

# LES CASQUETTES DU LEADER & LA CONDUITE DU CHANGEMENT

VENDREDI 10 FÉVRIER 14H

**NAJET MALLOUGUE**  
COACH CERTIFIÉE



L'INSTANT COACH #15





**Najet MALLOUGUE**

Coach - Formatrice - Conseillère en Bilan de  
Compétences - Sophrologue

- J'accompagne les professionnels, dans leurs recherches de performances, l'atteinte des objectifs en individuel & en collectif, en fonction des indicateurs clairs, concrets & mesurables dans le temps.
- Je suis facilitatrice de l'intelligence collective.
- J'anime un groupe de femmes dans la création d'entreprise.
- Je suis enseignante dans le supérieur.
- Bénévole depuis 3 ans chez Second Souffle.



**Global Coaching**

Partner Success

[www.globalcoachings.com](http://www.globalcoachings.com)

N° Siret : 88900256400017

Siège sociale : 14-20 Rue Mathurin Régnier  
75015 Paris

[contact@globalcoachings.com](mailto:contact@globalcoachings.com)

+33 6 79 85 70 15



# *Dans quelle structure travaillez-vous ?*

- **Micro/TPE** (1 à 9 salariés)
  - **PME** (20 à 50 salariés)
- **Porteur de Projet** (1 à 7 personnes)
- **Grande Entreprise** (+50 salariés)
- **Concession/Franchise** (personne physique ou morale)
  - **Autre...**

# *vosre poste ?*

- Dirigeant
- Manager
- Autre...

# Qui a déjà participé à un de mes webinaires chez Second Souffle ?

- ✓ **Les casquettes du dirigeant et la conduite du changement**  
(10 février 2023)
- ✓ **Faites confiance à votre leadership**  
(11 novembre 2022)
- ✓ **Le coaching du dirigeant**  
(25 mars 2022)
- ✓ **Dépassez vos limites**  
(14 janvier 2022)

[voir les replays](#)

# *Objectifs webinaire :*

- ✓ **Qu'est-ce qu'un leader ?**
- ✓ **Rôle du leader ?**
- ✓ **Casquettes du leader ?**
- ✓ **Qu'est-ce que la conduite du changement ?**
- ✓ **Les enjeux de la conduite du changement ?**
- ✓ **Les étapes du changement en entreprise ?**

# *Qu'est-ce qu'un leader ?*



# Qu'est-ce qu'un leader ?

Un leader est un individu **qui influence un groupe de personnes dans le but d'atteindre un objectif commun.**

Un leader est **quelqu'un qui dirige, motive, et fédère** autour de lui. Pour être un leader, la personne doit avoir **un engagement profond envers les objectifs qu'elle se fixe.**

On considère souvent que le rôle du leader est **un gestionnaire** et généralement **une personne sélectionnée ou nommée** pour un poste de direction au sein d'une entreprise.

Dans la plupart des cas, un gestionnaire est sélectionné sur la base de ses **compétences techniques & relationnelles** relativement à une expertise spécifique.

Les leaders sont **des visionnaires**, on les sélectionne habituellement sur la **base de leurs savoirs, savoir faire, savoir être & savoir faire faire.** Qui font d'eux **des individus inspirants** que l'on désire suivre, par beau temps ou mauvais temps.

*Quelles sont les caractéristiques,  
les Compétences d'un leader ?*



## Caractéristiques

- **Bon délégué**
- **Bon communicant**
- **Avoir une bonne connaissance de soi**
- **Bonne capacité à influencer**
- **Respecte les autres et inspire le respect**



## Compétences

- **La capacité décisionnelle**
- **L'intégrité**
- **La fiabilité**
- **La capacité à enseigner et à encadrer**
- **La résolution des problèmes**
- **L'art de diriger**



# *Quel est le rôle du leader ?*



- 1) **PILOTER** : fixer des objectifs et contrôler les résultats
- 2) **ORGANISER** : répartir et coordonner le travail
- 3) **DÉLÉGUER** : répartir les tâches
- 4) **ANIMER** : mener et mobiliser les Hommes
- 5) **DIRIGER** : prendre des décisions pour réaliser les objectifs
- 6) **CONTRÔLER** : maintenir la tenue des objectifs
- 7) **SOLUTIONNER** : apporter des solutions aux problèmes

# « Rôle du leader »

- **Anticiper** et prendre des décisions sur le développement de l'entreprise et sur les tendances du marché.
- **Analyser** les besoins pour atteindre les résultats dans l'entreprise.
- **Mettre en place des actions liées au marketing** et à la commercialisation.



- **Savoir gérer les tâches;** organisationnelles, administratives et comptables.
- **Savoir gérer l'humain au quotidien** avec une méthode de management adaptée. (participatif, déléгатif, coach...)



# *Leadership ?*



# Leadership ?

## ➔ **VALEURS : (famille/éducation)**

Le leadership est basé sur des valeurs:

- De l'individu
- De la société
- De l'entreprise / organisation

## ➔ **ATTITUDE : (notre jugement)**

- Face aux situations rencontrées ou aux personnes avec qui nous travaillons (l'équipe)
- Face au travail
- Face au changement dans l'entreprise....

## ➔ **COMPORTEMENT : (conduite et action)**

- Bien se connaître et savoir où on va en tant que Leader avec son équipe
- Se poser les bonnes questions
- Être en quête d'amélioration pour développer des nouveaux comportements et compétences au travail.

=> La performance résulte de l'adéquation entre ces trois paramètres

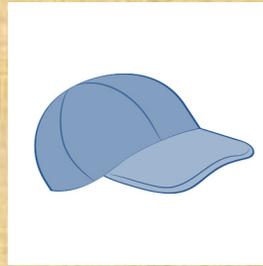
# *Quelles sont les casquettes du leader ?*



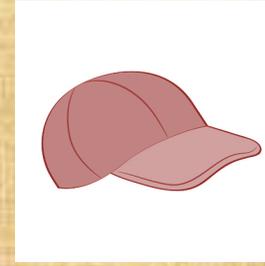
# *Principalement 3 Casquettes*



**Comandant**



**Leader**



**Coach**

# Casquette de Comandant

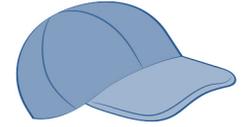


La posture du comandant, nous fait penser un peu à la posture du contremaitre des années 50 avec le développement de l'industrie.

Cette posture est obsolète aujourd'hui. Les seules fois où on doit mettre cette casquette sont dans les 4 cas suivant :

- 1) Fixation du cadre du fonctionnement commun
- 2) Contrôle et le respect de ce cadre, jusqu'au recadrage
- 3) La gestion d'urgence
- 4) Dans la prise de décision, concernant le développement stratégique de l'entreprise ou pour trancher une situation inconfortable.

# Casquette de Leader



Un Leader c'est l'alignement entre **la pensée, les actes & le comportement** => **crédibilité**.  
Mais aussi, entre deux autres paramètres très influant de la relation interprofessionnelle :  
**La chaleur humaine** d'une part, et **la valeur perçue** d'autre part.

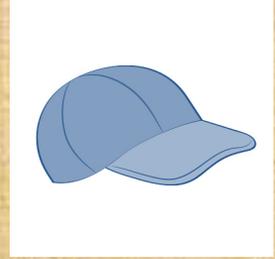
## ➔ **La chaleur humaine :**

C'est être au clair avec ses valeurs, le sens qu'on donne à ce qu'on fait, sa vision. Envie de transmettre, partager & communiquer autour de ses valeurs, pour que nos collaborateurs se reconnaissent en nous. Exemple : la valeur de la liberté, l'empathie, le partage...

Il faut savoir que vous n'êtes pas au-dessus du cadre mais dans le cadre, dans un travail collaboratif (ils se mobilisent pour nous, mais nous aussi on se mobilise pour eux).

A chaque fois que vous êtes au clair avec vos valeurs, vous allez développer un pourquoi encore plus fort que l'atteinte des objectifs ou suivre une méthodologie, comme l'explique **Simon Sénèque** dans la théorie du **cercle d'or**, quand le pourquoi est plus puissant que le comment ou le quoi, ça donne plus de sens et c'est plus puissant que les objectifs à atteindre, ou la méthodologie.

# Casquette de Leader

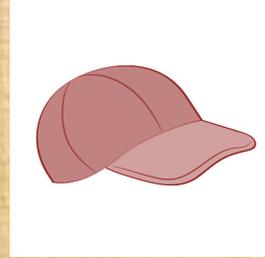


## ➔ Valeur perçue :

C'est ce que les gens perçoivent de nous, étant capable de gérer des situations y compris l'atteinte des résultats mais aussi notre capacité à donner confiance.

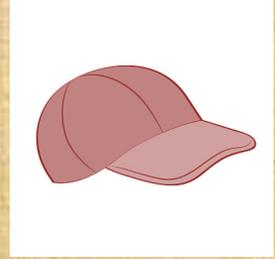
- Chaleur humaine forte  $>$  compétence perçue faible  $\Rightarrow$  Pitié
- Chaleur humaine faible  $<$  compétence perçue forte  $\Rightarrow$  Jalousie
- Chaleur humaine forte  $=$  compétence perçue forte  $\Rightarrow$  Admiration  
on devient inspirant  $\Rightarrow$  leadership

# Casquette de Coach



- **Développer les compétences de nos collaborateurs, faire grandir.** Ils doivent être au **centre de notre démarche de leader.** Le but ici c'est de **les responsabiliser et les rendre autonomes** pour qu'ils n'aient plus besoin de nous, **seulement en cas de besoin.**
- Les entreprises qui ont compris **l'importance d'impliquer ses collaborateurs** dans la **vision & le développement de l'entreprise,** les motiver, les encourager à prendre des **initiatives** sont celles **qui performant le plus sur le marché.**
- Aussi, les entreprises qui sont à **la tête du classement** sont celle **où il fait bon vivre.** (Google aux USA, ou Décathlon en France d'après « le magazine management »)
- Il est primordiale pour une entreprise aujourd'hui, **d'accompagner ses ressources vivantes** pour qu'elles puissent **se maintenir & se développer sur le marché.**  
«Si tu donnes un poisson à un homme, il mangera un jour, si tu lui apprends à pêcher, il mangera toujours» Proverbe chinois

# Casquette de Coach



Selon le magazine Harvard, la règle des **20/80 la loi de Pareto** **20% de notre temps doit être affecter aux tâches de gestion, contrôle & administration...** et **80% dans le développement de nos collaborateurs les responsabiliser, les rendre autonome...**

En tant que manager, il est indispensable de se former au **technique de coaching** pour mieux **comprendre ses collaborateurs, pour mieux les accompagner, et les motiver en fonction de leurs profils.**

- Test de personnalité,
- Process communication
- Coaching d'équipe (intelligence collective)
- Gestion de stress...

- **Steve Jobs.** « La seule manière de faire du bon travail, c'est **d'aimer ce que vous faites** »  
Pour les autres domaines, il est important **de savoir s'entourer**

*Qu'est-ce que la conduite du changement ?*



L'environnement de l'entreprise est en mutation permanente, besoins du marché, évolution des pratiques, compétences inadaptées... Qui nécessite de repenser les activités de l'entreprise.

Face à toutes ces problématiques, l'entreprise est souvent confrontée à la nécessité d'aborder **une phase de changement**.

La conduite du changement, vise à accompagner les **transformations profondes de l'entreprise de manière optimale**.

**➔** Nous allons voir ensemble, **les types de changement, les enjeux & les étapes de la conduite du changement** dans l'entreprise.

# Type de changement

La conduite du changement (appelé *Change Management*) consiste à accompagner un projet de réorganisation d'entreprise selon une méthodologie spécifique.

Le projet de transformation peut concerner toutes les sphères de l'entreprise, réorganiser une partie ou l'intégralité de l'activité de l'entreprise.

**Exemple :**

- **L'évolution des compétences de l'entreprise**
- **la modernisation de l'outil de production**
- **Processus de fabrication**
- **la digitalisation des services...**

**Deux types de changement :**

➤ **Changement organisé** (changement permanent)

➤ **Changement par rupture** (nécessité de réorganiser toute l'entreprise)

*(Selon David Autissier et Jean-Michel Moutot le changement par rupture c'est "une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès".*

*Quels sont les enjeux de la conduite du changement ?*



## ❑ **Combattre les routines : un enjeu fort de la conduite du changement**

Rassurantes et structurantes, **les habitudes sont également des freins au changement.** pour en instaurer de nouvelles plus efficaces.

## ❑ **Faire évoluer les compétences**

Qui dit transformation dit besoin de nouvelles compétences. **L'évolution des compétences dans l'entreprise** est donc un enjeu déterminant. **La formation des collaborateurs** doit donc nécessairement faire partie des réflexions inhérentes à un **projet de conduite du changement.**

## ❑ **Inscrire le changement sur la durée**

C'est le challenge le plus difficile de la conduite du changement : **Ancrer le changement et faire adopter de nouvelles pratiques sur la durée,** pour que l'entreprise puisse véritablement opérer sa mutation. D'où la nécessité **de piloter, d'accompagner et de mesurer les résultats des actions** autant de missions qui relèvent du rôle du *Change Manager*.

❑ **Prendre en compte, l'histoire et la culture d'entreprise,** des **compétences présentes** et du **type de management exercé,** la conduite du changement sera abordée différemment. **Niveau d'accompagnement, objectifs, délais, étapes, les conditions de mise en œuvre du changement** doivent être adaptées au contexte de l'entreprise.

## ❑ Générer de l'adhésion

### Permettre aux collaborateurs d'être acteurs des changements

Il est établi que la participation aux changements permet de renforcer **l'adhésion des collaborateurs**.

- Sur le plan méthodologique, **l'Excellence Opérationnelle** repose sur un **changement de paradigme**. Elle place à cet égard la contribution des collaborateurs au premier plan. Elle offre en outre, des outils concrets permettant notamment :

- De favoriser **l'intelligence collective**, en s'appuyant sur des techniques de créativité. Ceci visant à rendre les collaborateurs acteurs du changement en les associant le plus en amont possible aux décisions et en leur permettant de contribuer concrètement aux améliorations.

- De développer le **management participatif** en favorisant les initiatives locales, la remontée des dysfonctionnements et l'émergence, par le terrain, d'opportunités d'amélioration dans l'entreprise.

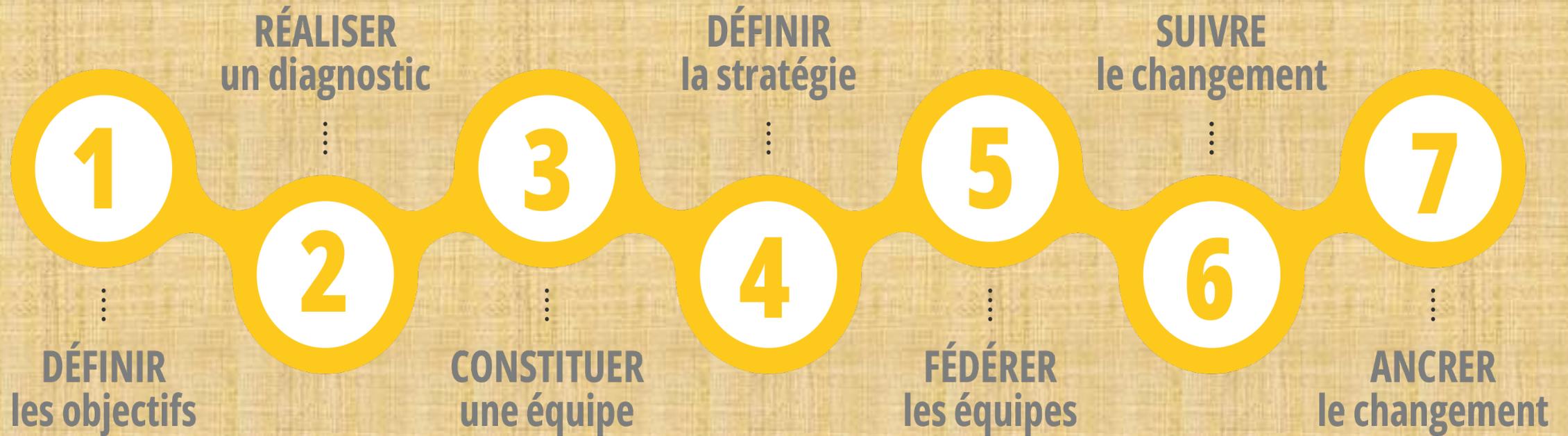
## ❑ Monter une stratégie propre aux besoins de l'entreprise

La conduite du changement implique la **prise en compte de toutes les dimensions de l'entreprise**, qu'il s'agisse du **facteur humain, culturel, organisationnel ou structurel**.

# *Les étapes du changement ?*



# Les 7 étapes clés de la conduite du changement



## 1. Identifier le besoin de changement

Identifiez les raisons qui justifient le changement : soulignez la dimension d'urgence et les risques encourus en cas d'immobilisme.

➔ L'intérêt de la conduite du changement : pouvoir organiser et **piloter le changement** quand celui-ci s'avère inévitable pour la survie de l'entreprise.



## 2. Définir les objectifs à atteindre pour conduire le changement

Définissez les résultats attendus, fixez les objectifs : partagez votre vision concernant la nécessité et l'intérêt de transformer l'entreprise.

➔ L'intérêt de la conduite de changement : fixer un cap et partager sa vision avec l'ensemble des collaborateurs.



### 3. Monter une équipe de conduite du changement

Vue l'ampleur de la tâche, vous ne la mènerez pas en solitaire. **Constituez une équipe de personnes motivées, convaincues et influentes pour opérer la conduite du changement dans l'entreprise.**

➔ L'intérêt de la conduite de changement : faire du changement une véritable mission pour l'entreprise, qui s'organise **en mode projet autour d'une équipe.**



#### 4. Dresser un état des lieux pour conduire le changement

- A quel niveau l'entreprise se situe-t-elle aujourd'hui ?
- Quels sont ses points forts
- Ses points faibles ?
- Quels sont les facteurs favorables et défavorables au changement envisagé ?
- Quels impacts le changement aura-t-il sur l'organisation, les collaborateurs, l'activité, l'environnement de travail ?

➔ L'intérêt de la conduite de changement : effectuer un diagnostic pour évaluer les besoins d'évolution précis de l'entreprise.

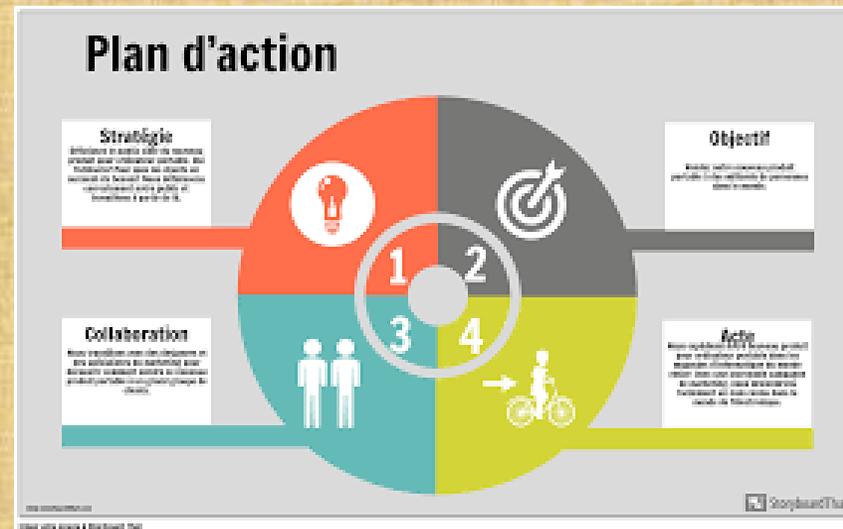


## 5. Élaborer le plan d'action de conduite du changement

La conduite du changement s'opère par étapes. Élaborez le **plan d'action** qui intègre les différentes phases du projet de transformation, les contraintes ainsi que les résultats attendus à court terme.

N'oubliez pas de célébrer l'atteinte des objectifs intermédiaires pour motiver l'équipe et l'encourager dans ses efforts.

➔ L'intérêt de la conduite de changement : associer l'opérationnel au stratégique pour un résultat concret.



## 6. Fédérer les équipes

Les résistances au changement peuvent être nombreuses. Pour emmener les équipes dans le projet, le rôle du manager est d'informer, de communiquer, de rassurer et d'accompagner. **L'adhésion des collaborateurs** est l'une des conditions requises pour la réussite d'un projet de changement en entreprise.

➔ L'intérêt de la conduite de changement : prendre en compte le capital humain et associer les équipes au projet d'entreprise.



## 7. Suivre les résultats de la conduite du changement

Les **KPI** (indicateurs de performance) constituent l'**outil de pilotage** indispensable pour le manager responsable de la conduite du changement. Ils permettent **de valider le bon déroulé du projet de transformation, d'ajuster les actions** en cas de problème et de s'inscrire dans **un process d'amélioration continue**.

➔ L'intérêt de la conduite de changement : fonctionner en mode agile et être capable d'effectuer des feedbacks aux équipes et à la direction sur l'évolution de la transformation.



## 8. Ancrer le changement dans l'entreprise

Pour que le changement s'inscrive sur le long terme, la phase de conduite du changement doit être validée par **l'instauration de nouvelles pratiques consignées dans des documents de référence, à partager avec l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.**

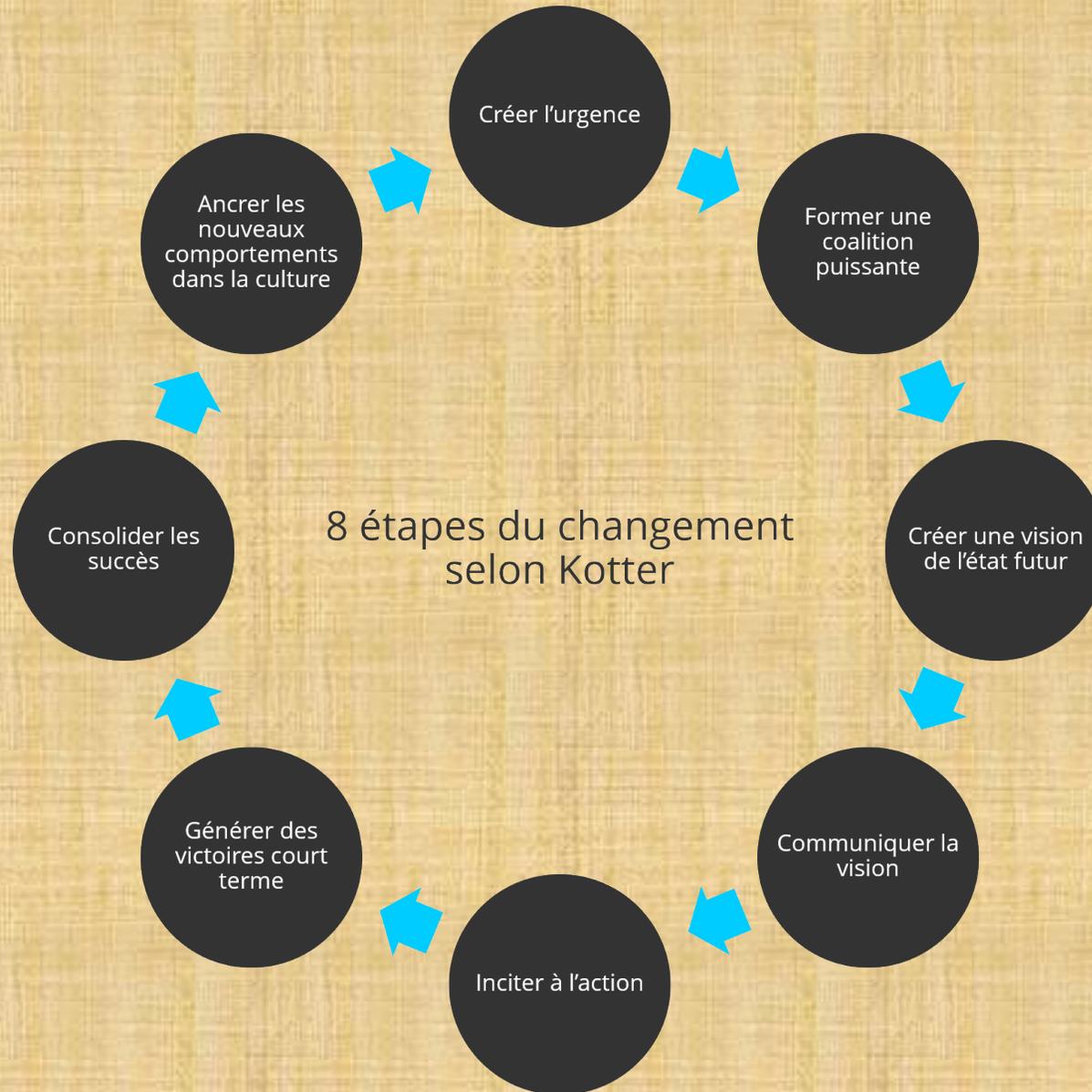
➔ L'intérêt de la conduite de changement : considérer **toutes les étapes** d'un projet de changement, de la phase de conception à celle de bilan.



# *Méthodes du changement ?*



# Méthode KOTTER



# Méthode ADKAR

## MÉTHODE

**A**

**AWARENESS**

*Conscience*  
Pourquoi ces évolutions sont-elles nécessaires, en termes de raisons et de besoins internes et externes ?

**D**

**DESIRE**

*Désir*  
Comment faire participer les équipes et les impliquer dans le processus ?

**K**

**KNOWLEDGE**

*Connaissances*  
Comment changer, et quels nouveaux processus mettre en place ?

**A**

**ABILITY**

*Capacités*  
Comment ancrer les nouvelles compétences pour qu'elles deviennent automatiques ?

**R**

**REINFORCEMENT**

*Consolider*  
L'ensemble des collaborateurs a-t-il intégré le changement ? Comment renforcer les processus ?

---

[www.idae.fr](http://www.idae.fr)

# Questions Réponses

Pour vous remercier de votre présence, Une remise de **15%**  
est accordée pour tout accompagnement Business.

[www.globalcoachings.com](http://www.globalcoachings.com)

[contact@globalcoachings.com](mailto:contact@globalcoachings.com)

