



United Nations

GESTION DES CHANGEMENTS

Un outil à l'usage des gestionnaires du personnel
dans le cadre de la mise place de
changements au sein de l'Organisation



Introduction à la gestion des changements

1 Pour pouvoir réduire au minimum les désagréments occasionnés par l'initiative et exploiter au maximum les avantages qui en résulteront, ainsi que pour donner au personnel les moyens de le faire, les gestionnaires doivent se focaliser sur trois éléments du processus de changement induit par Umoja.

- 2 Il s'agit des éléments suivants :
- La conformité d'Umoja avec la mission et la stratégie du Secrétariat en encourageant les individus à comprendre la nécessité du changement par une démonstration de leur propre compréhension de la nécessité du changement et de leur adhésion à cette dernière, dans la mesure où elle justifie l'introduction et la mise en œuvre du changement
 - L'application de la discipline relative à la gestion du projet avant, pendant et après la mise en œuvre d'Umoja
 - La fourniture d'un appui aux individus au sein de l'Organisation dans le cadre de la gestion des changements induits par Umoja

Les gestionnaires doivent également prendre connaissance de **l'outil de gestion des changements destiné aux individus**. En tant qu'individus, les gestionnaires subissent l'impact des changements, tout comme le personnel dont ils ont la charge. Ils devraient par conséquent recourir aux outils destinés aux individus pour faciliter leur propre adaptation lors du processus de changement, ainsi que pour mieux se préparer à exploiter ces outils aux fins de l'encadrement de leurs propres équipes dans le cadre du processus de changement relatif à l'introduction et au déploiement d'Umoja.



Harmonisation stratégique – La nécessité de changement

Utilisez **l'outil relatif à la nécessité de changement** contenu dans la trousse d'informations destinée aux individus afin d'exposer explicitement les raisons pour lesquelles la mise en œuvre d'Umoja joue un rôle important pour vos collaborateurs et vous. Le développement de l'argumentaire relatif à la nécessité de changement est un facteur clé de l'harmonisation du système Umoja avec la mission et la stratégie du Secrétariat des Nations Unies au sein de l'Organisation. Cette étape vous permet, ainsi qu'à votre équipe, de montrer que vous avez compris la nécessité de la mise en place du système Umoja, et par conséquent de le promouvoir. L'argumentaire relatif à la nécessité de changement que vous élaborerez avec votre équipe justifie l'introduction, la mise en œuvre et l'intégration d'Umoja dans votre département, bureau, section ou groupe. Vous pouvez développer cet argumentaire pour votre département, bureau, section ou groupe en répondant aux questions de la diapositive suivante avec votre équipe.



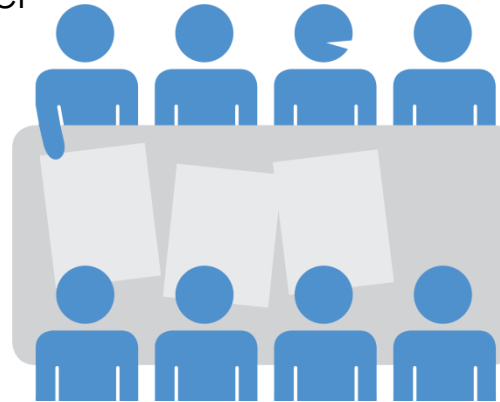
Harmonisation stratégique – La nécessité de changement deuxième partie



Aidez-vous des questions suivantes afin d'élaborer avec votre équipe les arguments en faveur de la nécessité de changement. Parce que les changements induits par Umoja peuvent varier

pour chacun de vos collaborateurs, il vous est fortement recommandé de réfléchir à vos propres réponses à ces questions et de les partager

avec votre équipe comme point de départ à l'élaboration d'un argumentaire relatif à la nécessité de changement pour votre département, bureau, section ou groupe, ainsi que pour chaque individu.


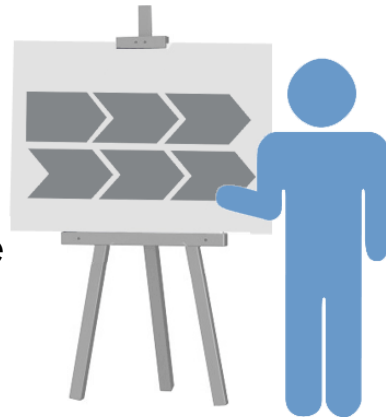


1. Pourquoi Umoja est-il nécessaire ?
2. Qu'est-ce que Umoja nous permet de faire que nous ne pourrions faire sans lui ?
3. Comment puis-je tirer profit d'Umoja en tant qu'individu ?
4. Comment mon département, mon bureau, ma section ou mon groupe pourrait bénéficier d'Umoja ?
5. Comment l'ensemble du Secrétariat des Nations Unies pourrait bénéficier d'Umoja ?
6. Quel seraient les conséquences du statut quo en cas de non application du changement ?



Projet de gestion des changements - planification

Comme pour tout projet, la clé de la gestion des changements induits par Umoja réside dans une planification adéquate et un engagement à exécuter le plan adopté. La planification doit tenir compte du fait que l'approche retenue pour le déploiement d'Umoja est une approche progressive basée sur la fonctionnalité et l'emplacement.



Comme pour tout autre projet, le plan doit comprendre :

- ✓ Un calendrier pour le Secrétariat des Nations Unies
- ✓ L'allocation des ressources
- ✓ Les outils requis
- ✓ D'éventuelles sources d'appui supplémentaires



Le calendrier

1

Il est important de reconnaître que la mise en œuvre des projets d'une telle envergure, tel que le projet Umoja, nécessite presque toujours plus de temps qu'initialement prévu. Dans la mesure où le calendrier d'exécution du projet sera considéré comme un indicateur, non seulement du succès d'Umoja, mais aussi de l'engagement du Secrétariat des Nations Unies vis-à-vis de ce projet, il importe d'être le plus réaliste possible lors de l'annonce du calendrier relatif à l'introduction et au déploiement du projet.

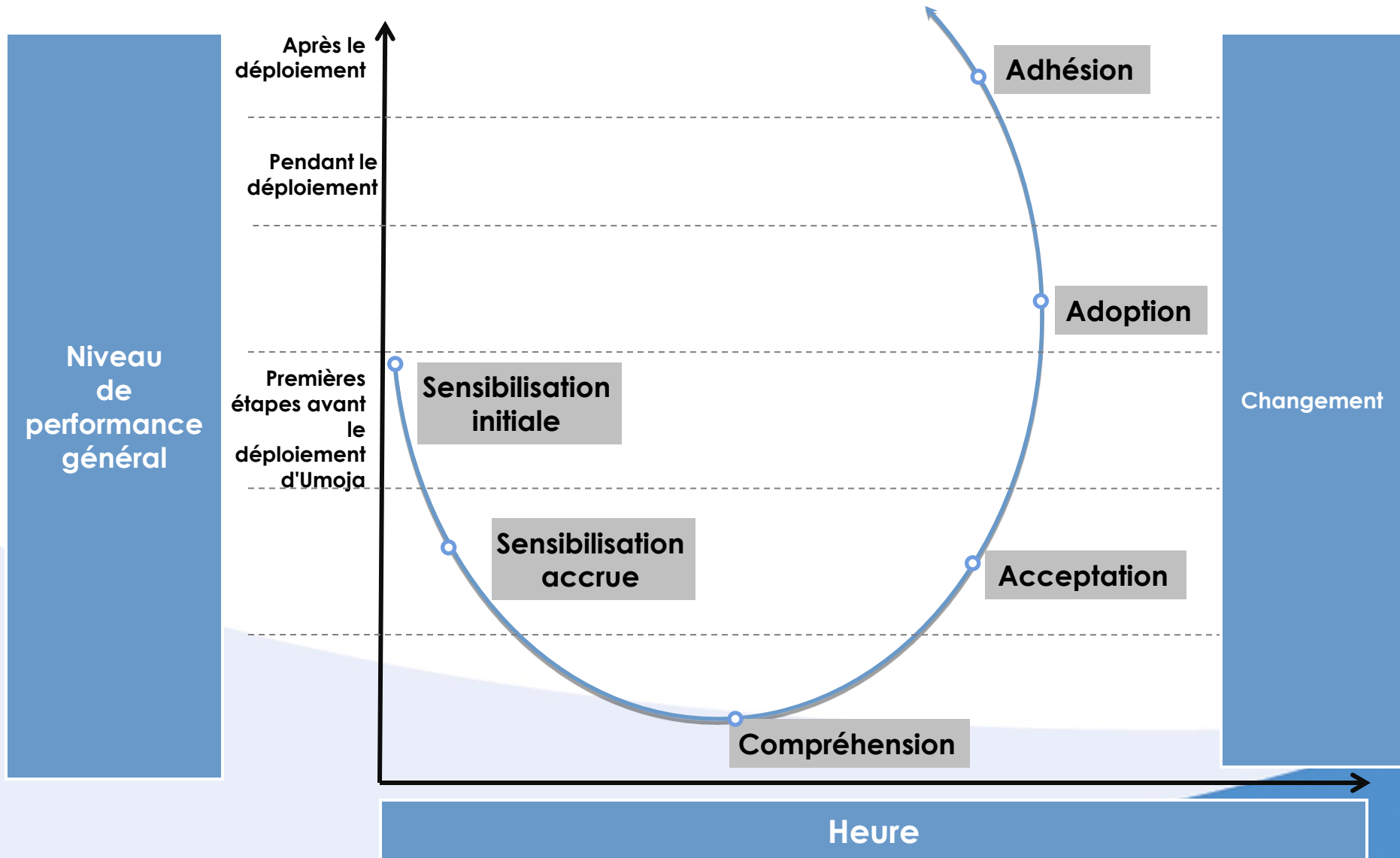


2

Les gestionnaires doivent également être conscients des éventuelles répercussions de la 'courbe de changement' sur le calendrier et le plan de projet relatifs à Umoja. 'La courbe de changement' est une représentation du déclin **initial** des performances générales qui accompagne tout changement majeur au sein d'une organisation – le rendement d'un individu ou d'une équipe a tendance à décliner au cours d'une période d'apprentissage qui s'accompagne de l'intégration totale d'un changement dans l'activité quotidienne, d'autant plus après l'intégration définitive du changement dans leur activité. La courbe de changement est illustrée à la diapositive 7.



Illustration d'une courbe de changement





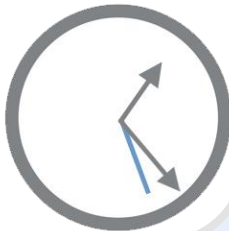
Allocation des ressources

1

La courbe de changement nécessite que les gestionnaires soient préparés à anticiper l'allocation des ressources au projet de changement – les premières étapes nécessiteront une plus grande concentration des ressources allouées que les dernières.

BANGKOK

KABUL



2

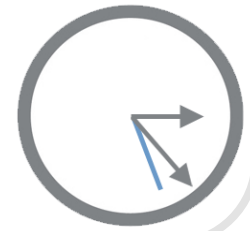
En tant que gestionnaires, l'une des ressources les plus limitées dont nous disposons est notre temps et notre engagement. Les périodes de changement requièrent davantage de ces ressources rares à un moment où notre temps est plus sollicité. Les gestionnaires doivent comprendre que planifier leur temps leur permettra d'aider leurs collaborateurs à intégrer les changements induits par Umoja. Cette méthode est l'une des plus efficaces pour réduire l'impact de la courbe de changement sur le rendement de l'individu ou du groupe.

3

Troisièmement, les gestionnaires doivent se donner suffisamment de temps, ainsi qu'en donner à leurs collaborateurs, pour assimiler les nouvelles méthodes de travail avant d'en évaluer l'impact sur le système.

BAMAKO

NEW YORK





Outils requis

Dans le cadre du processus de planification, les gestionnaires doivent faire une évaluation réaliste des besoins des individus en vue du passage à Umoja.

Les outils suivants peuvent être requis :

- La connectivité
- Un accès stable à internet
- Des connaissances de fond sur les processus et politiques auxquels s'applique Umoja
- Des objectifs de performance qui incluent l'utilisation d'Umoja



Éventuelles sources d'appui

1

Pour trouver des sources d'appui aux collaborateurs dans le cadre de l'introduction et du déploiement d'Umoja, les gestionnaires peuvent mener des recherches auprès de la hiérarchie, auprès des subordonnés ou dans l'ensemble de l'Organisation.



2

- **Auprès de la hiérarchie** : les cadres supérieurs peuvent fournir des ressources supplémentaires, un appui organisationnel, un recadrage des stratégies ou des objectifs, ainsi que des informations.
- **Auprès des subordonnés** : des membres de notre propre équipe ayant déjà traversé une phase d'adaptation peuvent fournir un appui considérable à leurs collègues et les aider à réaliser le projet ou à en maintenir la dynamique.
- **Auprès de l'extérieur** : pensez à votre bureau de ressources humaines, ou à d'autres parties de l'Organisation qui pourraient déjà avoir été impliquées dans le processus Umoja avant vous, ainsi qu'à d'autres sources d'appui au sein de l'Organisation.



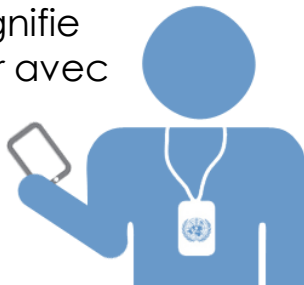
Appui aux collaborateurs pendant le changement

1

L'élément le plus important que doivent intégrer les gestionnaires d'équipes pendant les périodes de changement telles que celle introduite par Umoja est que leur faculté d'initier un changement ne leur donne aucune garantie quant à la réaction du personnel face à ce changement. Si le changement est externe, la réponse d'un individu à cet événement est quant à elle un processus interne et souvent émotionnel.

2

Par exemple : Le moment où je décroche mon nouveau smart phone marque un changement, mais le fait que j'aie ce téléphone ne signifie pas que je puisse l'utiliser avec aisance. Il me faudra passer par un processus pour me familiariser à ce nouveau téléphone.



3

Ce processus à travers lequel les individus s'adaptent aux changements est généralement appelé 'transition'.

4

Pour faciliter cette transition, les gestionnaires peuvent :

- Démontrer leur propre engagement vis-à-vis du changement
- Élaborer un argumentaire persuasif en faveur du changement avec la contribution du personnel
- Ôter les obstacles au succès du changement
- Fournir le temps et les ressources appropriés
- Renforcer au maximum la confiance dans un climat de crainte et d'incertitude crée par le changement



Démontrer de l'engagement vis-à-vis du changement

Les gestionnaires doivent être conscients du fait que les membres de leurs équipes sont plus attentifs à ce qu'ils leur disent plutôt qu'à ce qui provient de n'importe quelle autre source d'information au sein de l'organisation. Par conséquent, ils doivent parler et surtout agir de façon cohérente avec la vision et l'argumentaire relatif à la nécessité de changement qu'ils ont élaboré avec la contribution de leurs collaborateurs. En d'autres termes, ils doivent se comporter comme des modèles et des agents du changement et à cet égard :



- Veiller particulièrement à éviter de donner l'impression que le projet Umoja pourrait être annulé ou bien échouer.
- Veiller à ce qu'Umoja demeure au centre de leur propre attention et de leur communication
- Féliciter et récompenser ceux qui s'adaptent rapidement
- Assumer personnellement la responsabilité de traiter toute question susceptible de perturber l'utilisation effective d'Umoja par le personnel
- Ériger en priorité la fourniture d'une solution à toute préoccupation du personnel relative à la façon dont il abordera Umoja.
- Chercher à réfuter des objections telles que : Les systèmes actuels me donnent pleinement satisfaction, alors pourquoi en changer ?



Élaborer un argumentaire relatif à la nécessité de changement avec la contribution du personnel

1



En quoi cela m'est-il bénéfique ?

Il s'agit d'une préoccupation exprimée par toute personne confrontée aux changements induits par Umoja. Les gestionnaires peuvent discuter avec le personnel de l'évaluation réalisée par le Secrétariat des Nations Unies sur les avantages liés à l'initiative. Ils peuvent approfondir cette vision en établissant un lien avec la situation à laquelle sont confrontés leurs départements, bureaux, sections ou groupes. Cependant, ils doivent rechercher la contribution de leurs équipes de manière honnête et ouverte afin que le personnel puisse développer sa propre vision de l'initiative.

2

Les gestionnaires doivent :

- Faire part de leurs propres opinions sur la valeur d'Umoja
- Chercher à connaître les questions que se pose le personnel, ainsi que leurs difficultés par rapport à Umoja
- Donner au personnel l'opportunité de parler d'Umoja en équipe
- Rencontrer individuellement ceux qui ont besoin d'un espace d'échange plus restreint
- Accepter le fait que les préoccupations du personnel sont réelles et sérieuses, même lorsqu'elles semblent n'être que des excuses

3



Vous pourriez vouloir travailler avec un collègue gestionnaire en qui vous avez confiance et animer ces conversations entre vos deux équipes afin d'inciter le personnel à exprimer sa véritable opinion.



Ôter les entraves au changement



L'une des tâches les plus importantes du gestionnaire pendant une période de changement telle que celle introduite par Umoja consiste à s'investir personnellement afin de dégager les entraves susceptibles d'empêcher le personnel d'accepter l'initiative. Il est important que les gestionnaires reconnaissent l'existence de deux types d'entraves aux initiatives de changement, ainsi que la nécessité d'adopter des approches différentes pour y faire face.

Il existe deux types d'entraves :

Les obstacles

Il s'agit de facteurs liés à l'environnement professionnel qui empêchent les individus d'accepter le changement et de le mettre en œuvre. Par exemple : l'accès internet vers l'outil destiné aux individus n'est pas fiable.

Les objections

Ce sont des facteurs liés à l'environnement professionnel qui poussent les individus à décider qu'ils ne souhaitent pas accepter le changement ou le mettre en œuvre. Par exemple : un individu a l'impression que la façon de faire actuelle ne pose aucun problème, alors, pourquoi la changer ?



Ôter les obstacles

Ôter les obstacles qui empêchent la mise en œuvre d'une initiative de changement telle qu'Umoja constitue un recours légitime à l'autorité du gestionnaire.

Quelques exemples d'obstacle :

- Le manque de ressources
- Les priorités divergentes
- Le manque de personnel qualifié ou d'un autre type de personnel

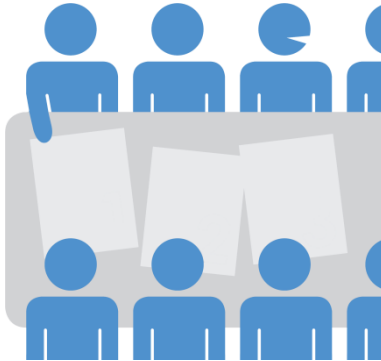


Les gestionnaires peuvent recourir aux options suivantes :

- Ajuster les priorités du département, du bureau, de la section ou du groupe afin d'y introduire l'initiative de changement ou d'en souligner l'importance
- Ajuster les budgets afin de fournir des ressources supplémentaires à l'initiative de changement
- Créer des opportunités de développement des compétences telles que des formations, un accompagnement professionnel et d'autres opportunités pratiques pour le personnel
- Donner au personnel l'opportunité d'approfondir ses connaissances techniques afin de prendre des décisions qui étaient auparavant prises par d'autres
- «Louer» les services requis en ayant recours à un personnel temporaire ou à un autre type de personnel possédant déjà les compétences requises.



Réfuter les objections

1 L'obstacle que constituent les objections du personnel est généralement bien plus difficile à surmonter que les autres, car les gestionnaires ne peuvent pas simplement user de l'autorité légitime que leur confère leur poste pour y parvenir.  pouvez pas simplement dire à un collègue que son objection à l'initiative envisagée est irrecevable et vous attendre à ce qu'elle disparaisse.

2

Pour faire face aux objections du personnel, les gestionnaires doivent :

- Éviter toute confrontation ouverte au moment d'aborder les objections
- Reconnaître la pertinence des préoccupations exprimées par les individus
- Faire en sorte d'organiser des discussions avec le personnel, individuellement comme en groupe
- Établir un calendrier pour la tenue de discussions avec le personnel, individuellement comme en groupe
- Éviter de céder à la tentation de simplement dire au personnel : «ça ne tient pas» en supposant que cela suffira à lever l'objection
- Faire preuve de patience et de compréhension vis-à-vis du point de vue de l'autre
- Poser des questions pour être sûr de bien comprendre le point de vue du collègue avant de proposer ses propres idées
- Proposer des alternatives constructives pour permettre au collègue de faire lui-même le choix de se défaire de son objection
- Obtenir de l'aide auprès des collègues tels que le conseiller de RH ou du personnel s'ils pensent ne pas avoir les compétences requises pour aider leur personnel à se défaire de leurs objections vis-à-vis de l'initiative de changement



Mise à disposition du temps et des ressources

Pour convaincre le personnel et autres employés indécis d'embrasser le changement, il est capital de donner à ces derniers l'assurance qu'ils disposeront du temps et des ressources nécessaires pour appliquer les changements induits par des initiatives telles qu'Umoja.



1

Les gestionnaires doivent reconnaître que les personnes confrontées au changement :

- Doivent avoir le temps et l'opportunité de développer la capacité à utiliser le nouveau système avec précision et aisance avant que le changement puisse être considéré comme réussi
 - La précision peut être définie comme la qualité à effectuer convenablement une tâche
 - L'aisance peut être définie comme le fait d'exécuter une tâche au rythme requis par les résultats attendus dans le cadre d'un emploi

2

- Doivent disposer de la formation et de l'équipement appropriés pour utiliser le nouveau système
- Doivent bénéficier de l'appui de leurs encadreurs au cas où l'utilisation du nouveau système entraîne des retards ou d'autres erreurs supplémentaires
- Doivent avoir des objectifs de performance compatibles avec l'utilisation du nouveau système
- Doivent disposer des moyens leur permettant de développer les connaissances techniques liées au déploiement d'Umoja



Création d'un climat de confiance

La perte de confiance mutuelle est souvent l'une des conséquences involontaires du changement au sein d'une organisation. Afin de garantir le succès d'Umoja, les gestionnaires doivent particulièrement veiller à préserver la confiance au sein de leurs départements, bureaux, sections et groupes. Une utilisation consciencieuse et opportune de **la trousse d'information destinée aux gestionnaires** peut contribuer à préserver la confiance mutuelle face aux désagréments occasionnés le changement.

L'instauration d'un climat de confiance solide peut être considérée comme le résultat de :

- **La présence** – la confiance ne se bâtit pas à distance - elle se développe lorsqu'on se rend disponible pour l'autre
- **La communication** – la confiance nécessite une écoute attentive et une rhétorique honnête
- **Le souci de l'autre** – la confiance est basée sur la certitude selon laquelle le succès mutuel est important pour tout un chacun
- **L'engagement** – La confiance ne peut se développer que lorsqu'on fait ce qu'on s'engage à faire et lorsqu'on ne fait pas ce qu'on s'engage à ne pas faire
- **La confidentialité** – la confiance dépend de notre aptitude à dire de façon explicite ce que nous garderons confidentiel ou non, et à s'y tenir
- **La capacité d'agir** – la confiance se développe lorsque les autres reconnaissent que nous sommes capables de faire ce que nous nous sommes engagés à faire