



United Nations

---

# GESTION DES CHANGEMENTS

---

Un outil à l'usage de toute personne  
concernée par les changements  
survenant au sein de l'Organisation



# Étude de cas

**1** Bheka Khumalo était assis à son bureau, pensant à tous les changements auxquels son équipe et lui devaient faire face, lorsqu'il se fit la réflexion qu'il était d'accord avec l'auteur de la déclaration suivante :

**Le changement est la seule chose qui soit constante dans le monde du travail d'aujourd'hui.**



Dans sa réflexion, il prit conscience de la valeur des outils de changement auxquels il avait été sensibilisé environ une décennie plus tôt.

**3** Cet arrangement convenait fort bien à Bheka et à son équipe, car Priscilla s'occupait de leurs réservations et leur remettait leurs billets d'avion dans les 48 heures suivant leur demande. Elle leur obtenait les meilleurs tarifs possibles, et souvent même leurs places préférées. Cependant, six mois après l'arrivée de Bheka au lieu d'affectation, Priscilla l'informa que son mari allait être à nouveau transféré à la capitale provinciale, et qu'elle fermerait par conséquent son agence. Quand Bheka lui demanda si elle pourrait continuer à organiser ses voyages et ceux de son équipe, elle lui répondit qu'elle aurait aimé pouvoir le faire, mais que cela était pratiquement impossible sur un plan logistique.

**2** Bheka était en poste à un lieu d'affectation éloigné où il n'y avait pas d'aéroport commercial. Lorsque les membres de son équipe et lui devaient voyager, ils descendaient une route escarpée 150 km en voiture pour se rendre à la capitale provinciale, où il y avait un aéroport. Sur son lieu d'affectation, il avait rencontré Priscilla, qui, suite au transfert de son mari dans cette ville, avait ouvert sa propre petite agence de voyage après une formation d'agent de voyage à la capitale provinciale. Priscilla effectuait les réservations et émettait les billets d'avion chaque fois que Bheka ou un membre de son équipe devait voyager.

**4** Elle annonça à Bheka qu'elle partirait dans environ trois mois. Quand Bheka lui demanda conseil au sujet de l'organisation de ses déplacements futurs, elle lui répondit :

**«Faites-le vous-même en ligne. Vous avez une connexion internet. Vous pouvez effectuer les réservations directement et même imprimer les billets à partir de votre poste de travail. Vous devrez simplement payer avec une carte de crédit.»**





# Étude de cas - Deuxième partie

**1** Priscilla suggéra à Bheka de lui faire une démonstration sur son ordinateur, mais ce dernier répondit : «Non, je voudrais que vous continuiez à organiser mes voyages tant que vous êtes là et que votre agence est ouverte ». Il se disait : «Peut-être que le transfert du mari de Priscilla à la capitale sera annulé et qu'elle continuera à s'occuper de nos réservations et de nos billets ». L'idée de descendre un long chemin escarpé pour prendre un avion en étant simplement muni d'un document imprimé «non officiel » en guise de billet d'avion était loin de lui plaire.

**2** Par ailleurs, Priscilla émettait les billets et les leur facturait, ce qui leur évitait d'utiliser une carte de crédit, et ils pouvaient donc attendre que leur frais de voyage soient remboursés avant de la payer. En outre, Bheka était très peu enclin à passer d'une situation dans laquelle une personne joviale se chargeait d'organiser ses voyages à une situation dans laquelle il n'aurait en face de lui rien d'autre qu'un ordinateur. Pour Bheka et son équipe, les voyages représentaient l'un des éléments les plus importants et les plus stressants de leur travail.

**3** Pour Bheka et son équipe, les voyages représentaient l'un des moments les plus importants et les plus stressants de leur travail. Ils étaient inquiets et contrariés à l'idée d'effectuer eux-mêmes ces tâches en ligne et d'interrompre leur collaboration avec une personne aimable et compétente qui leur donnait des conseils et qui comprenait leurs préférences et leurs préoccupations en matière de voyage. Bheka réalisa que les membres de son équipe et lui seraient distraints au travail tant qu'ils s'inquiéteraient de la gestion de leurs voyages.

**4** Il décida de chercher de l'aide pour accepter le changement et se rendit compte que le changement est presque toujours difficile, et que chaque individu réagit à sa manière à un changement donné. Il réalisa par exemple qu'il était bien moins difficile pour ceux des membres de son équipe qui effectuaient déjà de nombreuses opérations en ligne dans le cadre de leur travail d'organiser leurs voyages en ligne plutôt que d'en confier la charge à Priscilla, tandis que cela était beaucoup plus difficile pour des personnes telles que lui dont l'expérience et l'expertise du travail en ligne étaient plus limitées.



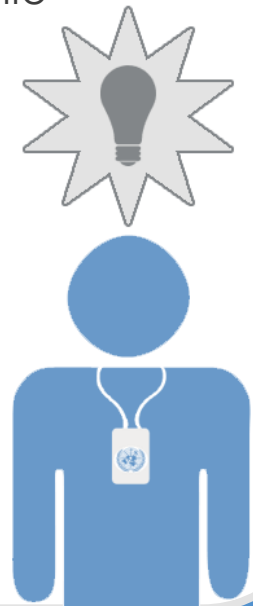


# Étude de cas - Troisième partie

Au cours de ses recherches, Bheka reconnut qu'en entreprenant certaines actions pratiques, les membres de son équipe et lui pourraient faire plus efficacement face non seulement au changement relatif à l'organisation de leurs voyages, mais aussi à d'autres changements qui surviendraient inévitablement dans leur vie professionnelle.

Il s'agit de :

1. Comprendre les raisons du changement – ce qu'on appelle «La nécessité de changement»
2. Comprendre exactement quelle incidence le changement aura sur votre travail  
– ce qui changera et ce qui restera sans changement
3. Identifier les entraves au changement – quels sont les obstacles qui existent  
et quelles sont vos objections vis-à-vis du changement
4. Que perdrez-vous à cause du changement ?  
Quels avantages pourraient compenser ces pertes ?
5. De quel appui avez-vous besoin pour mieux intégrer le changement ?





# Étude de cas - Quatrième partie

## Boîte à outils de Bheka





# La nécessité de changement

Q

Quelles sont les raisons du changement ?  
Pourquoi se produit-il ?

A

Priscilla ferme son agence de voyage parce que son mari est transféré à la capitale.



# Analyse de l'impact du changement

## Qu'est-ce qui change ?

- Nous allons devoir organiser nous-mêmes nos voyages en ligne au lieu que Priscilla le fasse pour nous
- Nous allons devoir payer par carte de crédit au lieu que l'agence de Priscilla nous facture les frais de voyage
- Nous allons imprimer nos billets à partir de nos ordinateurs, plutôt que de nous les faire émettre par l'agence de Priscilla
- Nous pourrons faire nos réservations directement plutôt que d'attendre que Priscilla nous réponde sous quarante huit heures

## Qu'est-ce qui restera sans changement ?

- Nous continuerons à faire le même nombre de voyages
- Nous continuerons à descendre l'escarpement



# Entraves au changement

## Obstacles au changement

- Notre déficit d'expérience et de compétence en matière d'organisation des voyages en ligne
- La nécessité de nous procurer des cartes de crédit sur lesquelles nos voyages seront directement facturés

## Objections au changement

- Je préfère me retrouver en face d'une personne plutôt qu'en face d'un ordinateur pour organiser mes voyages
- Les compagnies aériennes pourraient se méfier des billets d'avion imprimés à partir de nos ordinateurs
- Je ne suis pas aussi doué que Priscilla pour trouver des vols
- çameprendra plus de temps d'organiser un voyage plutôt que de le faire faire par Priscilla





# Analyse des pertes

## Qu'est-ce que je perds à cause du changement ?

- Le confort que j'avais avec Priscilla
- La possibilité de me faire facturer le voyage plutôt que de payer directement par carte de crédit
- La certitude que mes billets ne seront pas remis en cause par une compagnie aérienne

## Que puis-je gagner à cause du changement ?

- Je peux examiner toutes les options avant d'effectuer ma réservation
- Je peux immédiatement disposer de mon billet
- Je peux utiliser les relevés de la carte de crédit pour mieux gérer mes dépenses de voyage



# Appui nécessaire

## De quel appui ai-je besoin pour m'adapter convenablement au changement ?

- Formation/expérience de l'organisation des voyages en ligne
- Que les compagnies aériennes me confirment qu'elles accepteront le document que j'imprimerai à partir de mon ordinateur comme billet d'avion
- Qu'une carte de crédit sur laquelle je puisse faire facturer mes frais de voyage soit approuvée



# Trousse d'information relative à la gestion des changements individuels

La **trousse d'informations relative à la gestion des changements** a pour but de vous aider à intégrer les nombreux changements qui surviennent dans chaque lieu de travail du 21<sup>ème</sup> siècle. Ces outils ont vocation à être des « documents vivants » – vous devez les mettre à jour à mesure que vous obtenez davantage d'informations sur les changements en question, que vous en apprenez davantage sur ces derniers et sur leur impact, et que vous changez votre façon de voir ces changements avec le temps.



Vous pouvez vous servir de cette étude de cas et de la trousse d'information de Bheka Khumalo pour vous orienter dans l'utilisation de votre propre trousse d'information relative à la gestion des changements



# Outil 1 – La nécessité de changement

Utiliser l'**outil relatif à la nécessité de changement** pour présenter explicitement les raisons pour lesquelles se produit le changement auquel vous faites face. Vous devez mener votre propre réflexion sur l'impact d'Umoja après avoir discuté avec votre administrateur. Dans votre réflexion personnelle (nécessité de changement), vous devrez analyser l'impact d'Umoja sur le Secrétariat des Nations Unies par rapport à votre propre emploi et à vos préoccupations.

Elle doit répondre aux questions suivantes :

1. Pourquoi le changement est-il nécessaire ?
2. Qu'est-ce que le changement nous permet de faire que nous ne pourrions faire sans ce dernier ?
3. Comment un fonctionnaire ou un non-professionnel tel que moi pourrait profiter du changement ?
4. Comment mon département, mon bureau, ma section ou mon groupe pourrait bénéficier du changement ?
5. Comment l'ensemble du Secrétariat des Nations Unies pourrait bénéficier du changement ?
6. Quel serait le coût du statut quo en cas de non application du changement ?



# Outil 2 – Analyse de l'impact

L' **outil d'analyse d'impact** a pour but de vous aider à comprendre ce qui changera exactement et ce qui ne changera pas suite à l'introduction, à la mise en œuvre et à l'intégration d'Umoja. Votre évaluation de l'impact qu'a Umoja sur vous est susceptible de changer avec le temps à mesure que vous en apprendrez davantage sur ce système et que vous vous familiariserez à ses fonctionnalités. Même dans les changements les plus conséquents, une grande partie des choses demeure constante ; cependant, on a tendance à considérer que le changement est davantage un vecteur de menaces qu'il ne l'est en réalité, car on met l'accent sur ce qui va changer par opposition à ce qui restera sans changement.

**Par exemple**, il est bien moins difficile d'accepter un changement de congé annuel annoncé lorsqu'on comprend que le changement n'a une incidence que sur le processus d'approbation, et non sur le congé lui-même. Lorsque des changements affectant votre travail commencent à être mis en œuvre, vous devez vous entretenir avec votre administrateur et vos collègues afin qu'ils vous aident à mieux comprendre quels sont les éléments qui seront affectés et ceux qui ne le seront pas. Cela vous confèrera une stabilité supplémentaire pendant la période de changement et vous permettra ainsi d'intégrer les changements avec moins d'efforts et d'émotion.



# Outil 3 – Entraves au changement

Il existe deux types d'entraves à une intégration efficace des changements :

## Obstacles et Objections

**Les obstacles** sont des éléments professionnels objectifs qui entravent notre capacité à nous adapter aux initiatives de changement. Il s'agit de facteurs qui empêchent les changements de se produire s'ils ne sont pas ôtés. L'incapacité à travailler avec un nouveau programme logiciel est un obstacle à un changement basé sur l'utilisation de ce programme.

**Les objections** sont des éléments émotionnels survenant dans le cadre du travail, qui entravent notre capacité à nous adapter à l'initiative de changement. Il s'agit des raisons pour lesquelles on ne veut pas changer. Préférer votre logiciel actuel en raison de la perception que vous avez de votre nouveau logiciel est une objection au changement fondée sur l'utilisation de ce logiciel.



Le recensement explicite des deux types d'entraves est un facteur majeur de succès dans l'intégration des changements. Nous pouvons collaborer avec les administrateurs et les collègues en vue d'ôter tout obstacle au changement. Pour nous défaire de nos objections, il convient tout d'abord de les comprendre.

Vous devez collaborer avec votre administrateur ou un collègue de confiance afin d'identifier les obstacles qui vous empêchent d'intégrer efficacement les changements susceptibles d'avoir une incidence sur votre travail.



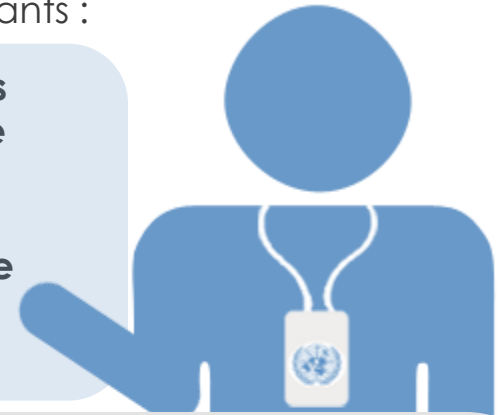


# Outil 4 – Analyse des pertes

**1** Les changements entraînent toujours des pertes – et même les changements les plus attendus tels que les promotions occasionnent quelques pertes. Par exemple, une promotion peut entraîner une perte en raison d'un changement intervenant dans les relations avec des anciens collègues. Notre résistance au changement est généralement liée à ce que nous pensons que nous perdrons suite au changement. Bien comprendre ce que nous perdons et ce que nous ne perdons pas nous permet dans bien des cas de surmonter les pertes et d'adhérer au changement.

Les changements au travail occasionnent généralement des pertes dans les domaines suivants :

- ✓ **Relations**
- ✓ **Expertise**
- ✓ **Routine**
- ✓ **Pouvoir**
- ✓ **Influence**
- ✓ **Confort**
- ✓ **Statut**



**2** Il est essentiel que vous compreniez quels pertes Umoja peut entraîner pour vous afin de pouvoir vous adapter au nouveau monde. Pensez à consulter votre administrateur, votre conseiller du personnel, votre gestionnaire de RH ou un collègue de confiance si vous avez des difficultés à recenser les pertes, à les accepter et à y faire face.





# Outil 4 – Analyse des pertes, Partie 2

1

Dans bien des cas, reconnaître les avantages qui résulteront du changement peut permettre de surmonter les pertes envisagées.

2

Par exemple, l'avantage que constitue le fait d'obtenir une réponse instantanée à une requête informatique peut compenser la perte de contact personnel induit par le recours à un individu.

3

Vous devriez réaliser que votre évaluation des avantages et pertes liés à Umoja évoluera au fil du temps, à mesure que vous apprendrez à mieux connaître le système. Dans tout changement majeur au sein d'une organisation, il est fondamental de maintenir la communication en vue d'une gestion des changements réussie. Vous devrez considérer les réseaux de vos administrateurs, collègues de confiance, conseillers du personnel et spécialistes de ressources humaines comme des sources d'information clés et des espaces de discussion appropriés.







# Outil 5 – Analyse de l'appui

**1** La plupart du temps, les responsables de l'initiative de changement disposent de ressources pouvant être affectées à l'appui des personnes concernées par le changement dont ils ont la charge. Mais très souvent, ils ignorent quels sont les besoins exacts de ces personnes.

**2** Pour accepter le changement, il convient également de définir l'appui dont vous avez personnellement besoin afin d'intégrer le changement dans votre travail. Ces besoins peuvent varier tout au long de la mise en œuvre de l'initiative. Vous devez travailler avec votre administrateur, le conseiller du personnel et les collègues pour déterminer les types d'appui dont vous avez besoin et les faire connaître aux responsables de l'initiative.

**3** Les administrateurs sont concernés par les changements induits par Umoja en tant qu'individus et en tant qu'administrateurs ; à ce titre, il est déterminant qu'ils veillent à ce que les personnes dont ils ont la charge, ainsi qu'eux-mêmes, bénéficient de l'appui dont ils ont besoin pour intégrer les changements engendrés par Umoja en vue de l'introduction et de la mise en œuvre de l'initiative.

**4** L'un des besoins les plus courants en matière d'appui est celui d'une formation formelle et d'un développement des compétences à l'utilisation des systèmes et processus en rapport avec l'initiative. On peut également citer la nécessité de connaissances techniques qui permettront aux individus de prendre des décisions avisées, ce qui était la prérogative d'autres fonctionnaires.



# Outil 6 - Modèle

## La nécessité de changement

## Analyse de l'appui

### Analyse de l'impact

- Ce qui change
- Ce qui reste sans changement

### Entraves au changement

- Obstacles
- Objections

### Analyse des pertes

- Pertes
- Avantages