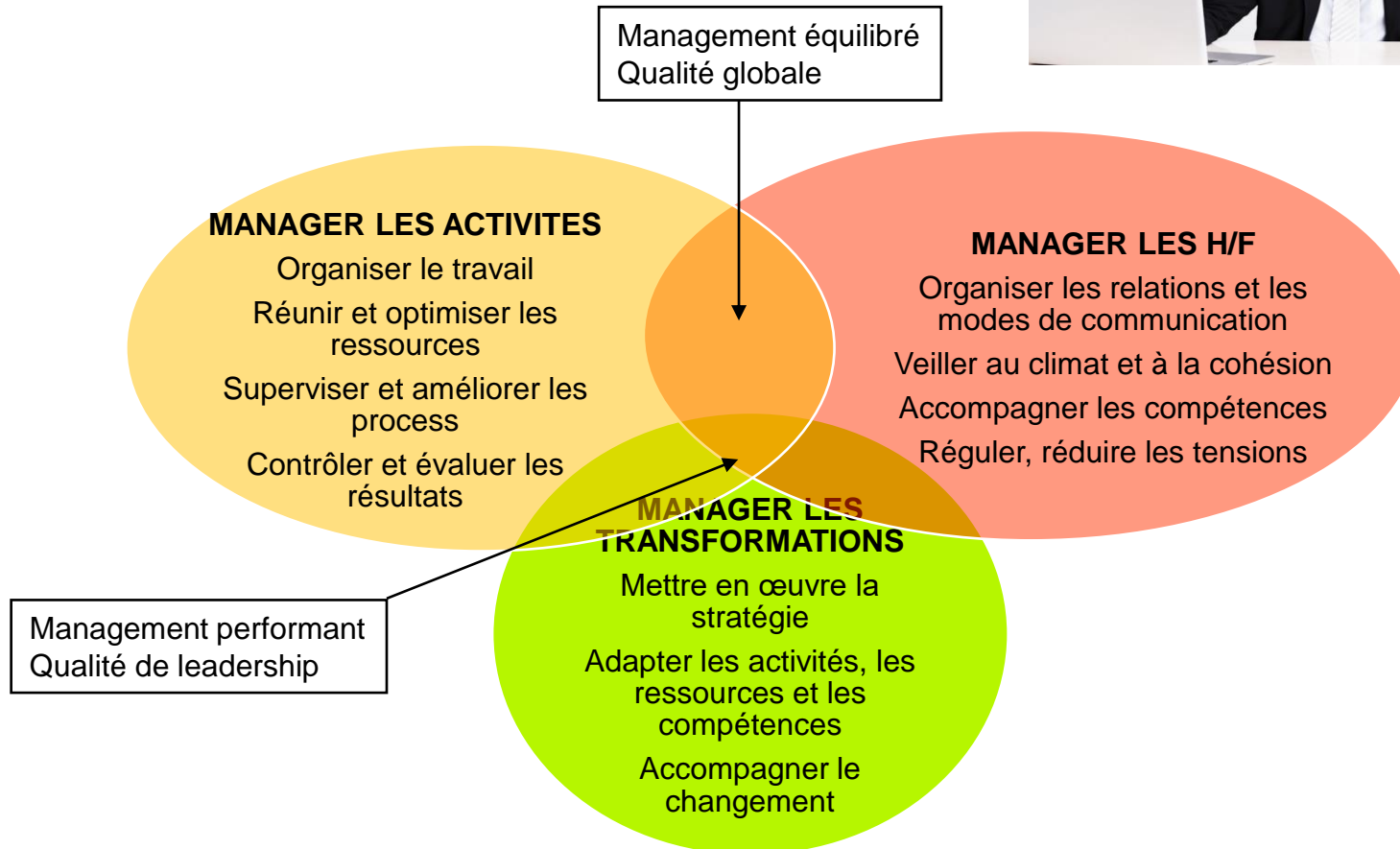
# LA CONDUITE DU CHANGEMENT

**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

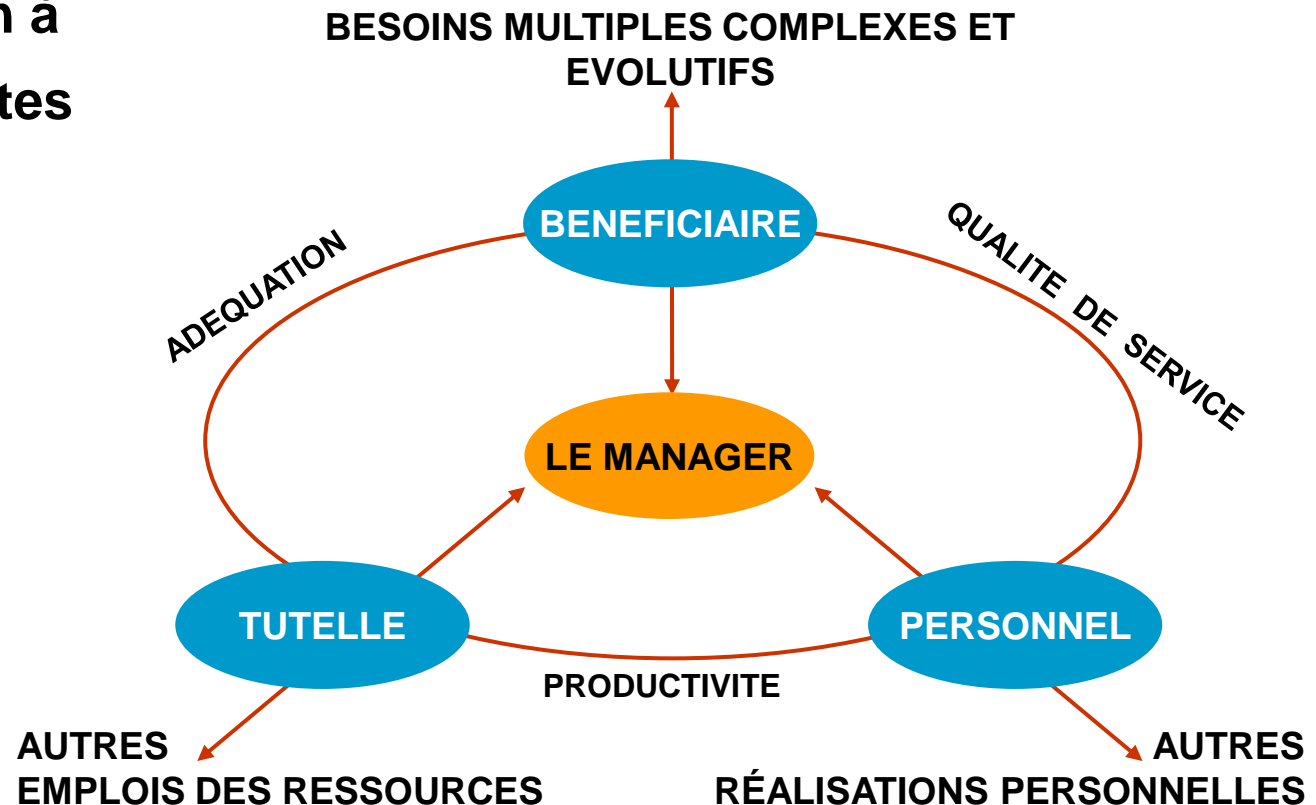
**NE PAS OPPOSER CES REALITES MAIS LES FAIRE FONCTIONNER ENSEMBLE !**



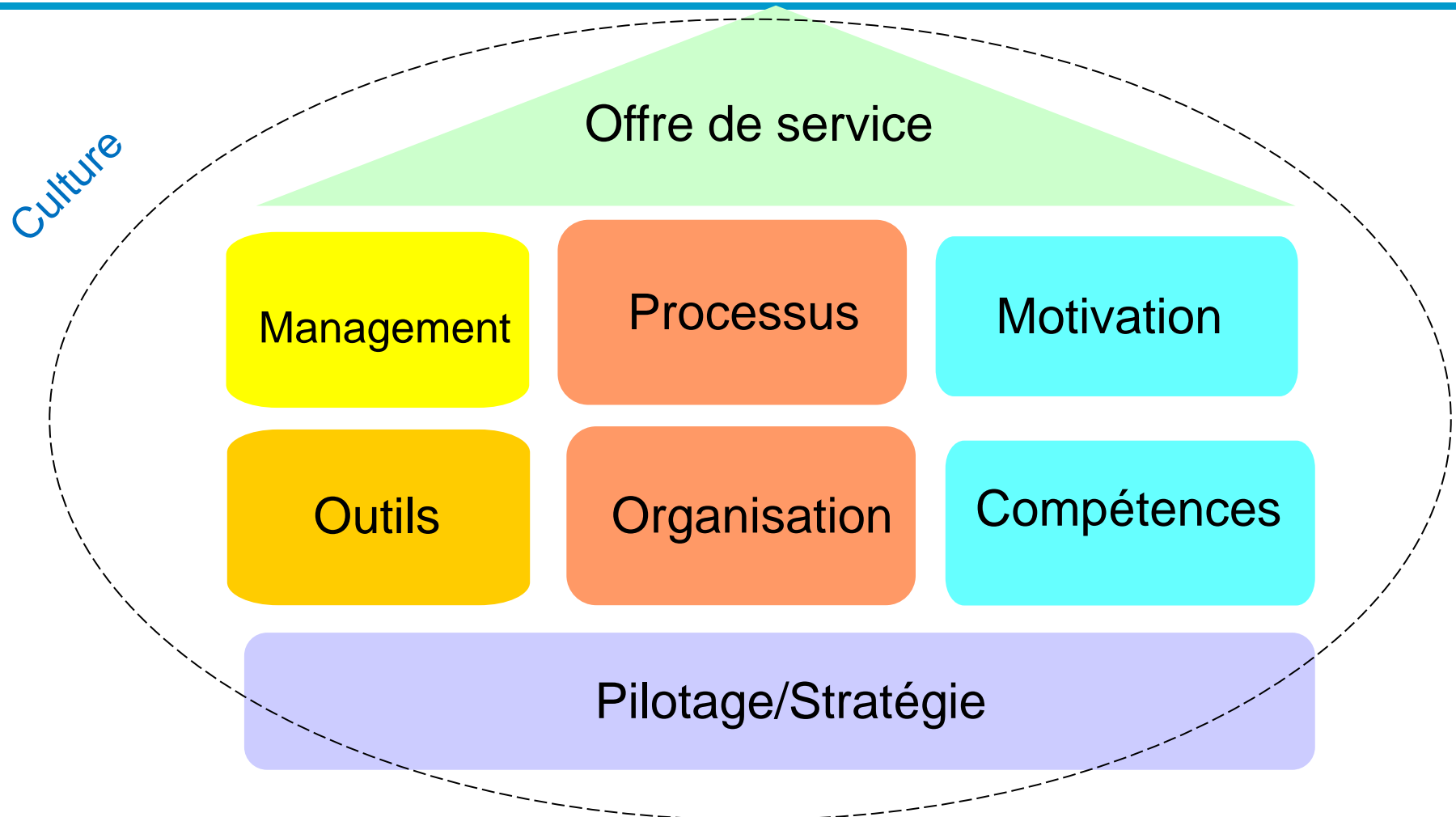
## Les trois défis du manager

- 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

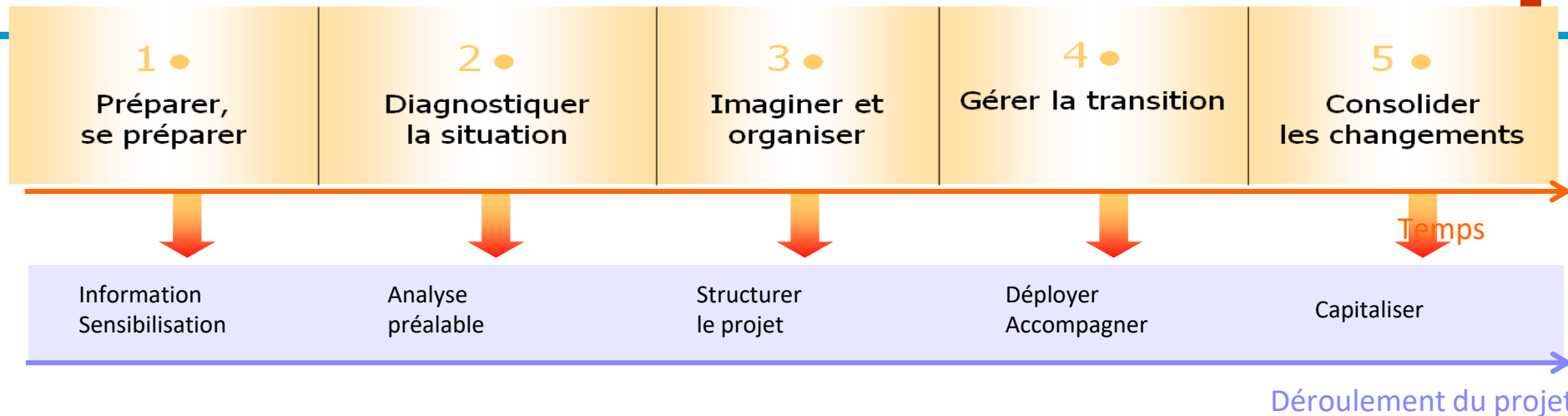
## STRATEGIE SECTORIELLE



**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



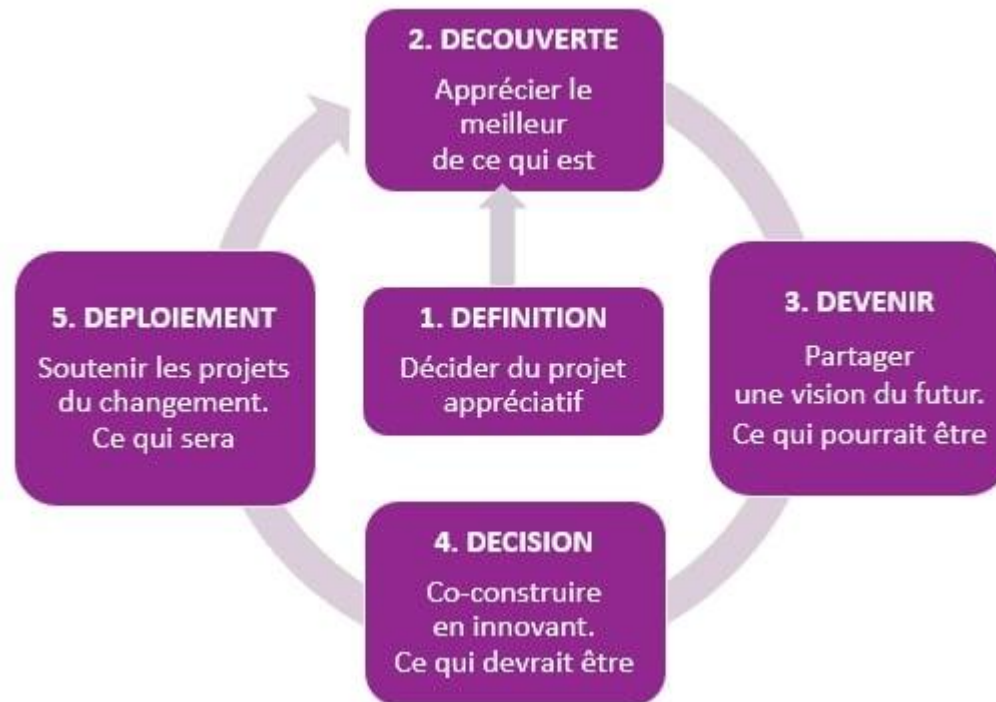
- Ces étapes peuvent aussi bien être **effectuées par une seule personne** (le porteur du projet) que par un **groupe de travail** piloté ou coordonné par l’initiateur du changement.
- **La démarche est « itérative »** : il peut s’avérer nécessaire de revenir sur une étape antérieure quand on est confronté 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

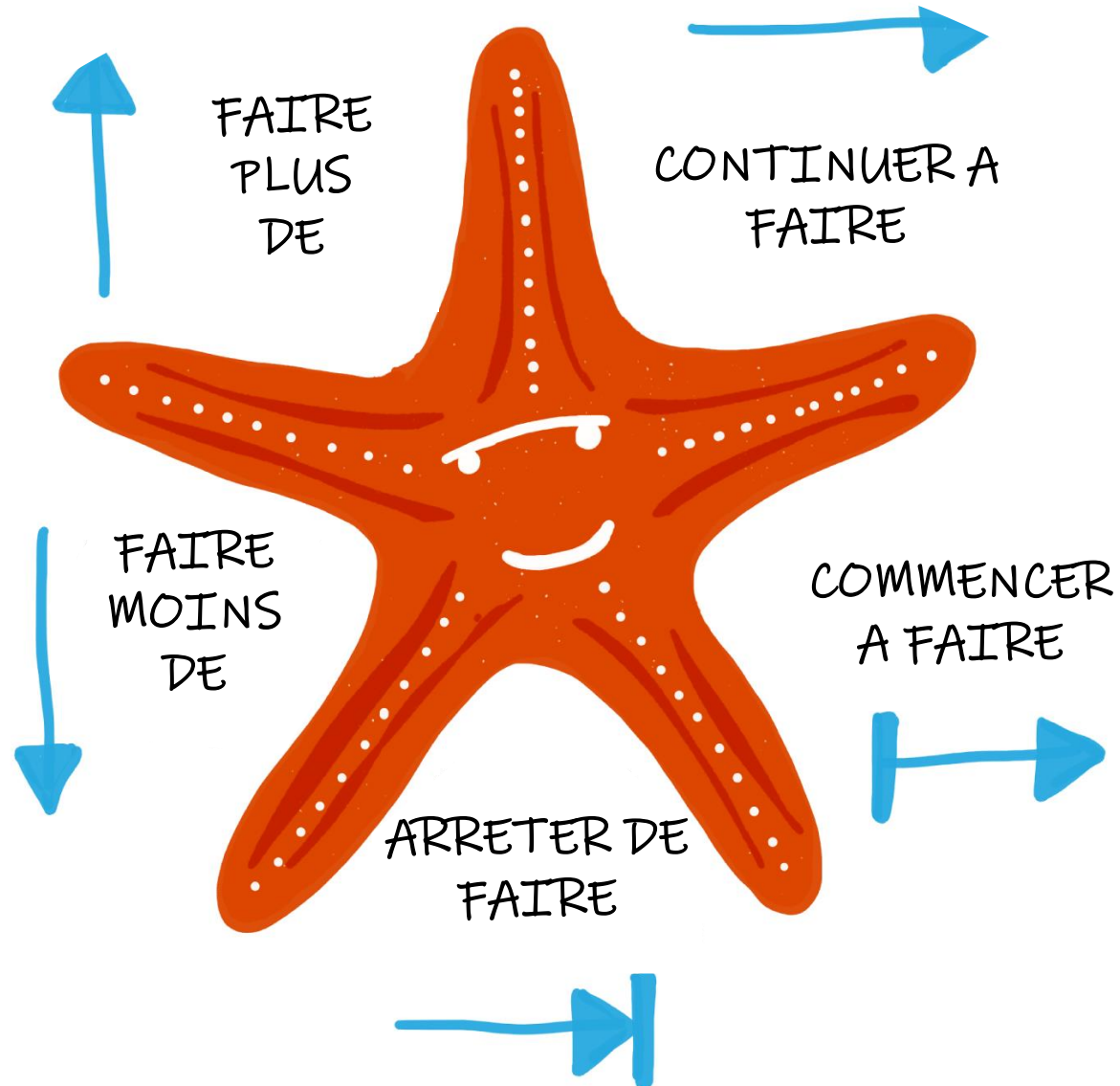
- Elle mise sur la dynamique et les énergies positives en laissant de côté le rationnel et l'intellectuel pour **transformer les regards**

-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**