










Présenté par Dr Hamza ALIBI

Programme jour 1

- 09:00 - 10:30 : Introduction au Changement Stratégique et Organisationnel + atelier
- 10:30 - 10:45 : Pause
- 10:45 - 12:15 : Diagnostic de la Situation de Changement + atelier
- 12:15 - 13:15 : Déjeuner
- 13:15 - 15:00 : Comprendre et Anticiper les Entraves au Changement + atelier
- 15:00 - 15:15 : Pause
- 15:15 - 17:00 : Atelier Pratique - Diagnostic et Analyse des Entraves



Présenté par Dr. Hamza ALIBI

4



Programme jour 2

- 09:00 - 10:30 : Projet de Changement + atelier
- 10:30 - 10:45 : Pause
- 10:45 - 12:15 : Accompagnement du Changement + atelier
- 12:15 - 13:15 : Déjeuner
- 13:15 - 15:00 : Cas Pratiques - Conduite du Changement dans Différents Contextes + atelier
- 15:00 - 15:15 : Pause
- 15:15 - 16:00 : Ateliers de Discussions et Workshops
- 16:00 - 17:00 : Évaluation Sommative & Feedback

FORMATION PROFESSIONNELLE

Présenté par Dr. Hamza ALIBI

5

rada 4youth CCR
الجمعية العامة للتدريب
Commissariat Général au Développement Régional

Présenté par Dr Hamza ALIBI

6

rada 4youth CCR
الجمعية العامة للتدريب
Commissariat Général au Développement Régional

Présenté par Dr Hamza ALIBI

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

Partie 1

Introduction au Changement Stratégique et Organisationnel

6

Pourquoi changer en temps de crise?

Il est important de changer en période de crise et ce peu importe la crise puisque les crises **c'est cyclique** et **il y en aura toujours** (aujourd'hui c'est une crise sanitaire liée au CORONAVIRUS. Demain ça sera peut-être une autre crise sanitaire, ou une crise économique)

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

Pourquoi changer en temps de crise?

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

**TOUS
les JOURS**

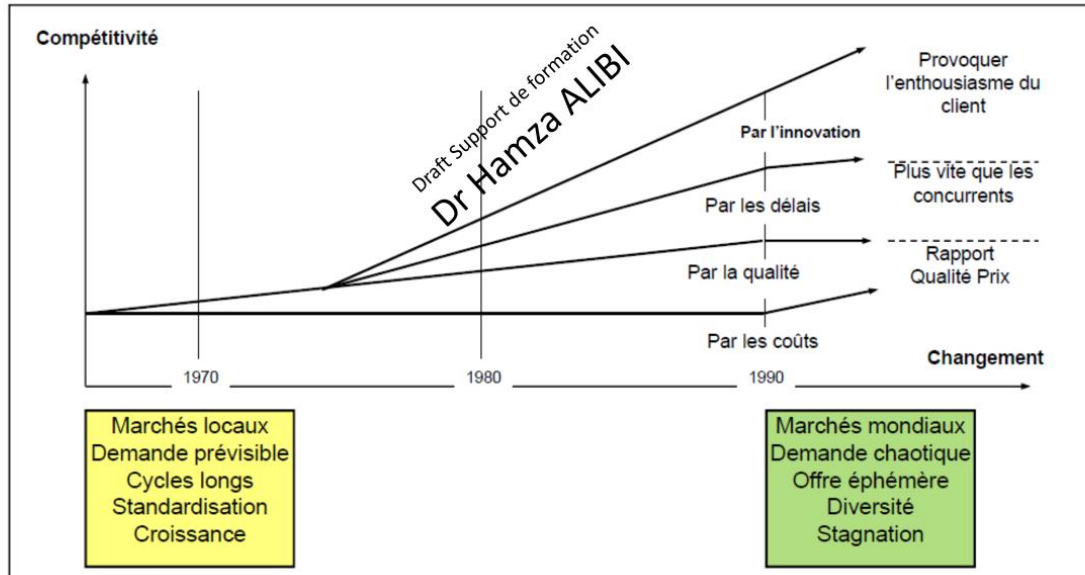
Il y a toujours tous les jours des clients qui disparaissent parce que :

- les crises épurent le marché donc certains clients vont faire faillite,
 - des modèles d'affaires disparaissent parce que les choses évoluent (exemple : le DVD a remplacé le magnétoSCOPE ...)
 - la concurrence est de plus en plus agressive
- ➔ Des acteurs traditionnels disparaissent d'autres apparaissent
- ➔ Vous devez avoir de nouvelles perspectives
- ➔ **Le meilleur moment de changer... c'est tout les jours!**

Leviers de compétitivité



Présenté par Dr Hamza ALIBI



9

Problème



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Pas de problème = Pas de travail

Grand problème = Grande entreprise et grande richesse

Problem is an opportunity to innovate

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

10

Problème



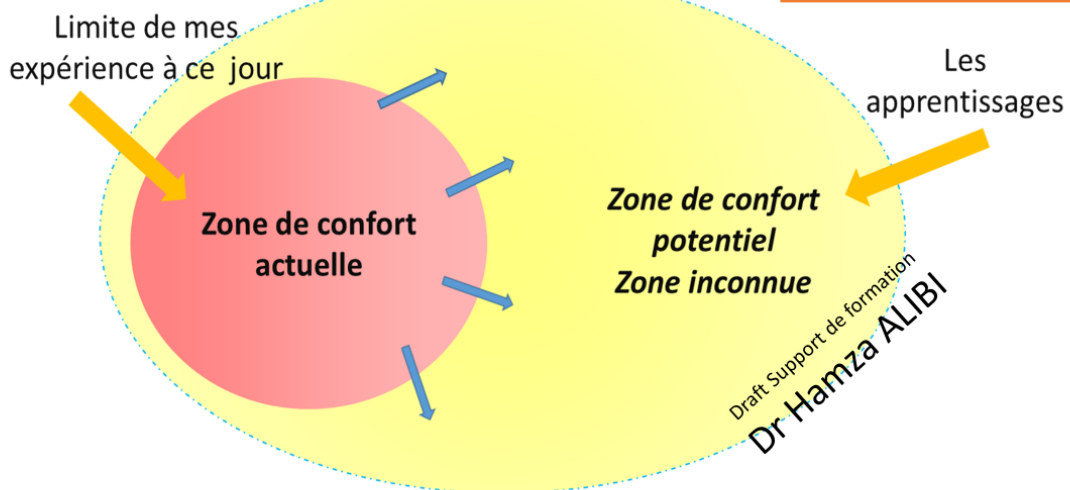
Présenté par Dr Hamza ALIBI

Nous **avons besoin** de problèmes pour **être pleinement humains**, pour exprimer notre plus grand et unique **instinct**, celui de découvrir, de savoir, de créer, d'inventer et ainsi commence l'**aventure** humaine!

11



Présenté par Dr Hamza ALIBI



La zone de Confort

12

The cover features a hand-drawn diagram with 'CAUSE' at the top and 'EFFECT' at the bottom, connected by two curved arrows forming a cycle. A hand is shown drawing the left arrow. The text 'Présenté par Dr Hamza ALIBI' is in an orange box at the top right. Logos for 'rada 4youth', 'CCER', the European Union, and Turkey are at the top. A watermark 'Draft Support de formation Dr Hamza ALIBI' is diagonally across the center. The title 'La Responsabilité' is at the bottom in white on a dark grey background. A page number '13' is in a black circle at the bottom right.

rada 4youth CCR Commission Générale du Développement Régional

Présenté par Dr Hamza ALIBI

CAUSE

EFFECT

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

La Responsabilité

13

The cover has a blue background with a white mountain-like shape at the top. It features the text '« IRADA4YOUTH »' in yellow. Below it, the title 'مشروع دعم التنمية الاقتصادية المحايية المستدامة عبر تشغيل الشباب' is written in white. The text 'Présenté par Dr Hamza ALIBI' is in an orange box at the top right. Logos for 'rada 4youth', 'CCER', the European Union, and Turkey are at the top. A watermark 'Draft Support de formation Dr Hamza ALIBI' is diagonally across the center. The text 'عدد العقد 935-432 /2022/ENI' and 'جوان 2024' are at the bottom. A page number '14' is in a black circle at the bottom right.

rada 4youth CCR Commission Générale du Développement Régional

Présenté par Dr Hamza ALIBI

« IRADA4YOUTH »

«إرادة للشباب»

مشروع دعم التنمية الاقتصادية المحايية المستدامة عبر تشغيل الشباب

عدد العقد 935-432 /2022/ENI

جوان 2024

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

14

التعريف بالمشروع

• الإطار العام

- ❖ دعم التعاون الثنائي ومتعدد الأطراف لتمويل المشاريع التنموية عن طريق التعاون الدولي المباشر لفائدة التنمية المحلية والجهوية تنصهر ضمن أهداف الأولويات الوطنية والجهوية والمحلية على غرار تشغيل الشباب عن طريق بعث المؤسسات، التأقلم مع المتغيرات المناخية، دعم مشاركة أوسع للشباب في الحياة العامة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتشبيث بالهوية الوطنية.
- ❖ تطوير واستغلال آليات التمويل التشاركي والعمل الجماعي لدعم المبادرات التنموية الجهوية والمحلية.
- ❖ تطوير سلاسل القيمة والبحث في ترتيب أولويات المنظومات الاقتصادية لمزيد تفاعل القطاعات الاقتصادية في ما بينها من جهة والرفع في مساهمات الفاعلين الاقتصاديين لتطوير هذه المنظومات من جهة أخرى.

• هيكلية تدخل المشروع

التكامل مع مشاريع وبرامج سابقة وهي بالخصوص:

- ✓ برنامج "إرادة" 2018-2025 ويحمل أهداف خصوصية لتطوير سلاسل القيم من خلال إعطاء أولوية لعدد من المنظومات الاقتصادية ب 8 ولايات.
- ✓ برنامج دعم الاتحاد الأوروبي للشباب "EU4YOUTH" الذي يتضمن 6 مشاريع منها المشروع "إرادة شباب". هذه المشاريع يتواصل إنجازها حاليا بمناطق مختلفة (منها الوطني ومنها الخصوصي لبعض الولايات).

15

• مناطق التدخل

تم اعتماد المنهجية التالية :

- إقرار إنتفاع ولاية عن كل إقليم (حسب التقسيم المعتمد قبل التقسيم الترابي الجديد)
- التدخل في ولايات غير التي انتفعت ببرنامج " إرادة "
- إعتداع إنتقاء الولايات باعتماد مؤشرات تتعلق بنسب البطالة (سنة 2018)، مؤشر التنمية الجهوية لكل ولاية (2018) ونسق بعث المؤسسات بكل ولاية (2018 وما قبلها).
- أفرزت هذه المنهجية إقرار التدخل في ولايات زغوان (الشمال الشرقي)، ولاية المهديّة (الوسط الشرقي)، الكاف (الشمال الغربي)، القيروان (الوسط الغربي)، توزر و قبلي (الجنوب الغربي).

• الأهداف العامة والأهداف الخصوصية للمشروع

- الهدف العام : المساهمة في الإدماج الاقتصادي والاجتماعي للشباب.
- الأهداف الخصوصية :
- ✓ تدعيم مساهمة القطاع الخاص في المجهود التنموي.
- ✓ دعم القدرات التشغيلية للشباب
- ✓ تحفيز الأفكار المجددة.

16

النتائج الجمالية المرتقبة

- * إستقطاب وتحفيز 1000 شاب بكل مناطق التدخل من أصحاب المبادرة الفردية، منهم 75% من سن 35 سنة فما تحت
- * إنقاء أولي لحوالي 600 حامل فكرة مشروع قابلة للتطوير طبق الضوابط التوجيهية.
- * التوصل إلى 300 مشروع قابل للتمويل.
- * تمويل 200 مشروع، منهم 75% من الفئة العمرية 35 سنة فما اقل، مع إعطاء مكانة خاصة للعنصر النسائي والفتيات لتحفيزهن على بعث المشاريع الفردية

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

17

Naturellement, On ne veut pas sortir de notre ZONE DE CONFORT



18

rada 4youth CCR
المنطقة الجهوية للتربية والتكوين
Commission Régionale de Développement Régional

Présenté par Dr Hamza ALIBI

La résistance au changement

0-7 ans : empreinte
7-12 ans: modélisation
>12 ans : socialisation

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

CONSCIOUS MIND/
LOGICAL MIND

SUBCONSCIOUS MIND/
COMPUTER

Automatic
Bodily Functions

UNCONSCIOUS
MIND

Immune
System

Emotions Habits
Long-term memory
Self-preservation

Will Power Rational Reasoning
Analytical Reasoning
Working Memory

SUGGESTIONS

Critical
Factor of the
Conscious
Mind

19

rada 4youth CCR
المنطقة الجهوية للتربية والتكوين
Commission Régionale de Développement Régional

Présenté par Dr Hamza ALIBI

Un LEADER tente de NOUVELLES RÉFORMES

OLD WAY

NEW WAY

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

20

Pour que le changement se réalise au sein de votre entreprise, il est indispensable que vous intégrez ce changement à la fois dans votre vécu professionnel et personnel.

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

“Le changement personnel est au cœur du changement dans l'entreprise.”

21

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

En tant qu'êtres humains, nous pouvons jouer de nombreux types de rôles selon les gens que nous abordons. La fenêtre JoHari, nommée d'après ses créateurs, Joe Luft et Harry Ingham, illustre différents aspects de la personnalité (les intérêts, les valeurs, les opinions). Elle vise à aider les gens à comprendre comment ils entrent en relation avec les autres. Elle leur permet également de mieux se connaître et d'identifier leur degré d'ouverture à recevoir de la rétroaction de la part des autres.

Les quatre volets de la fenêtre JoHari sont:

1. **Connu/Ouvert** - ce volet est caractérisé par une communication ouverte avec les autres.
2. **Évité/Caché** - ce volet fait référence à une situation dans laquelle l'individu se sent vulnérable et se cache des autres.
3. **Angle mort** - ce volet fait référence à une situation dans laquelle l'individu est inconscient de l'impact de son comportement sur les autres alors que les autres le sont.
4. **Inconnu** - ce volet fait référence aux éléments tels les craintes extrêmement profondes, la petite enfance, et les ressources non reconnues.

22

Coaching pour le changement



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Le coaching concerne entièrement le changement. En tant que coach, vous êtes un agent de changement ; vous êtes un expert des processus de changement : comment cela fonctionne, ses niveaux, dimensions, types, etc.

- Savez-vous combien de types de changement existent ?
- Connaissez-vous les niveaux de changement ?
- Quels modèles de changement utilisez-vous pour vous informer dans la conceptualisation du changement ?
- Comment fonctionne le changement ? Quels sont les mécanismes qui le conduisent et le modulent ?
- Qu'est-ce qui interfère, ou pourrait interférer, avec un client qui souhaite un changement ?

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

23

Le CHANGEMENT... ... votre chemin pour **transformer** la vie des individus et des organisations



Présenté par Dr Hamza ALIBI



24

Qu'est-ce que le changement ?



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

Quoi que soit le changement, ce n'est pas un objet ou une chose, c'est un processus. C'est le processus de modification, d'altération ou de transformation de quelque chose.

Le mot "changement" vient du français "changier" et du latin "cambiare" qui signifie "échanger". Changer, modifier, rendre radicalement différent, transformer, donner une position différente, inverser, déplacer ou basculer, subir une transformation, une transition. (Webster's Seventh New Collegiate Dictionary)

Altération : Lorsque nous changeons quelque chose ou faisons l'expérience d'un changement, quelque chose s'altère et...

Devenir différent : Nous pouvons éprouver une amélioration ou une dégradation dans quelque chose, quelque chose peut devenir nouveau. Le changement contraste avec la stabilité, avec l'absence d'altération, avec ce qu'on appelle "l'identité", avec ce qui est fixe, invariable, durable, permanent ou stable.

Apprentissage: Qu'est-ce qui se trouve au cœur du changement ? L'apprentissage et la croissance. Nous changeons en grandissant et nous changeons en apprenant des choses nouvelles et différentes. Apprendre, c'est changer. Ou, l'apprentissage nous transforme.

25

Qu'est-ce que le changement ?



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Vous changez chaque fois que vous apprenez quelque chose : votre cerveau est modifié lorsque de nouvelles voies neuronales se développent. Vous changez lorsque vous prenez des décisions, modifiez une croyance, ou adoptez un nouvel état d'esprit.

Changement et ambivalence :

Une caractéristique durable du changement est notre ambivalence à son égard. Nous voulons changer, mais nous hésitons à changer et nous avons même peur de changer. Comprendre le changement, notre besoin de changement, et comment il a commencé peut nous donner une compréhension, mais pas nécessairement entraîner le changement. D'abord, nous décidons quand, où et comment nous allons apporter une modification. Nous acceptons l'ambiguïté entre la stabilité et le changement, et nous prenons en charge le processus, en surveillant et en utilisant le retour d'information, et en développant les compétences nécessaires pour atteindre notre objectif. Finalement, la manière dont vous percevez le "changement" dépend entièrement des significations, croyances et interprétations que vous construisez à son sujet.

Types de changement :

- 1) Remédial : réparer ou créer un remède pour quelque chose de cassé.
- 2) Génératif : générer de nouvelles réponses et compétences.

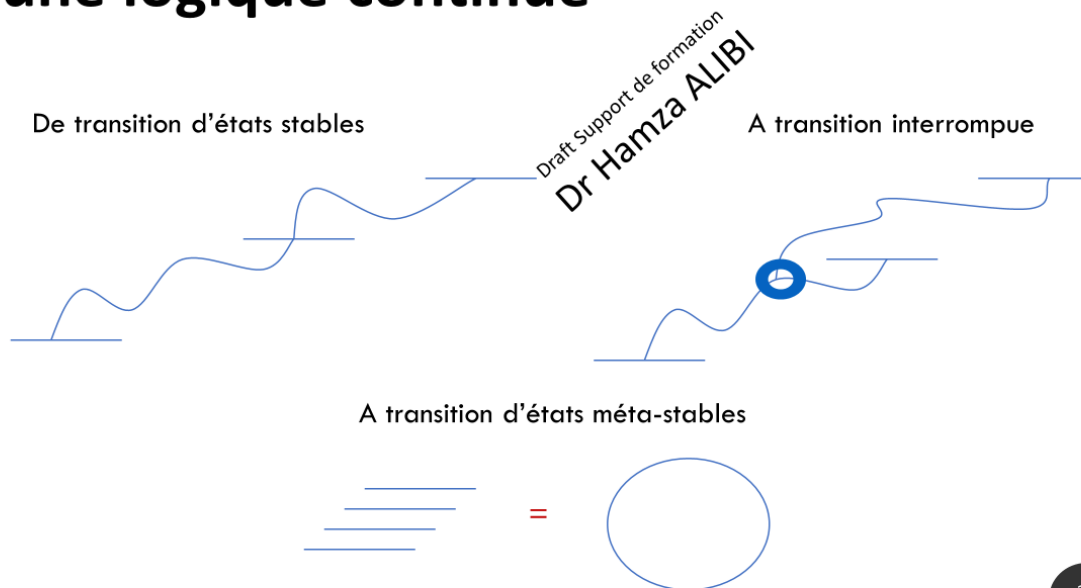
26

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

Changement : d'une logique discrète à une logique continue



Présenté par Dr Hamza ALIBI



27

Accélération du Changement



Présenté par Dr Hamza ALIBI

- Passage d'une logique « discrète » à une logique « continue »
- Successions de périodes de changement puis de stabilité
- Introduction de nouveaux changements pendant la transition du changement précédent
- Successions très rapides de changement présentant le phénomène comme continu (effet d'optique)

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

28

Le management par le changement



Présenté par Dr Hamza ALIBI

▪ La seule chose en laquelle il est possible de croire aujourd'hui est que le **certain devient incertain et l'improbable probable**

▪ Pendant longtemps, diriger une organisation a consisté à en préserver les valeurs essentielles. Depuis quelques années, le paradigme s'est inversé : aujourd'hui le changement est devenu un objectif en soi.

Le manager doit se poser la question de savoir non pas comment « réussir le changement », puisque le changement est toujours recommencé et donc jamais réussi, mais comment réussir à gouverner les Hommes en se fondant sur la modification permanente de leurs façons d'agir

29

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

Pourquoi une Accélération du Changement



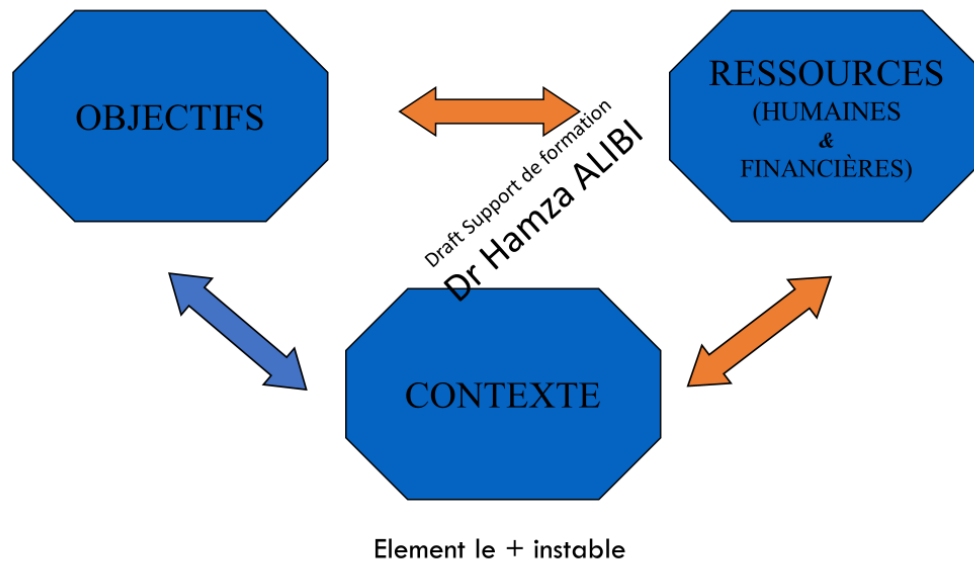
Présenté par Dr Hamza ALIBI

- Accélération des causes externes à l'entreprise
- Incertitudes sur l'avenir
- Evolution progressive des stratégies vers celles de « transformation »

30

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

Mettre en Cohérence les Logiques Marché & Management



31

Quelques Éléments de Contexte

- Incertitudes structurelles
- Révolution technologique
- Universalisation des cycles économiques
- Complexification des échanges
- Atomisation du travail
- Éducation et comportement du Personnel
- Prise en compte de la communauté
- et pénurie de Main d'Oeuvre Qualifiée

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

32

Incertitude sur l'Avenir



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

- Face à un avenir incertain la planification stratégique a vécu (Mintzberg)
- Passage progressif d'une logique prévisionnelle à une logique prospective
- « La prospective est un exercice collectif d'anticipation des futurs possibles pour l'élaboration d'un avenir souhaitable »

33

Évolution des Stratégies



Présenté par Dr Hamza ALIBI

- | | | |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • « ressources » <ul style="list-style-type: none"> – BCG, Porter ... – concentrer les ressources sur les parties à forte VA des processus clients – Centrée sur l'organisation – Principales conséquences RH <ul style="list-style-type: none"> • recentrage sur les core competencies • knowledge management • Approche prévisionnelle des compétences – Centré sur l'accompagnement du changement | | <ul style="list-style-type: none"> • « transformation » <ul style="list-style-type: none"> – nouvelle approche – agir plus vite que les concurrents à mettre en ligne une nouvelle stratégie – Centrée sur les processus de renouvellement – Principales conséquences RH <ul style="list-style-type: none"> • mobilité • mobilisation • Approche prospective des compétences – Centré sur être le changement |
|--|--|---|

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

34

L'Art de Faciliter le Changement



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

Le changement est inévitable. Ni vous ni moi n'avons le choix de changer ou non - nous changerons. Tout change et change constamment. La question est de savoir si nous l'acceptons et l'utilisons à notre avantage, ou si nous le combattons, résistons, évitons et échouons à l'utiliser efficacement.

De plus, le monde dans lequel nous vivons est de plus en plus caractérisé par le changement, et ce changement s'accélère. Partout où vous regardez, il y a du changement. Aujourd'hui, c'est la principale constante ! Et à cause de cela, le changement a un impact énorme sur la manière dont nous vivons, faisons des affaires et nous percevons. Ceux qui ne gèrent pas bien le changement en souffrent. Ceux qui apprennent à surfer sur les vagues du changement prospèrent.

35

Les Agents de Changement Facilitent le Changement



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

- Les coachs facilitent le changement avec les clients à trois niveaux, ce qui conduit au coaching de performance, au coaching de développement, et au coaching transformationnel.
- Les leaders facilitent le changement en prévoyant et en pionnier un avenir, en établissant des cadres visionnaires de sens inspirant, puis en facilitant le changement sémantique, le changement culturel et le changement organisationnel.
- Les modeleurs facilitent le changement structurel en identifiant la structure d'une expérience afin de reconnaître les processus systémiques qui rendent l'expérience telle qu'elle est. Cela ouvre alors la voie à la rationalisation du schéma, à son raffinement, et à sa recombinaison avec d'autres schémas.

36

Diriger le Changement : Changement et Leadership



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

Bien qu'il existe encore de nombreux leaders qui utilisent l'ancienne méthodologie de "commandement et contrôle" pour tenter de diriger les gens, sauf en temps de crise, la forme de leadership la plus efficace aujourd'hui est un leadership participatif qui est fonctionnel, relationnel, personnellement attentif, émotionnel (résonance), et transformateur. Pour y parvenir, le coaching est la méthodologie d'un leadership efficace et inspirant.

Par conséquent, les leaders dirigent au mieux grâce à la méthodologie du coaching. Ils dirigent au mieux en communiquant une vision significative d'une manière qui permet, équipe et responsabilise les gens.

Les coaches, qu'ils coachent individuellement en tête-à-tête ou en coaching de groupe et d'équipe, exercent un rôle de leadership en facilitant la vision, en créant du sens et en responsabilisant les gens. Cela explique pourquoi les gens se tournent naturellement et inévitablement vers les coaches pour leur leadership, pour faciliter le meilleur de leur potentiel, pour une vision inspirante visant à libérer leur potentiel.

37

Formation au Changement Transformateur



Présenté par Dr Hamza ALIBI

L'objectif est d'utiliser les modèles de base de la PNL et de la Neuro-Sémantique pour développer les compréhensions et les compétences nécessaires pour faciliter un changement transformateur dans la vie des individus et des organisations. Les principaux modèles de Neuro-Sémantique et de PNL sont :

- 1) Modèle de l'Axe du Changement
- 2) Le Modèle des Méta-États
- 3) Le Modèle Matrix
- 4) Modèle de Communication de la PNL
- 5) Les Sous-Modalités
- 6) Les Stratégies
- 7) Les Quadrants de l'Auto-Actualisation
- 8) Les Méta-Programmes
- 9) Le Creuset

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

38

Principes de changement



Présenté par Dr Hamza ALIBI



Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

Comprendre le changement, votre besoin et son fonctionnement vous donnera une compréhension de base de ce qu'est le changement et de son fonctionnement. Pourtant, cela n'est généralement pas suffisant pour permettre le changement. Changer nécessite également de décider quand, où et comment vous allez modifier quelque chose, une pensée, une croyance, une décision, un comportement, un mode de vie, etc.

39

Principes de changement




Présenté par Dr Hamza ALIBI

1. Le changement efficace puise dans la différence qui fait la différence.
2. Le changement efficace accepte le changement comme inévitable.
3. Le changement efficace comprend et accepte l'ambiguïté du processus de changement.
4. Le changement efficace est de l'intérieur vers l'extérieur.
5. Le changement efficace concerne le coût du changement.
6. Un changement efficace nécessite une prise de conscience.
7. Le changement est facile lorsque vous disposez des bons outils et du savoir-faire.
8. Le changement est linguistiquement construit.
9. Le changement implique plusieurs niveaux.
10. Le changement se produit dans diverses dimensions.
11. Le changement efficace distingue le changement correctif du changement génératif.
12. Un changement paradoxal semble contre-intuitif.
13. Un changement efficace consiste à appliquer des ressources à un besoin.

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

40



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Les éléments cachés sont souvent absents de la majorité des initiatives de changement

stratégie

politiques/procédures

technologie

ressources financières

}

On retrouve ces éléments dans la plupart des interventions relative à la gestion du changement.


structure organisationnelle & relations humaines

- valeurs
- attitudes
- perceptions
- sentiments

On oublie généralement que ces éléments influencent de manière sérieuse l'implantation du changement.

Draft Support de formation Dr Hamza ALIBI

41



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Le modèle MATRICE

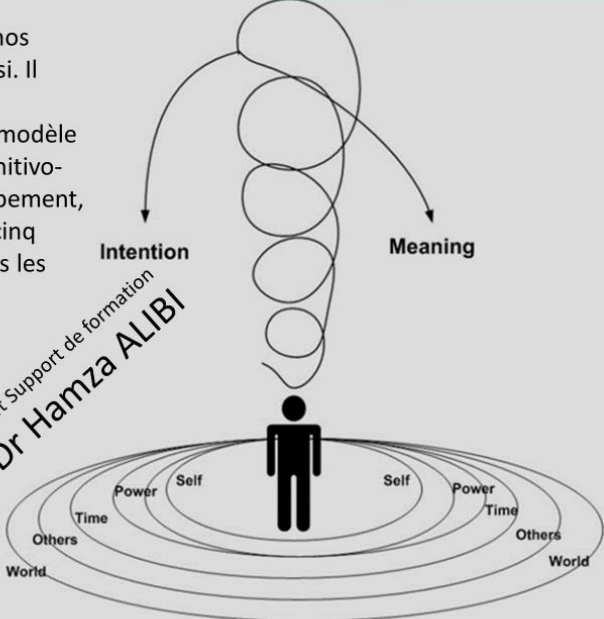
En tant que personnes, nous sommes complexes, nos expériences le sont aussi et donc le leadership aussi. Il existe de nombreuses facettes pour démêler cette complexité. Pour cela, nous nous tournons vers le modèle matriciel. Construite à partir de la psychologie cognitivo-comportementale et de la psychologie du développement, la matrice contient trois matrices de processus et cinq matrices de contenu. Êtes-vous un leader dans tous les aspects de votre matrice ? Êtes-vous prêt à être?

La matrice d'Ancre :
État (sentiment, humeur, attitude)

Les matrices de Processus :
Signification (Signification, Valeur)
Intention (but, buts, objectifs)

Les matrices de Contenu construites autour de Concepts particuliers :

- Soi : votre valeur et votre mérite, vos rôles et votre identité : l'estime de soi
- Pouvoir (Ressources, atouts, talents, compétences) : Confiance en soi
- Autres (Relations, connexions, réalité sociale) : Soi social
- Temps : vous-même dans les fuseaux horaires, et temps de gestion : votre moi temporel
- Monde : Univers de sens, domaines. Vos rôles



Draft Support de formation Dr Hamza ALIBI

42

Que voulez-vous changer ?



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Quand il s'agit de changement, qu'est-ce que vous voulez changer ? Nous commençons généralement par le comportement ou une performance quelconque.

1) Comportement :

- "Je n'aime pas ce que je fais" - résoudre un problème.
- "Je ne fais pas ce que je veux faire."

3) L'état est principalement une fonction de la pensée :

- À quoi pensez-vous ?
- Mémoire du passé ; imagination du futur ; représentations présentes.
- Comment induisez-vous votre état actuel ?

2) Le comportement découle de l'état :

- "Je n'en ai pas envie."
- "Je n'ai pas les sentiments nécessaires."
- Besoin de donner une meilleure réponse.
- Par conséquent, agissez de manière à vous mettre dans l'état désiré.
- Comportez-vous "comme si..."

4) La pensée est une fonction du type de pensée que vous avez :

- Comment pensez-vous ?
- Représentations / sous-modalités
- Méta-programmes / distorsions cognitives
- Biais cognitifs

5) La pensée est également une fonction des cadres et du cadrage :

- Comment avez-vous cadré vos expériences ?
- Croyances
- Intentions
- Identités
- Valeurs
- Décisions
- Permissions

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

Stratégie

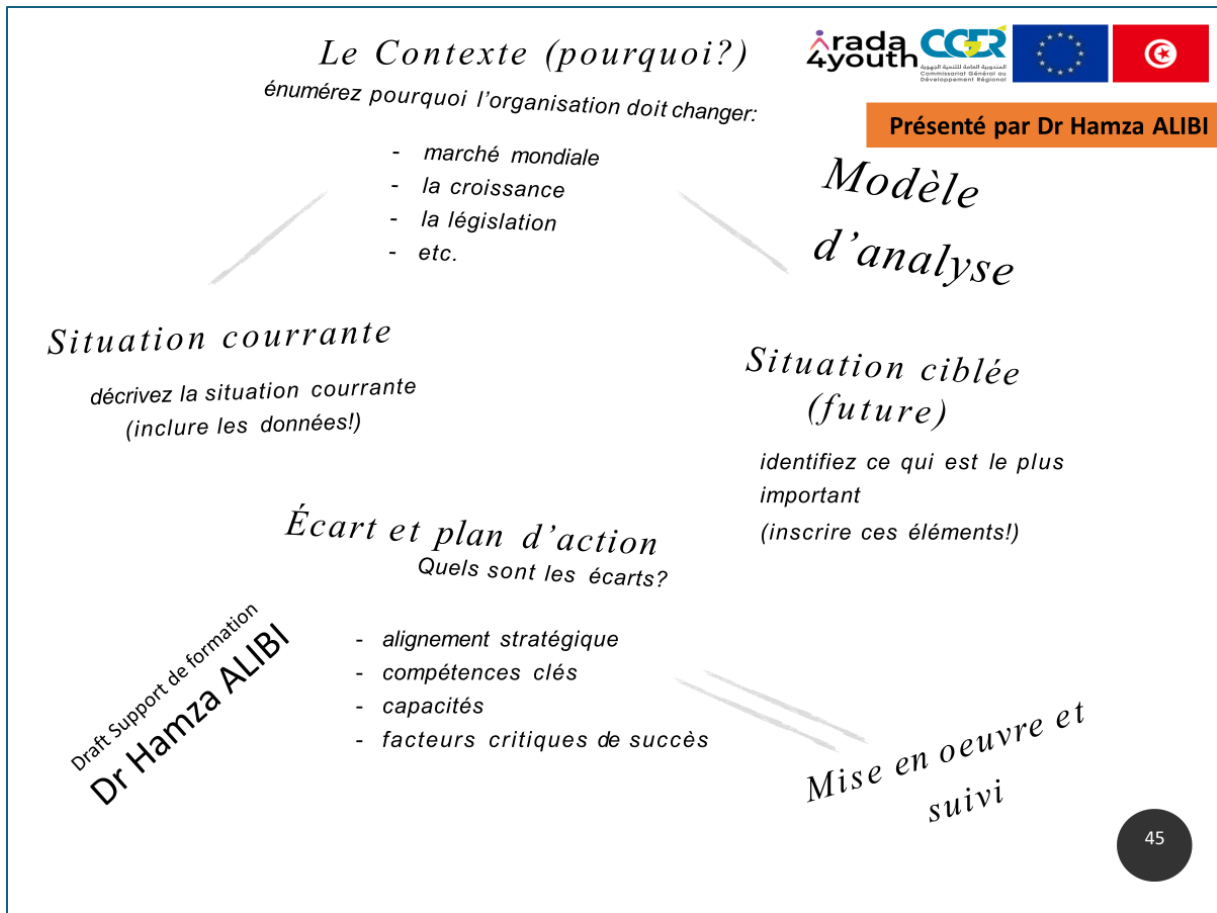


Présenté par Dr Hamza ALIBI

Il y a 7 étapes dans la formulation et la mise en oeuvre du changement:

1. **Préparation au changement** – Clarifier la vision, les valeurs, l'équipe, "Sommes-nous prêts?"
2. **Diagnostic partagé** – Pourquoi changer? (la communication)
3. **Évaluation de l'organisation actuelle** - Où en sommes-nous actuellement?
4. **Définir l'organisation cible** – Où voulons-nous être?
5. **Proposition globale de l'ordre du jour relié au changement** – Que devons-nous changer?
6. **Implantation du changement** – Plan d'action > Exécutez-le!
7. **Ratification et stabilisation** – Maintenir le momentum

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI



Étapes à suivre pour implanter un changement réussi



Présenté par Dr Hamza ALIBI

- identifiez le besoin de changer
- identifiez (évaluez) les options
- développez les habiletés de mise en oeuvre
- évaluez l'impact du changement
- explorez les nouvelles idées: faut-il apporter une amélioration ou créer de nouveaux changements?

46

Quand peut-on dire qu'une organisation est réceptive au changement?



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Il existe une formule, attribuée à David Gleicher, qui peut être utilisée pour évaluer si une organisation est réceptive au changement:

$$\text{insatisfaction} \times \text{vision} \times \text{première étapes} > \text{résistance au changement}$$

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

Q1:

Les individus peuvent-ils être réceptifs à vivre un changement au sein d'une organisation qui ne l'est pas?

Q2:

Une organisation peut-elle être prête à recevoir un changement si les individus qui la composent ne le sont pas?

47

Réceptivité au changement (organisations et individus)



Présenté par Dr Hamza ALIBI

À l'interne—Qu'est-ce qui motive les gens à vouloir changer?

- insatisfaction ressentie face à la situation actuelle
- la certitude que les choses pourraient aller mieux
- la certitude qu'ils peuvent influencer la situation (faire la différence)
- une compréhension des gains individuels et des gains organisationnels

À l'externe—de quoi ont besoin les gens pour pouvoir croire que le changement proposé se réalisera de manière réussie?

le soutien aux gestionnaires incluant:

- une vision collective du futur
- ressources (coûts, temps)
- priorités
- formation dans les secteurs nécessaires en vue de mettre en place les changements de manière réussie

(assurer la cohérence culturelle en prêchant par l'exemple: faire preuve d'attitudes et de comportements souhaités pour qu'ils soient émulés par l'ensemble des membres de l'organisation)

48

Réceptivité au changement (organisations et individus)



Présenté par Dr Hamza ALIBI

À l'externe—de quoi ont besoin les gens pour pouvoir croire que le changement proposé se réalisera de manière réussie?

le soutien à la culture incluant:

- la confiance entre les individus et les groupes (en se basant sur une communication honnête et transparente et sur des véhicules qui soutiennent cette communication)
- encouragement à prendre de risques et à apprendre
- le travail d'équipe

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

49

Éléments de réflexion et de discussion



Présenté par Dr Hamza ALIBI

- De quelle manière votre section / division peut-elle gérer le changement de manière plus efficace?
- Quelle méthode emploieriez-vous pour soulever des points et à qui ces points seront-ils soumis?
- Qui abordera ces points/situations (de quelle manière seront-ils présentés à votre équipe, qui établira les priorités)?
- De quelle manière seront-elles résolues de façon à offrir un service supérieur et maintenu à la clientèle (qui participera aux réunions d'équipe)?
- Quelles stratégies pouvez-vous utiliser pour créer un environnement où règnera la confiance, le respect et l'engagement?
- Quels sont les obstacles qui pourraient vous empêcher d'y arriver?
- Listez vos idées pour surmonter les obstacles.
- Quelles sont vos forces actuelles? Comment pouvez-vous en tirer profit?

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

50

Mécanismes du changement



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Axes du changement :

Préparation au changement :

- Motivation : énergie
- Décision : engagement
- Attraction/Aversion
- Direction
- Coûts/Bénéfices
- Compréhension

Mise en œuvre du changement :

- Créativité : inventé / construit
- Intégration : habitué / incarné - processus par étapes

Le creuset du changement :

Facteurs de sécurité :

Maintenir l'espace pour que le changement se produise naturellement.

Estime de soi inconditionnelle

- Observation, témoin - Conscience
- Acceptation : Reconnaissance

Facteurs dynamiques

- Dire la vérité, honnêteté
- Responsabilité
- Appréciation

Signes de changement :

Joie, amour, passion, vitalité.

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

51

Modèles de changement



Présenté par Dr Hamza ALIBI

- 1) Le Modèle Transthéorique (TTM) de Prochaska et DiClemente (1984)
- 2) Modèle d'Ouverture au Changement
- 3) Formule du Changement
- 4) Analyse des Forces en Présence ou Modèle des Forces Sociales
- 5) Modèle de Changement des Mentalités
- 6) Le Modèle S.C.O.R.E. du Changement - MODÈLE DE PAYSAGE
- 7) Modèle de Changement de Premier et de Second Ordre

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

52

Niveaux de Changement dans la Matrice d'un Client



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Niveaux de Changement/ Apprentissage : Gregory Bateson

En étudiant l'apprentissage et le changement, Gregory Bateson a créé un modèle de niveaux logiques d'apprentissage.

- * Niveau IV : - Changement - Nouvelles Directions ; Changement Révolutionnaire
- Changement de Direction et de Matrice
- * Niveau III : - Changement³ - Nouvelle Personne ; Changement Évolutif
- Changement de Sens de Soi ou d'Identité
- * Niveau II : - Changement² - Nouveaux Comportements ; Changement Discontinu
- Changement vers une nouvelle classe de Comportements, Compétences, Stratégies
- * Niveau I : - Changement¹ - Comportements Élargis ; Changement Incrémental
- Changement vers une nouvelle Flexibilité : Modifications, Altérations
- * Niveau 0 : - Changement des Réponses Programmées ou Habitudes
- Aucun changement de réponse : Réponse Stimulus Habituel

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

53

Niveaux de Changement dans la Matrice d'un Client



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Niveaux d'Apprentissage et de Changement : Robert Dilts

- * IV : - Nouvelle Matrice
- Changement¹ - Changement Révolutionnaire
- * III : - Nouvelle Identité
- Changement³ - Changement Évolutif
- * II : - Nouveaux Comportements
- Changement² - Changement Discontinu
- * I : - Comportements Élargis
- Changement¹ - Changement Incrémental
- * 0 : - Aucun Changement
- Stabilité/Constance
- Comportements Habituels

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

54

Niveaux et Types de Changement



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Apprentissage Zéro ou Changement Zéro

- À la base, nous avons l'Apprentissage Zéro. Ici, nous avons un schéma de stimulus-réponse. Lorsqu'un déclencheur se produit, la même réponse se manifeste. Puisqu'aucune nouveauté n'est apprise, il n'y a pas de nouvelle réponse. C'est l'habitude. Ici, nous répétons habituellement ce que nous savons déjà, il n'y a donc pas de changement, seulement une répétition de ce qui a été, ce qui entraîne de l'inertie ou même de la résistance.

Apprentissage I ou Changement

- Lorsque nous apprenons quelque chose de nouveau, nous sortons du niveau zéro pour passer à l'Apprentissage I, où nous élargissons nos comportements. C'est le domaine ou le niveau des adaptations et des modifications. Ici, nous nous étirons et utilisons la flexibilité pour élargir ce que nous pouvons déjà faire afin de créer des comportements élargis. C'est le changement incrémental. Peu à peu, nous nous étendons pour produire de meilleurs résultats dans le cadre des compétences que nous possédons déjà.

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

55

Niveaux et Types de Changement



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Apprentissage II ou Changement²

- En élargissant, modifiant et adaptant nos comportements, il arrive un moment où nous réalisons que tous les anciens comportements sont inadéquats, donc nous changeons notre premier changement. Nous avons besoin de nouveaux comportements. En intégrant de nouveaux apprentissages, nous passons au niveau supérieur. C'est le changement développemental où nous commençons à trier les différences, une classe de comportements totalement différente. Le Changement² transforme le Changement¹. C'est le domaine ou le niveau des nouveaux comportements, des nouvelles stratégies créatives, et d'une classe de comportements différente. Ici, nous prenons du recul pour nous demander quels nouveaux comportements, nouvelles compétences et nouvelles stratégies nous devons adopter. En modifiant le changement incrémental, nous passons à des comportements totalement nouveaux. C'est un changement discontinu.

Apprentissage III ou Changement³

- En créant de nouveaux comportements et en les élargissant, et en créant sans cesse de nouveaux comportements, nous finissons par changer ce Changement² et donc créer un Changement³. Changer le Changement² signifie que nous devenons nous-mêmes nouveaux et différents, ce qui implique un changement d'identité. Le Changement³ introduit une nouvelle Matrice de Soi, c'est un changement évolutif. À ce stade, notre "soi" devient quelque peu pertinent ; le changement ne concerne plus nos comportements, mais nous-mêmes devenons différents et nouveaux.

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

56

Niveaux et Types de Changement



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Apprentissage IV ou Changementⁿ

- Pouvons-nous changer le Changement³ ? Changer la Matrice de Soi pour créer un nouveau sens de soi implique que le Changementⁿ sera un changement révolutionnaire qui altère ou modifie tout le paradigme, la matrice et la direction même de la vie. Les changements ici sont sans précédent, ils sont des révolutions et des éveils profonds. Les changements révolutionnaires modifient la manière même dont nous vivons, le monde même dans lequel nous vivons. Des choses comme l'imprimerie, l'automobile, l'avion, la radio et la télévision, l'ordinateur personnel, internet peuvent être des exemples de ce type de changement (Dilts, 2003).

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

57

Facteurs clé de succès du changement



Présenté par Dr Hamza ALIBI

1 - l'accroissement de la valeur créée

- Le changement ne se justifie pas en lui-même, il doit justifier une valeur économique et sociale accrue.
- Dans le processus de destruction créative que constitue le changement, la création finale de valeur doit l'emporter sur la destruction due à la réorganisation.
- Le changement est associé à un management par la performance et un processus d'amélioration continue.

2 – l'adhésion des salariés

- Il faut **modifier des comportements anciens sans pour autant détruire les compétences dont ils sont porteurs.**
- Un changement trop brutal, et c'est la mémoire, les savoirs et les connaissances accumulés par les salariés qui sont gaspillés.
- Un changement trop timide, et les inerties, les habitudes de travail et les routines l'emportent.

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

58

Facteurs clé de succès du changement



Présenté par Dr Hamza ALIBI

3 – Une approche humaine du changement

- Le management du changement efficace est mieux gérée pas des personnes au sein de l'organisation car elles vont elles mêmes subir ce changement

إن الله لا يغير ما بقوم حتى
يغيروا ما بأنفسهم

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

4 – Une attitude positive

- Quel que soit le comportement, une personne est toujours motivée par une intention positive
- Les gens ont besoin de se sentir entendus et compris pour exceller
- Il n'y a pas d'échec, seulement des expériences et du retour d'information (feedback)

59

Facteurs clé de succès du changement



Présenté par Dr Hamza ALIBI

5 – Oser la confiance

- L'entreprise suscite des peurs. Elle est un lieu où je me révèle ou pas.
- Je me révèle à moi-même et aux autres. Je me confronte sans appel au réel.
- Je dois me faire confiance alors que je connais ma faiblesse, mon insuffisance, mes erreurs.
- Dans un processus de changement , les frontières sont brouillées et il est difficile à dire si l'entreprise a plus à gagner qu'a perdre dans un premier temps
- La confiance que l'on donne à l'autre l'aide à réussir
- La confiance se trouve dans la certitude que la personne va tout faire pour réussir, pas dans le fait qu'elle va réussir. Confiance dans l'être, pas dans le faire.

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

60

Facteurs clé de succès du changement



Présenté par Dr Hamza ALIBI

6 – Communiquer

- La diffusion d'une information pertinente permettant à chacun de **comprendre l'entreprise**, de **s'adapter en permanence** aux aléas, **d'être autonome et efficace** à son poste de travail.
- L'échange, **l'enrichissement réciproque**, la coordination et l'interactivité entre personnes ou entités
- **L'adhésion à une ambition**, des valeurs, des projets communs et la **solidarité de tous**.
- Favorise **l'épanouissement** des Hommes

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

61

Les acteurs du système « entreprise »

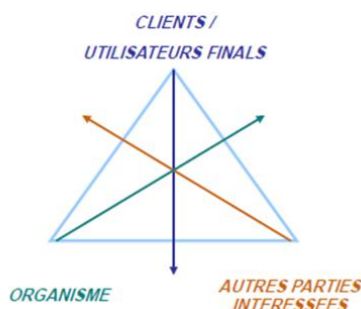


Présenté par Dr Hamza ALIBI

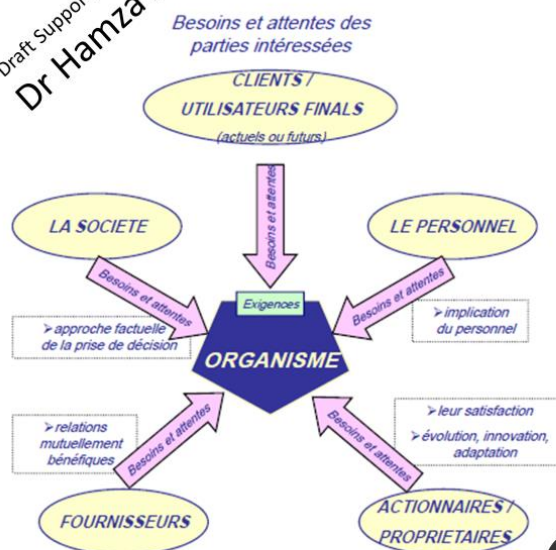
Copyright W. Cordy

Réponse équilibrée face aux besoins et attentes

⇒ **facteur de succès**



Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI



62

Changement individuel et organisationnel



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Le changement de l'organisation doit être observé dans une perspective de contingence :

- Il n'existe pas une seule méthode qui soit la meilleure en matière de changement !
- Aucune méthode ne peut se révéler efficace en toute circonstance !

Les 5 variables (de tout système) qui composent les 3 catégories de méthode liées au changement

Le personnel,

La tâche et la technologie,

Les méthodes centrées sur la structure et la stratégie

Pour rappel:

Un changement efficace exige souvent une combinaison de méthodes, gérées et coordonnées !

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

Impact des méthodes de changement



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Méthodes de changement « centrée sur les personnes »	Impact sur les personnes	Impact sur les tâches	Impact sur la technologie	Impact sur la structure	Impact sur la stratégie
Rétroaction après enquête	Fort	Faible à modéré	Faible	Faible à modéré	Faible
Formation d'un esprit d'équipe	Fort	Faible à fort	Faible	Faible à modéré	Faible
Consultation d'un spécialiste	Fort	Faible à modéré	Faible	Faible	Faible
Qualité de la vie dans le travail	Fort	Faible à modéré	Faible à modéré	Faible à modéré	Faible à modéré
Méthodes de changement « centrée sur la tâche et la technologie »	Impact sur les personnes	Impact sur les tâches	Impact sur la technologie	Impact sur la structure	Impact sur la stratégie
Définition du poste de travail	Faible à fort	Fort	Faible à fort	Faible	Faible
Action sur les système socio-techniques	Faible à modéré	Modéré à fort	Faible à fort	Faible à modéré	Faible
Cercles qualité	Fort	Modéré à fort	Fort	Modéré à fort	Faible à modéré
Syst. de travail à haute performance et forte implication	Fort	Modéré à fort	Fort	Modéré à fort	Faible à modéré

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

Impact des méthodes de changement



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Méthodes de changement « centrée sur la structure et la stratégie »	Impact sur les personnes	Impact sur les tâches	Impact sur la technologie	Impact sur la structure	Impact sur la stratégie
Organisation Matricielle	Faible à fort	Faible à modéré	Faible	Fort	Modéré à fort
Organisation collatérale	Faible à fort	Faible à modéré	Faible	Fort	Faible à fort
Changement stratégique	Faible à fort	Faible à modéré	Faible à fort	Fort	Fort

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

65

Le processus de base des motivations



Présenté par Dr Hamza ALIBI

➤ L'un des principes de base du management est que le rendement d'une personne est fonction de son niveau de compétence et de sa motivation.

➤ Ce principe est souvent exprimé par la formule

$$\text{Efficacité} = F(\text{compétence} \times \text{motivation})$$

Lors qu'un manager discute de motivation, il est donc généralement préoccupé par :

- 1) ce qui impulse le comportement,
- 2) la direction que prend ce comportement,
- 3) la façon de faire durer ce comportement.

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

66

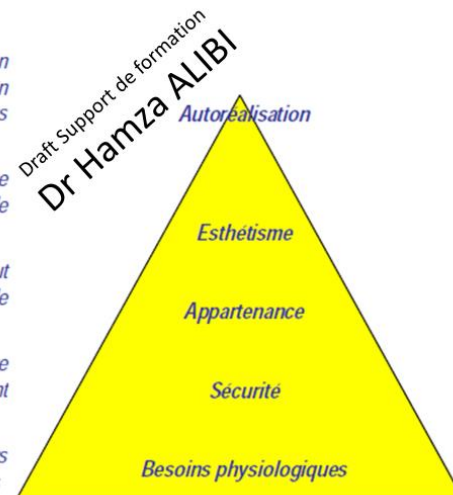
La théorie de hiérarchisation des besoins de Maslow



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Abraham Maslow part du principe que les individus ont un ensemble complexe de besoins qui peuvent être classés en ordre hiérarchique et reposent sur les postulats de base suivants :

1. Quand un besoin est satisfait, un autre surgit et se substitue au précédent, de sorte que les individus s'efforcent toujours de satisfaire un quelconque besoin.
2. Le réseau des besoins est complexe et implique qu'à tout moment de nombreux désirs affectent le comportement de l'individu
3. Les besoins du niveau le plus bas doivent généralement être satisfaits avant que les besoins des niveaux supérieurs soient suffisamment stimulés pour impulser un comportement.
4. Les moyens de satisfaire les besoins les plus élevés sont plus nombreux que les moyens de satisfaire les besoins les plus bas



67







Présenté par Dr Hamza ALIBI

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

Partie 2 Diagnostic de la Situation de Changement

68

Contexte

Présenté par Dr Hamza ALIBI

69






Contexte

Présenté par Dr Hamza ALIBI





Le contexte économique international se caractérise par le changement et l'évolution rapide des besoins des consommateurs

Que faire ?

INNOVER OU Régresser ... &... disparaître !!!

L'innovation dévient un facteur vital pour l'entreprise qui elle permet de prospérer et de relever les défis posés par la mondialisation.

70

Présenté par Dr Hamza ALIBI

Vision Stratégique

Défendre et renforcer notre position de leader mondial des Xxxxx, à travers une croissance profitable et durable.

Axes Stratégiques

Retrouver notre position de leader du développement et de l'enregistrement de produits | Fiabilité dans la livraison de produits | Demurer leader du marketing | Renforcer une culture de l'excellence





Missions Stratégiques		Optimiser nos atouts clés			Atteindre une position de leader dans des marchés clés		Accroître rapidement nos compétences techniques et de leader
<p>Lancer Pxyz et Mxyz en 2005; >50% des ventes avec nouveaux produits d'ici 2010</p>	<p>Développer/acquérir des technologies innovantes</p>	<p>Atteindre un niveau de qualité maximale à travers les Organisations</p>	<p>Utiliser au maximum nos capacités</p>	<p>Protéger et améliorer nos produits</p>	<p>Faire progresser nos activités Mxxxx</p>	<p>Atteindre une position de leader dans des marchés clés</p>	<p>Accroître rapidement nos compétences techniques et de leader</p>
<ul style="list-style-type: none"> > Respecter tous les jalons majeurs pour les lancements de 2005 > Achèvement des activités de pré-lancement de Pxyz et Mxyz > Accroître les compétences marketing et ventes pour les marchés adultes > Assurer la meilleure productivité possible dans toutes les interfaces R&D et OI > Appliquer des programmes d'accélération des processus de développement des produits 	<ul style="list-style-type: none"> > Développer une stratégie complète pour l'administration des produits > Assurer une veille technologique permanente; mettre au jour quand approprié > Maintenir un équilibre financier dans notre portefeuille produits > Assurer un alignement total des activités de R&D, ER&O, Affaires Juridiques et PI 	<ul style="list-style-type: none"> > Développer/actualiser des systèmes qualité pour garantir une réduction annuelle de 50% des défauts > Optimiser l'utilisation des capacités existantes > Atteindre la qualité maximale > Mettre en œuvre les initiatives « Six Sigma » et optimisation des coûts 	<ul style="list-style-type: none"> > Développer une stratégie xxx de fin d'éradication optimisante JGV > Accroître la visibilité de Pxyz à xyw > Optimiser la performance de la xxx et le passage à l'bdQ > Maintenir notre place sur le marché US face au lancement zzzz de IBM 	<ul style="list-style-type: none"> > Optimiser les atouts existants pour Vxxxx et Pzzz > Être leader des systèmes d'administration du produit abc.d 	<ul style="list-style-type: none"> > Respecter les délais pour les installations de fabrication des vracs et la typification en France pour Mxxxx > Acquiescer une science technologique dans les pays clés > Développer/acquiescer Mxxxx B > Assurer le lancement de Mxxxxx pédiatrique d'ici 2010 > Développer la stratégie des combinaisons 	<ul style="list-style-type: none"> > Les 10 premiers marchés doivent assurer 70 % des ventes d'ici 2007 > Demurer leader en Am. du Nord, France, GB et Allemagne > Disposer d'un accès au DOM > Optimiser nos processus de croissance > Développer des compétences médicales et la communication, comme moteurs de performance > Finaliser la stratégie du marché japonais d'ici 2003 > Élaborer une stratégie du marché du don 	<ul style="list-style-type: none"> > Combler activement les manques en compétences et valeurs > Devenir une organisation véritablement intégrée > Responsabiliser par un large éventail de contrôles, dans une organisation horizontale > Différencier les récompenses et les possibilités de carrière en fonction de la performance > Étudier l'utilité de Six Sigma

> Continuer à développer et appliquer des «e-stratégies» pour renforcer l'efficacité de la stratégie corporate d'XXX.

> Aligner nos capacités et nos investissements avec notre stratégie.

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

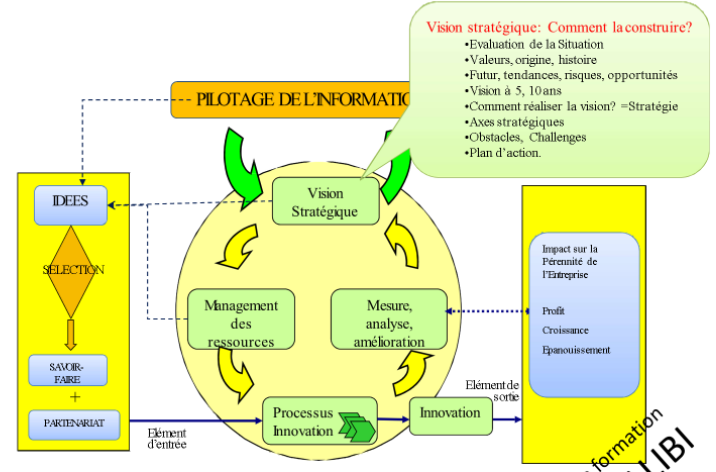
73

Présenté par Dr Hamza ALIBI

Système de Management de l'Innovation

PILOTAGE DE L'INFORMATION



Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

74

Démarche



Présenté par Dr Hamza ALIBI

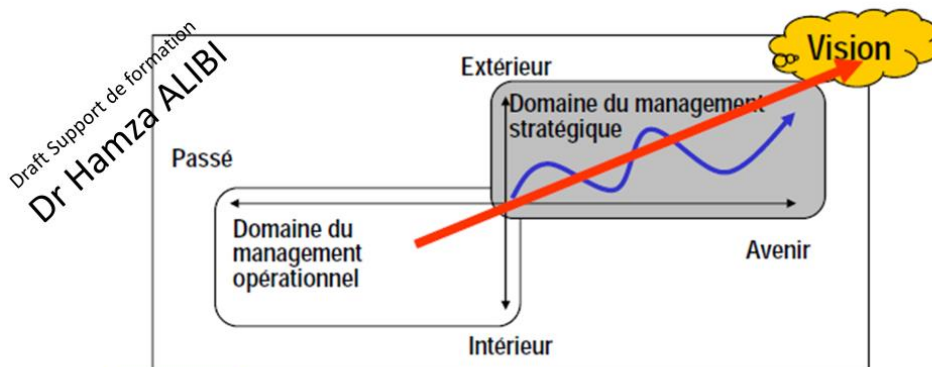
Construction de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> ✓ SWOT / PESTE / Besoins & Attentes ✓ Vision / mission ✓ Autoévaluation de la stratégie
Déclinaison de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Objectifs & plans d'action ✓ BSC ✓ POMIE
Cohérence de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cohérence avec la vision / mission ✓ Cohérence avec les objectifs ✓ Cohérence avec les processus
Mesure et atteinte de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liens avec tableau de bord processus ✓ Liens avec tableau de bord prospectif

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

Vision – Mission - Stratégie



Présenté par Dr Hamza ALIBI



Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

- | | |
|------------------|---|
| Vision | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Une image claire du futur en tenant compte de l'environnement ✓ Une description de l'état voulu – ce qu'un organisme désire et comment il entend être vu par ses parties intéressées (ISO CD 9004) ✓ Principe qualité N°1 – Ecoute client |
| Mission | <ul style="list-style-type: none"> ✓ La raison d'être, la projection de l'organisation au cœur de cette image du futur ✓ La description des raisons pour lesquelles l'organisme existe (ISO CD 9004) ✓ La charnière entre le stratégique et l'opérationnel ✓ Principe qualité N° 2 - Leadership |
| Stratégie | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ensemble intégré de décisions portant sur les moyens pouvant garantir le succès de la mission dans un environnement donné |

Maitre assistant Hamza ALIBI

Présenté par Dr Hamza ALIBI

Exemple de diagnostic externe

Quelques exemples de questions à vous poser lorsque vous réalisez l'analyse SWOT

OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - Le marché progresse-t-il ? - Existe-t-il une nouvelle législation favorable susceptible de stimuler la demande? - Y a-t-il des possibilités de partenariat avec d'autres acteurs du marché ? - Pouvez-vous profiter de la mondialisation avec l'ouverture de nouveaux marchés ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Quel est le niveau de concurrence ? - Y'a-t-il de nouveaux acteurs potentiels sur le marché ? - Quels sont les risques de complexification au niveau légal et juridique ? - La conjoncture économique est-elle favorable ? - Quels sont les changements à venir favorisant l'obsolescence des produits actuels ?





Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

Présenté par Dr Hamza ALIBI

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

Analyse SWOT Decathlon

<p style="text-align: center;">Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forte notoriété; • Large réseau de distribution; • Grande variété d'articles; • Rapport qualité/prix; • marketing fort et novateur 	<p style="text-align: center;">Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faible présence sur le web et les réseaux sociaux; • Difficultés d'adaptation aux spécificités culturelles de quelques pays;
<p style="text-align: center;">Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marché du sport en plein essor au niveau mondial; • L'augmentation de la pratique de l'autonomie; • Budget consacré par les ménages aux articles de sport en croissance constante. 	<p style="text-align: center;">Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forte concurrence au niveau national et international; • Produits de contrefaçon; • Impacts négatifs de la Covid-19 sur le pouvoir d'achat et la croissance économique.










Présenté par Dr Hamza ALIBI

SWOT /Apple

<p>Forces:</p> <ul style="list-style-type: none"> La marque la plus cotée en bourse; Forte notoriété de la marque à l'échelle mondiale; Technologie de pointe; Fiabilité et sécurité des appareils de l'entreprise; Large gamme de produits et solutions technologiques de qualité 	<p>Faiblesses:</p> <ul style="list-style-type: none"> Incompatibilité avec les autres logiciels; Moins d'efforts marketing par rapport à la concurrence; Réseau de distribution très limité.
<p>Opportunités:</p> <ul style="list-style-type: none"> Désir constant de s'équiper en produits électroniques; Potentiel de croissance en forte augmentation dans les pays en voie de développement; Avancement technologique ultra rapide; Les effets positifs de la mondialisation. 	<p>Menaces:</p> <ul style="list-style-type: none"> Intensité concurrentielle plus élevée; Les effets néfastes de la contrefaçon; Guerre économique et politique entre les Etats-Unis et la Chine; Problèmes législatifs fréquents.

79

Présenté par Dr Hamza ALIBI

Etude de cas
Etablir l'analyse SWOT de votre entreprise

80

Présenté par Dr Hamza ALIBI

Matrice de confrontation

La matrice de confrontation est un outil permettant de combiner facteurs internes et facteurs externes.

Origine interne (organisationnelle)	Opportunités O Opportunities	Menaces T Threats
Origine externe (origine = environnement)		
Forces S Strengths	Stratégie d'attaque Tirez en le maximum	Stratégie d'ajustement Rétablissez les points forts
Faiblesses W Weaknesses	Stratégie de défense Surveillez étroitement la concurrence	Stratégie de survie Contournez les difficultés

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

Présenté par Dr Hamza ALIBI

Etude de cas

Etablir la matrice de confrontation de l'analyse SWOT de votre entreprise

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

Contexte de l'organisme

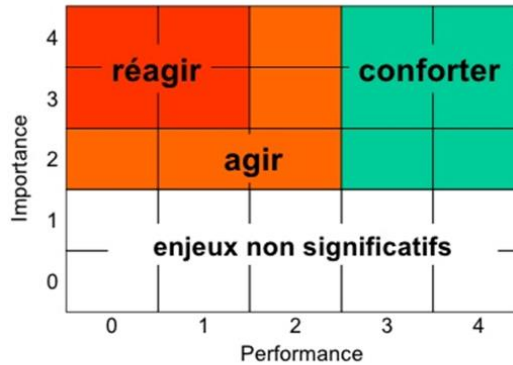


Présenté par Dr Hamza ALIBI

Le croisement **importance/performance** des enjeux de l'entreprise, permet d'identifier les priorités.

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

enjeux	P	lec
enjeu 1	{0.4}	{±0.4}
enjeu 2	{0.4}	{±0.4}
enjeu 3	{0.4}	{±0.4}
enjeu i	{0.4}	{±0.4}
enjeu j	{0.4}	{±0.4}
enjeu n	{0.4}	{±0.4}

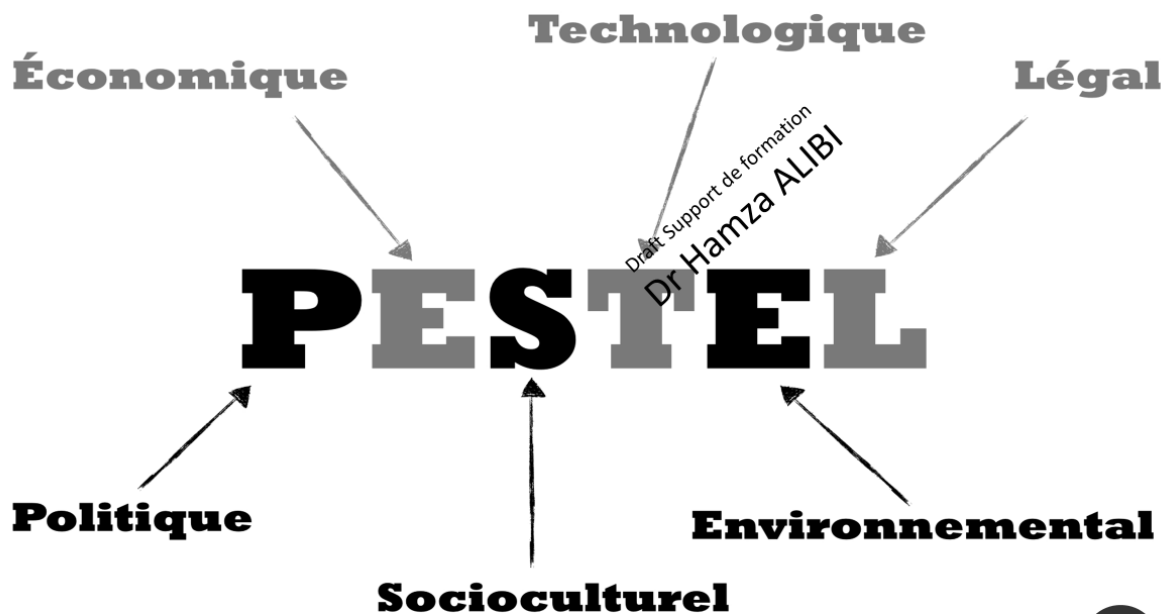


83

Outils de l'analyse stratégique



Présenté par Dr Hamza ALIBI



MANUEL DE GESTION-RÉFLEXION / CHRISTIAN LATOUCHE

84

l'analyse PESTEL ?

Le **modèle PESTEL** (Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Environnemental et Légal) est un outil stratégique qui permet à l'entreprise d'identifier et de mesurer les éléments susceptibles d'impacter son activité et son développement.

L'**analyse PESTEL** aide à la compréhension du fonctionnement du marché. En surveillant les opportunités et les menaces qui pèsent sur son activité et son marché, l'entreprise est capable d'anticiper l'évolution de son environnement et ainsi assurer la pérennité de son activité.

Remarque :

Ce n'est pas un outil d'aide à la décision mais une aide pour analyser les facteurs externes, dans le but de réaliser une matrice SWOT

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

85

Comment faire une analyse PESTEL?

Première étape: définir les objectifs de l'analyse PESTEL. A titre d'exemple, l'objectif sera de mesurer l'attractivité d'un marché étranger avant de passer à l'étude quantitative et/ou qualitative.

Deuxième étape: constituer un groupe de travail pluridisciplinaire.

La mise en œuvre du modèle PESTEL exige un minimum d'expertise et de polyvalence pour collecter des informations pertinentes sur chaque composante du macro-environnement.

Troisième étape: collecte de données pertinentes sur chaque composante de l'environnement global du marché.

Quatrième étape: sur la base des données collectées, faire ressortir et évaluer les facteurs d'influence positifs ou négatifs de chaque composante.

Ensuite, dégager les tendances et les perspectives d'évolution du marché, objet de l'analyse.

Cinquième étape: prendre des décisions, parfois urgentes, dans le but de s'adapter, voire anticiper, les tendances actuelles et futures du macro-environnement de l'industrie.

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

86

Nouveautés de l'analyse PESTEL

Les facteurs éthiques: l'ajout le plus récent à PESTEL est le E supplémentaire – ce qui en fait PESTELE ou STEEPLE. Il s'agit d'un code d'éthique, qui inclut les principes éthiques et les problèmes moraux qui peuvent survenir dans un marché.

Cette composante supplémentaire prend en compte des éléments tels que l'espionnage, concurrence déloyale, la fraude, les actes d'esclavage et le travail des enfants, ainsi que la responsabilité sociale des entreprises (RSE), lorsqu'une entreprise contribue à des objectifs locaux ou sociétaux tels que le bénévolat ou la participation à des activités philanthropiques ou humanitaires

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

87

Etude de cas : Analyse PESTEL

Question: A partir de l'analyse de l'environnement macro économique on vous demande de remplir la matrice Pestel ci-dessous en identifiant les principales opportunités et menaces de votre entreprise

Environnement	Opportunités	Menaces
Politique		
Economique		
Social		
Technologique		
Ecologique		
Légal		

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

88

Besoins & Attentes

Le succès de l'organisme **dépend de la compréhension et de la satisfaction des besoins et attentes, présents et futurs des clients et utilisateurs finaux actuels et potentiels**, comme de la compréhension et de la prise en compte des besoins et attentes des autres parties intéressées.

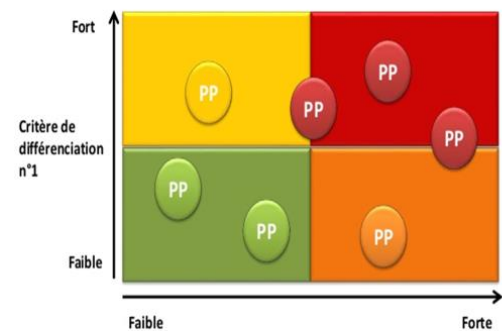
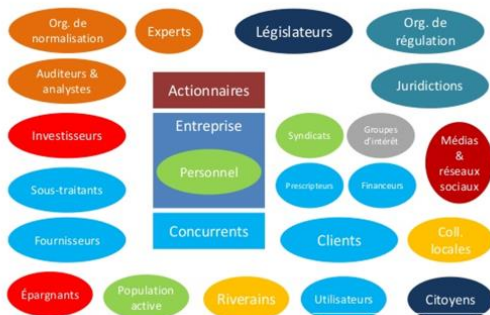
Pour comprendre et répondre aux besoins et attentes des parties intéressées, il convient qu'un organisme

- ✓ Identifie ses parties intéressées et conserve une réponse équilibrée face à leurs besoins et attentes
- ✓ Traduit les besoins et attentes identifiés en exigences
- ✓ Communique les exigences à l'ensemble de l'organisme
- ✓ Se concentre sur l'amélioration des processus pour assurer la création de valeur pour les parties intéressées identifiées.

ISO 9004 : 2000, 5.2 Besoins et attentes des parties intéressées

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

Les parties prenantes de l'entreprise



Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI



Besoins & Attentes – Exemples



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Principe de cohérence - Analyse des besoins et attentes

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

Clients	Besoins (exprimés ou perçus comme tels)	Attentes (caractéristique anticipée) (valeur personnalisante)
Médecins indépendants	Support scientifique Matériel de prélèvement + service annexe Rapidité – respect délais Fiabilité Disponibilité – personnalisation Offre globale	Sécurité Personnalisation Ristournes Spécialisation – techniques de pointe
Patients		
Caisses maladie		
EMS		
Hôpitaux		

En misant sur la photographie digitale, Fotolabo anticipe les nouvelles attentes des consommateurs

Atelier – Analyse des parties intéressées



Présenté par Dr Hamza ALIBI

- 1° Reprendre la même entreprise
- 2° Choisir 4 parties intéressées
- 3° Déterminer les besoins et attentes

Préparation 20'
Restitution 5' / grp
Durée totale 30'

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

QFD « La voix du Client »

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

93

Enjeux

- 70% des innovations sont **poussées par la technologie**
- 30% sont **tirées par le marché** (source : Edward F. Mc Quarrie)

La plus grande partie de la compréhension des clients, de l'évaluation des technologies, et donc, des décisions stratégiques et d'action, sont établies en utilisant des données INTERNES, HISTORIQUES.

- Ces données conduisent à des objectifs de produits à technologies poussées, plutôt qu'à des objectifs de produits tirés par les besoins du marché
- La plupart des efforts sont ponctuels et non structurés.

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

94

Triangulation des perceptions :

- > **Consommateur**
- > **Prescripteur**
- > **Producteur**



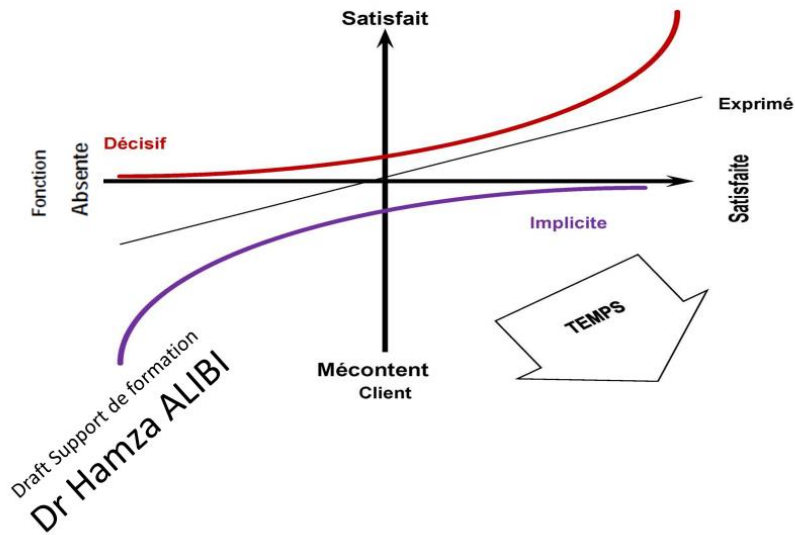
En fait, ce que le client considère être de la qualité est si compliqué, que cela ne peut être défini que par le client lui même. Les dirigeants ne devraient pas même essayer de le deviner ; ils devraient toujours se mettre en contact avec les clients dans une recherche systématique de la réponse.

Peter Drucker

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

Présenté par Dr Hamza ALIBI

Qu'est ce que la Qualité ?



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Le modèle de KANO

	L'élément de Qualité	
	Est totalement absent	est parfaitement fourni
Attente IMPLICITE	Le client est MECONTENT	Le client est INDIFFERENT
Attente EXPRIMEE	Le client est RELATIVEMENT MECONTENT	Le client est RELATIVEMENT CONTENT
Attente DECISIVE	Le client est INDIFFERENT	Le client ACHETE

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

Positionnement - Le rapport de valeur

Chaque entreprise a un positionnement unique qui définit la 'valeur' qu'elle délivre à ses clients.

Pizza minute: Pizza livrée rapidement

Pizzeria classique: Excellente pizza à déguster dans notre restaurant

LES PERSONNES NE PEUVENT SE CONCENTRER SUR L'AJOUT DE VALEUR, SI LA VALEUR N'EST PAS CORRECTEMENT DEFINIE

99

Différenciation Produit

$$VALEUR = \frac{BENEFICE}{PRIX}$$

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

Objectif :

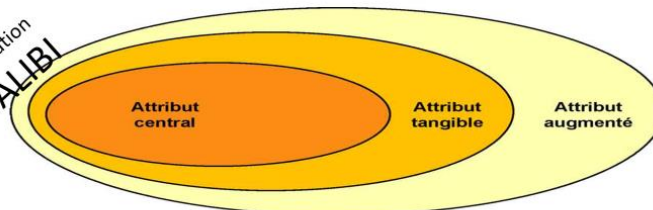
- Trouver la différenciation de produit adéquate pour le segment de marché concerné.
- Satisfaire toute la chaîne de valeur

100

Différenciation Produit

L'innovation dans tous ses attributs

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI



Caractéristiques intrinsèques

- Une granulométrie de poudre

Caractéristiques d'application

- Un conditionnement (sacs de 50 kg vs. vrac ou big bag)

Services ajoutés à l'offre

- Gest/on assistée des stocks

Pourquoi la QFD

« Quality Function Deployment »

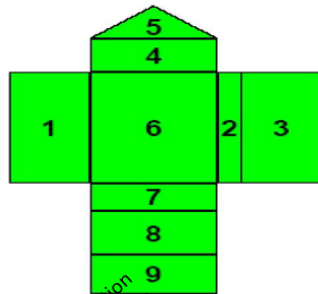
- > La stratégie d'une entreprise repose toujours sur la fourniture d'une proposition qui la différencie de la concurrence.
- > Les attentes des clients ne sont pas une évidence qui se découvre à l'examen des processus habituels de l'entreprise.
- > Un produit mal conçu est une idée livrée gratuitement à la concurrence, accompagnée de son test en vraie grandeur sur le marché !!

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI



La maison de la Qualité

Les 9 pièces de la maison de la Qualité



1. Besoins et attentes des clients
2. Poids des attentes
3. Etalonnage concurrentiel
4. Caractéristiques de qualité
5. Corrélations entre caractéristiques
6. Relations entre besoins et caractéristiques
7. Poids technique
8. Valeurs cibles des caractéristiques
9. Etalonnage technique concurrentiel

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

Matrice QFD

Fiche de compatibilité Technique de Base - Etude de corrélation CTR - Semestre - Juillet 2006		Caractéristiques de l'offre	
Client	Caractéristiques de l'offre	Caractéristiques de l'offre	Caractéristiques de l'offre
<p>1. Disponibilité de l'offre</p> <p>2. Qualité de l'offre</p> <p>3. Prix de l'offre</p> <p>4. Sécurité de l'offre</p> <p>5. Rapidité de l'offre</p> <p>6. Simplicité de l'offre</p> <p>7. Flexibilité de l'offre</p> <p>8. Fiabilité de l'offre</p> <p>9. Innovation de l'offre</p>	<p>1. Disponibilité de l'offre</p> <p>2. Qualité de l'offre</p> <p>3. Prix de l'offre</p> <p>4. Sécurité de l'offre</p> <p>5. Rapidité de l'offre</p> <p>6. Simplicité de l'offre</p> <p>7. Flexibilité de l'offre</p> <p>8. Fiabilité de l'offre</p> <p>9. Innovation de l'offre</p>	<p>1. Disponibilité de l'offre</p> <p>2. Qualité de l'offre</p> <p>3. Prix de l'offre</p> <p>4. Sécurité de l'offre</p> <p>5. Rapidité de l'offre</p> <p>6. Simplicité de l'offre</p> <p>7. Flexibilité de l'offre</p> <p>8. Fiabilité de l'offre</p> <p>9. Innovation de l'offre</p>	<p>1. Disponibilité de l'offre</p> <p>2. Qualité de l'offre</p> <p>3. Prix de l'offre</p> <p>4. Sécurité de l'offre</p> <p>5. Rapidité de l'offre</p> <p>6. Simplicité de l'offre</p> <p>7. Flexibilité de l'offre</p> <p>8. Fiabilité de l'offre</p> <p>9. Innovation de l'offre</p>

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

Un **LEADER** unifie les visions



Présenté par Dr Hamza ALIBI



105

Plus la vision est **CLAIRE**, plus l'**EFFICACITÉ** sera au rendez-vous



Présenté par Dr Hamza ALIBI



106

SAMSUNG

Mission : Nous consacrerons nos ressources humaines et notre technologie à la création de produits et de services de qualité supérieure, contribuant ainsi à une société mondiale meilleure.

Vision : Inspirer le monde avec nos technologies, produits et conceptions innovants qui enrichissent la vie des gens et contribuent à la prospérité sociale en créant un nouvel avenir.

Pourquoi ça marche : Samsung veut améliorer la vie des gens en créant des produits exceptionnels et innovants, qu'ils expriment clairement à la fois dans leur mission et leur vision.

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

TOYOTA

Mission : Attirer et atteindre des clients avec des produits et services de grande valeur et l'expérience de propriété la plus satisfaisante en Amérique.

Vision : être le constructeur automobile le plus prospère et le plus respecté d'Amérique.

Pourquoi ça marche : La mission de Toyota démontre ce pour quoi ils sont connus : produits et services. Même dans une industrie hautement concurrentielle, leur vision stipule qu'ils deviendront la meilleure entreprise automobile du pays.

107

Les valeurs en entreprise...

UN LEVIER de performances

قيم الشركة ...
رافعة من أجل أداء أفضل



Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

108

Liste de quelques valeurs

Présenté par Dr Hamza ALIBI

La volonté	La persévérance	La douceur	Le dynamisme
La sagesse	L'amour	L'autorité	L'humilité
L'intelligence	La créativité	La liberté	La souplesse
L'harmonie	La beauté	L'humour	La tempérance
La rigueur	L'objectivité	La bonne foi	La méthode
L'idéal	L'engagement	Le courage	La détermination
L'ordre	L'organisation	La justice	La prudence
La politesse	La tolérance	La vérité	
La fidélité	L'ouverture	Le dépassement	
La générosité	La protection	La cohérence	
La gratitude	La sérénité	L'innovation	
L'accueil	La confidentialité	La coopération	
La sécurité	L'authenticité	La transparence	
Le respect	La joie	L'esprit d'équipe	

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

109

Atelier – Personnalité de l'entreprise

Présenté par Dr Hamza ALIBI

Base = Tableau personnalité entreprise

- 1° Reprendre la même entreprise
- 2° Reprendre les résultats des ateliers précédents
- 3° Remplir le tableau personnalité entreprise
- 4° Marquer les valeurs qui en ressortent
- 5° Comparer avec la liste des principales valeurs

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

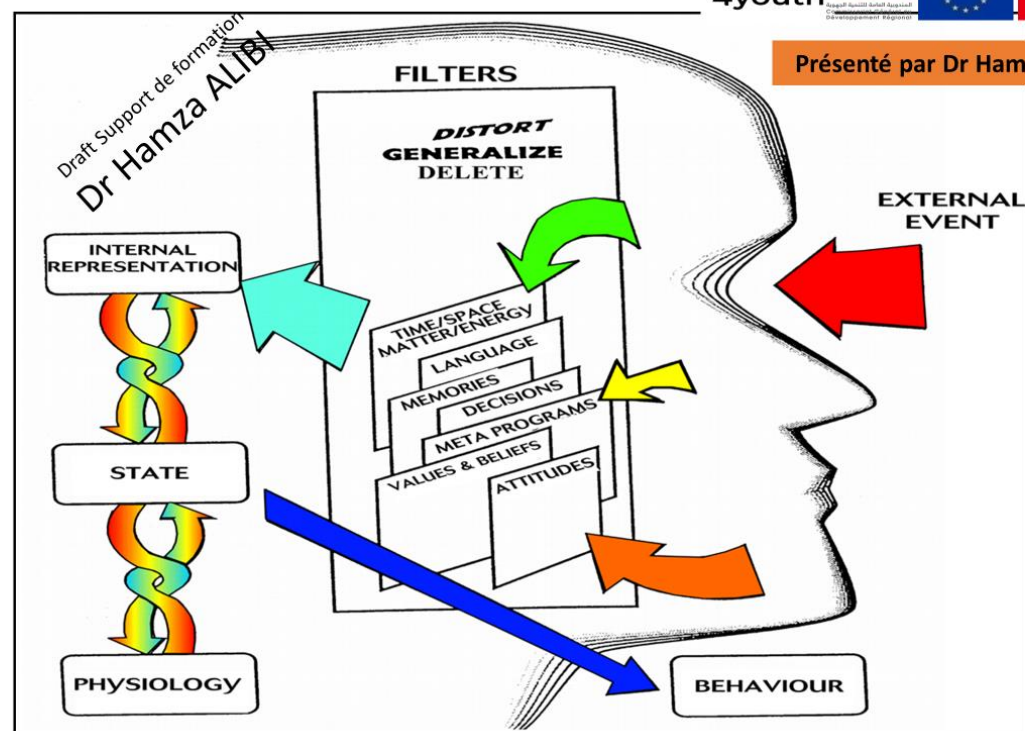
- > Préparation 20'
- > Restitution 10' / grp
- > Durée totale: 30'

110

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

Partie 3

Comprendre et Anticiper les Entraves au Changement



Modèle de communication relatif à la PNL

A still from the movie 'The Matrix' showing Keanu Reeves as Neo, wearing sunglasses and a black coat, with his right hand raised in a 'stop' gesture. The background is a green-tinted digital space with falling white particles.

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

rada 4youth CCR
الجمعية العامة للتربية
البيئية والتنمية الإقليمية
البيئية والتنمية الإقليمية
البيئية والتنمية الإقليمية

Présenté par Dr Hamza ALIBI

La vérité est elle unique?
Ou multiple?

113

A man in a dark jacket is seen from behind, looking through a large circular opening in a wall. The opening reveals a landscape with a yellow field, green trees, and a cloudy sky.

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

rada 4youth CCR
الجمعية العامة للتربية
البيئية والتنمية الإقليمية
البيئية والتنمية الإقليمية
البيئية والتنمية الإقليمية

Présenté par Dr Hamza ALIBI

Le monde extérieur se forme dans notre cerveau

114

Plusieurs facteurs influencent les réactions d'un individu:

Des facteurs de personnalité : par exemple l'attitude par rapport à la prise de risques.

- L'âge
- L'expérience et le vécu d'autres processus de changement
- L'ampleur et le contexte du changement
- La vitesse du changement
- La position et la situation de l'individu dans l'organisation: la personne peut sentir sa position menacée, insécurisée par le changement, la crainte de perdre certain statut ou des pouvoirs, la peur de ne plus être aussi compétent
- Le contexte familial au moment du changement

115

La perspective de changements organisationnels fait naître un nombre de questions et problèmes pour les individus:

- Est-ce que je vais perdre mon travail?
- Est-ce que je vais devoir déménager?
- Est-ce que je vais devoir travailler plus?
- Est-ce que le changement se traduira en opportunités perdues?
- Avec qui vais-je travailler?
- Comment saura mon nouveau patron?
- Etc.

116



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Ces interrogations peuvent mener un individu à montrer soit une réserve, soit une résistance active au changement

La plupart d'entre nous réagissons avec le même comportement en pareils cas

En résumé:

LES CONSEQUENCES LIEES AUX CHANGEMENTS SONT PERCUES EN TERME DE PERTE OU DE GAIN

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

117

Evolution de la résistance au changement




Présenté par Dr Hamza ALIBI

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI



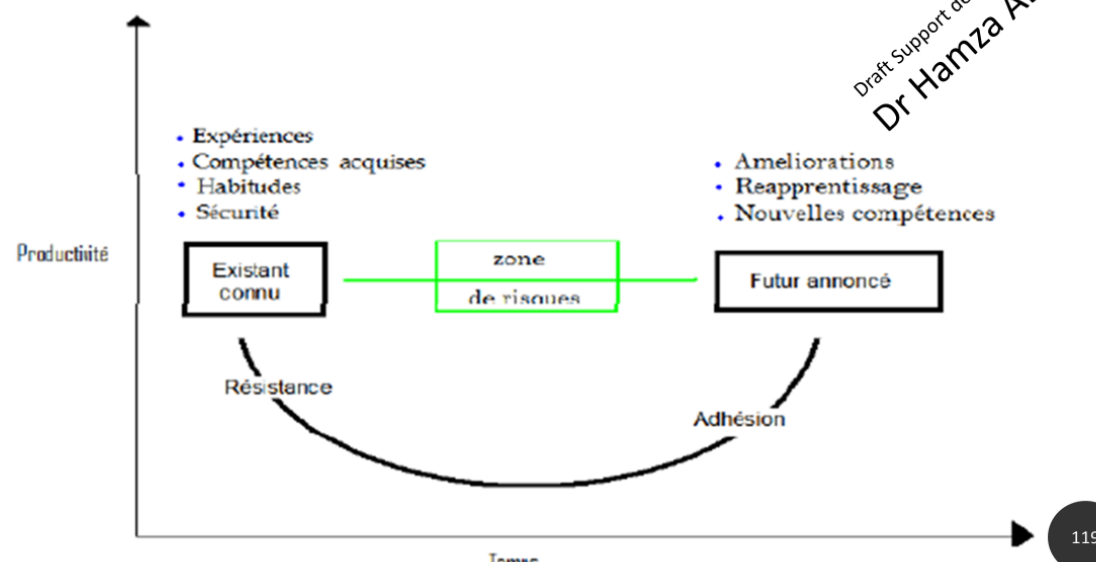
118

La gestion du changement: de la résistance à la résilience



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Le changement est une rupture



• Expériences
• Compétences acquises
• Habitudes
• Sécurité

• Améliorations
• Reapprentissage
• Nouvelles compétences

Existant connu

Futur annoncé

zone de risques

Résistance


Adhésion

Temps

119

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

La gestion du changement: de la résistance à la résilience



Présenté par Dr Hamza ALIBI

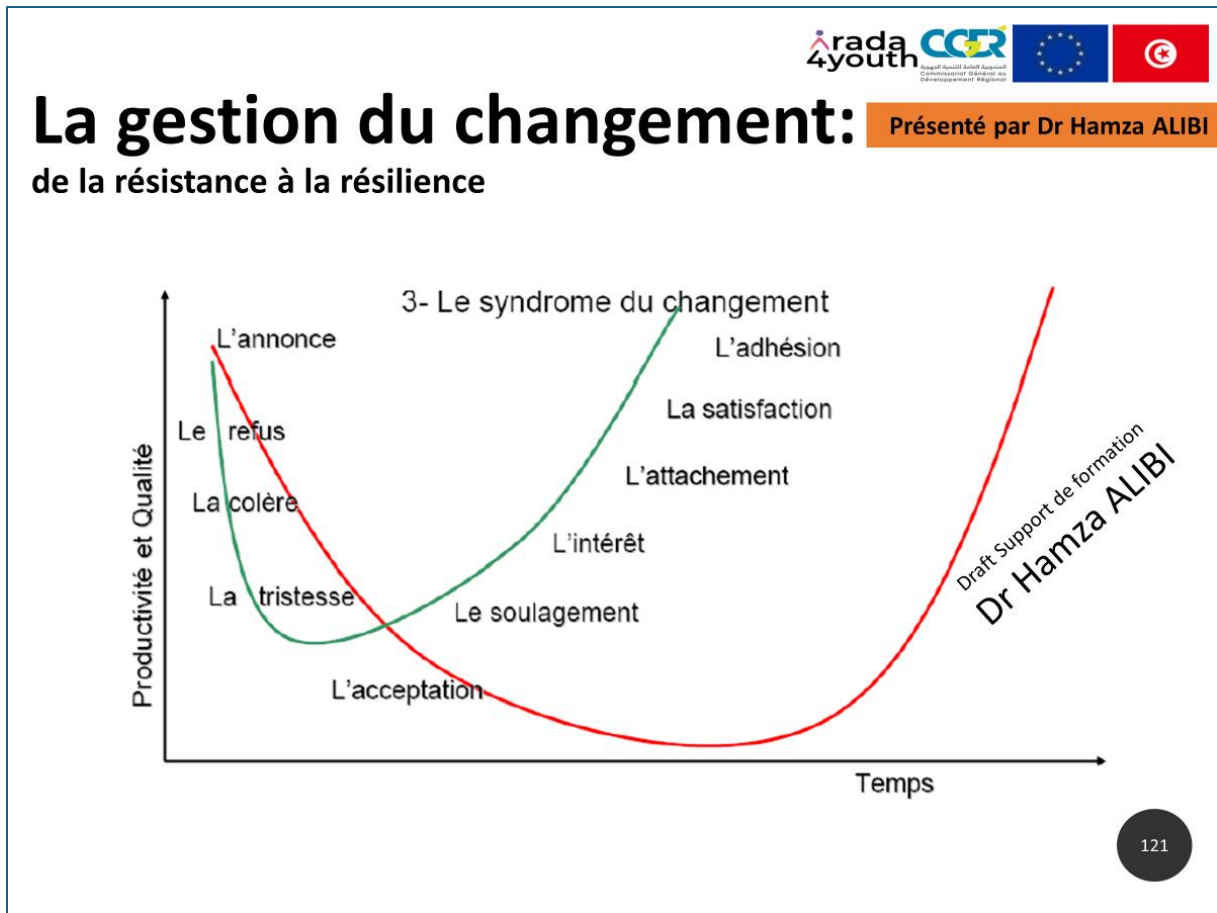
Une définition de la résilience

La résilience est la capacité pour une personne de se construire et de vivre de façon satisfaisante en dépit de circonstances, à la suite d'un changement brutal de situation personnelle, professionnelle, ou communautaire.

C'est aussi **une façon de rebondir.**

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

120



Modèle de transition de William Bridges

FIN

ZONE NEUTRE

DÉBUT

VALEURS, ATTITUDES, CROYANCES

-perte
-dénégation
-désillusion
-le refus ou l'acceptation de lâcher prise
-résistance
-excitation
-peur

-impuissance
-stress
-confusion
-désorientation
-déconnection
-remise en question de l'estime de soi
-perte
-séparation
-peur
-délivrance

-nouvelle énergie
-enthousiasme
-confiance
-estime de soi
-réalignement
-frustration
-espoir
-nouvelle signification

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

122

Comment accepter le changement plus vite



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Chacun de nous accepte le changement à son propre rythme. Cette capacité à accepter le changement est ce qu'on appelle **la résilience**.

Le degré de résilience se mesure à la vitesse à laquelle un individu progresse à l'intérieur de la phase de transition sans développer de comportements dysfonctionnels.

Les individus résilients sont ceux qui apprennent à vivre rapidement avec le changement. Ces individus ont un avantage par rapport à leurs collègues moins résilients car ils sont capables de faire face à un changement plus intense sans s'hypothéquer intellectuellement, physiquement ou émotionnellement. En d'autres mots, la capacité d'un individu à s'adapter au changement dépend de son degré de résilience. Ainsi, plus un individu est résilient, plus vite et mieux il s'adapte au changement.

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

123

Il y a cinq éléments qui caractérisent un comportement résilient:

- 1. Détenir une perspective positive.** Un individu qui détient une perspective positive est celui qui est capable d'identifier les occasions potentielles de faire des gains malgré un contexte instable et qui est convaincu de pouvoir en tirer profit.
- 2. Cibler.** Un individu résilient a une vision claire de ce qu'il veut réaliser et y réfère s'il sent qu'il s'égare.
- 3. Être souple.** Un individu souple est celui qui sait puiser d'un réseau de ressources internes et externes en vue de développer des stratégies créatives et adaptables pour répondre au changement.
- 4. Être organisé.** Un individu organisé est celui qui utilise efficacement une approche structurée en vue de planifier et coordonner l'implantation de nouvelles stratégies et qui en même temps est en mesure de gérer l'ambiguïté qui pourrait en résulter.
- 5. Être proactif.** Les individus résilients s'engagent dans l'action face à l'inconnu. Ils préfèrent prendre des risques calculés plutôt que de se maintenir dans une situation de fausse sécurité.

124

Habilités pour survivre au changement organisationnel



Présenté par Dr Hamza ALIBI

1. Maîtrisez vos pensées et vos émotions:

Une réponse "normale" peut inclure n'importe quel élément connexe à la dénégation à la peur, à la colère, à l'anxiété, à la résistance, à l'excitation, au désir de saboter l'organisation, à l'acceptation finale.

Que voulez-vous choisir et quand voulez-vous le choisir?

2. Lâchez prise du passé et ciblez l'avenir:

Résistez à la tentation de rester attaché "au bon vieux temps". Votre énergie quotidienne est limitée.

Où voulez-vous dépenser votre énergie? Dans le passé ou dans un futur?

3. Soyez souple et adaptez vous:

Ce sont les qualités clés du professionnel accompli d'aujourd'hui.

Ne jugez pas et rappelez-vous que quelque chose de nouveau n'est ni bon ni mauvais - mais tout simplement différent.

125

Habilités pour survivre au changement organisationnel



Présenté par Dr Hamza ALIBI

4. Équilibrez votre vie:

Il est important de faire l'équilibre des éléments de votre vie tels le travail, la famille, les finances, les amis, les poursuites spirituelles, la santé, la maîtrise du stress, la croissance personnelle et professionnelle.

Si le travail, en soi, occupe une place prépondérante dans votre vie, son moindre remaniement risque de vous déséquilibrer. Rappelez-vous que le travail n'est rien de plus que ce que vous faites. Il ne vous définit pas comme individu.

5. N'adoptez pas une mentalité d'otage:

La véritable sécurité d'emploi est en soi! Conséquemment, la sécurité d'emploi vous accompagne où que vous alliez.

Il demeure important que vous vous gardiez à jour et que vous développiez, au besoin de nouvelles habiletés. Choisissez la méthode d'apprentissage qui vous convient. Si vous avez l'âme d'un autodidacte, optez pour des interventions qui sont cohérentes avec qui vous êtes. La personne apprenante se retrouve dans une meilleure posture à la longue puisqu'elle demeure à la hauteur des exigences du marché du travail. Explorez vos options.

6. Vivez dans l'esprit du renouvellement et de la réinvention continuelle:

Rappelez-vous que vous avez du talent dans plus d'un domaine. Souvenez-vous de tout ce que vous avez accompli jusqu'à présent dans votre vie. En réalité, le changement n'est rien de plus qu'une nouvelle occasion d'évoluer. Demeurez ouverts et positifs et tout ira bien.

126

Réussite des programmes de changement

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI



Présenté par Dr Hamza ALIBI

- 40% des entreprises à travers le monde ne prévoit pas un retour à la normale
- Selon une étude de 300 grandes entreprises, 82% considèrent la transformation organisationnelle d'une importance vitale et en moyenne lancent deux initiatives de changement majeures par année.
- IBM rapporte que la nature de la gestion du changement devient plus systématique et basée sur l'évidence, plutôt que l'approche improvisée typique utilisée pendant des années.
- Selon une étude globale de CEO d'entreprises importantes, les entreprises qui suivent des procédures de gestion du changement spécifiques et formelles voient un taux de succès de projet de 52%, comparé à 36% pour ces entreprises qui improvisent.
- La plus grande raison de faillite de projets de changement organisationnel est la manque d'attention aux aspects concernant les personnes. La gestion de transformation effective nécessite beaucoup plus que l'application de processus, outils et techniques.

127


**DIMENSION
INTENTION**

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

rada 4youth CCR
الجهة العامة للتطوير
Commissariat Général au
Développement Régional

Présenté par Dr Hamza ALIBI

128



arada 4youth CCR
الجمعية العامة للتربية
Commission Générale de
Développement Régional

Présenté par Dr Hamza ALIBI

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

La qualité de vos questions détermine
la qualité de vos pensées
جودة أسئلتك تحدد جودة أفكارك

129



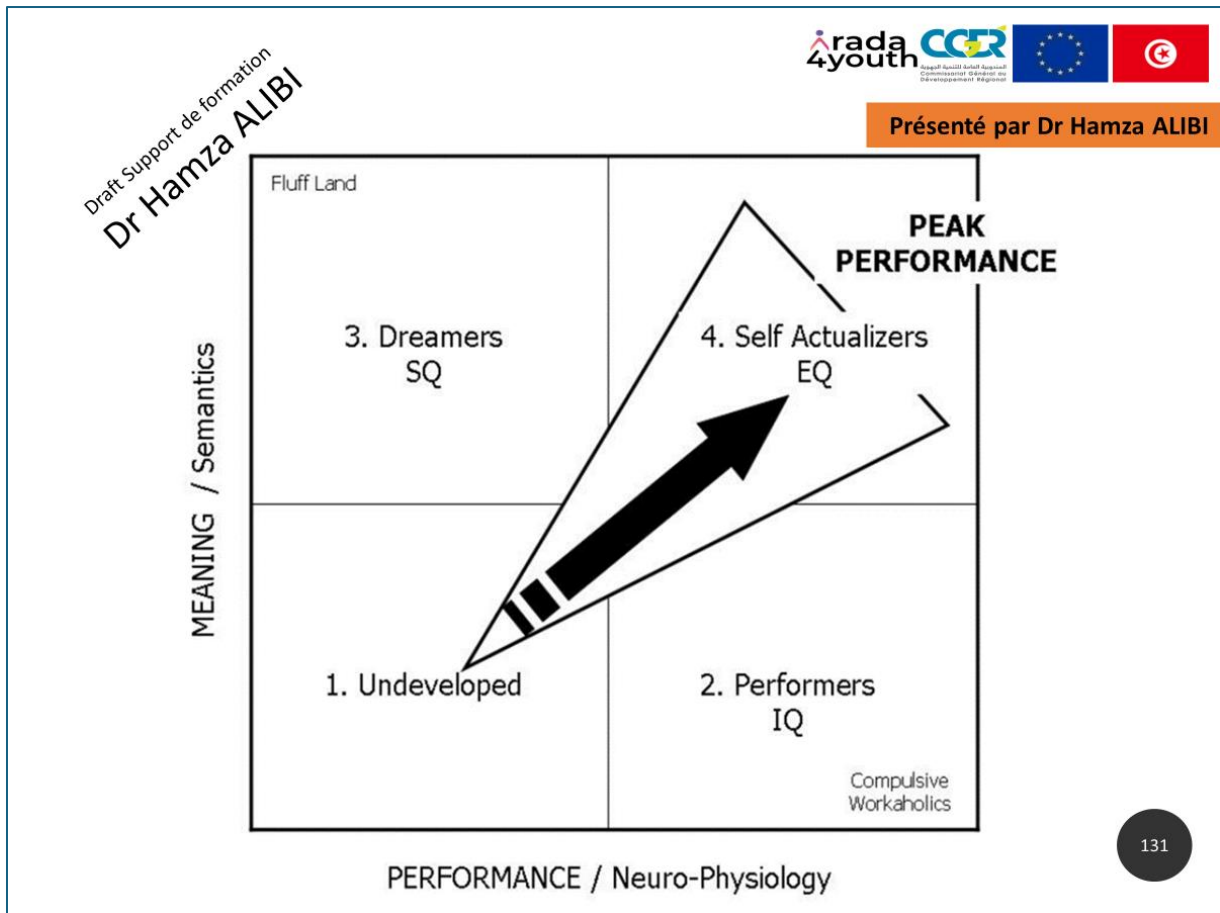
arada 4youth CCR
الجمعية العامة للتربية
Commission Générale de
Développement Régional

Présenté par Dr Hamza ALIBI

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

La qualité de vos pensées détermine
la qualité de votre vie
جودة أفكارك تحدد جودة حياتك

130



Logo: rada 4youth CCR
Logo: Commission Générale du Développement Régional
Logo: European Union
Logo: Turkey

Présenté par Dr Hamza ALIBI

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

EXCUSES

How has as big why ...
can blow up any excuse

133

Logo: rada 4youth CCR
Logo: Commission Générale du Développement Régional
Logo: European Union
Logo: Turkey

Présenté par Dr Hamza ALIBI

Modèle « Rompre l'excuse »


Comment vous excusez-vous de prendre les mesures nécessaires pour atteindre vos objectifs les plus élevés et réaliser vos meilleurs rêves ?

Plus une personne est intelligente, plus elle peut inventer d'excuses élaborées.

Les excuses sont généralement motivées par la pensée à court terme plutôt que par la vision de ce que nous voulons vraiment.

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

134

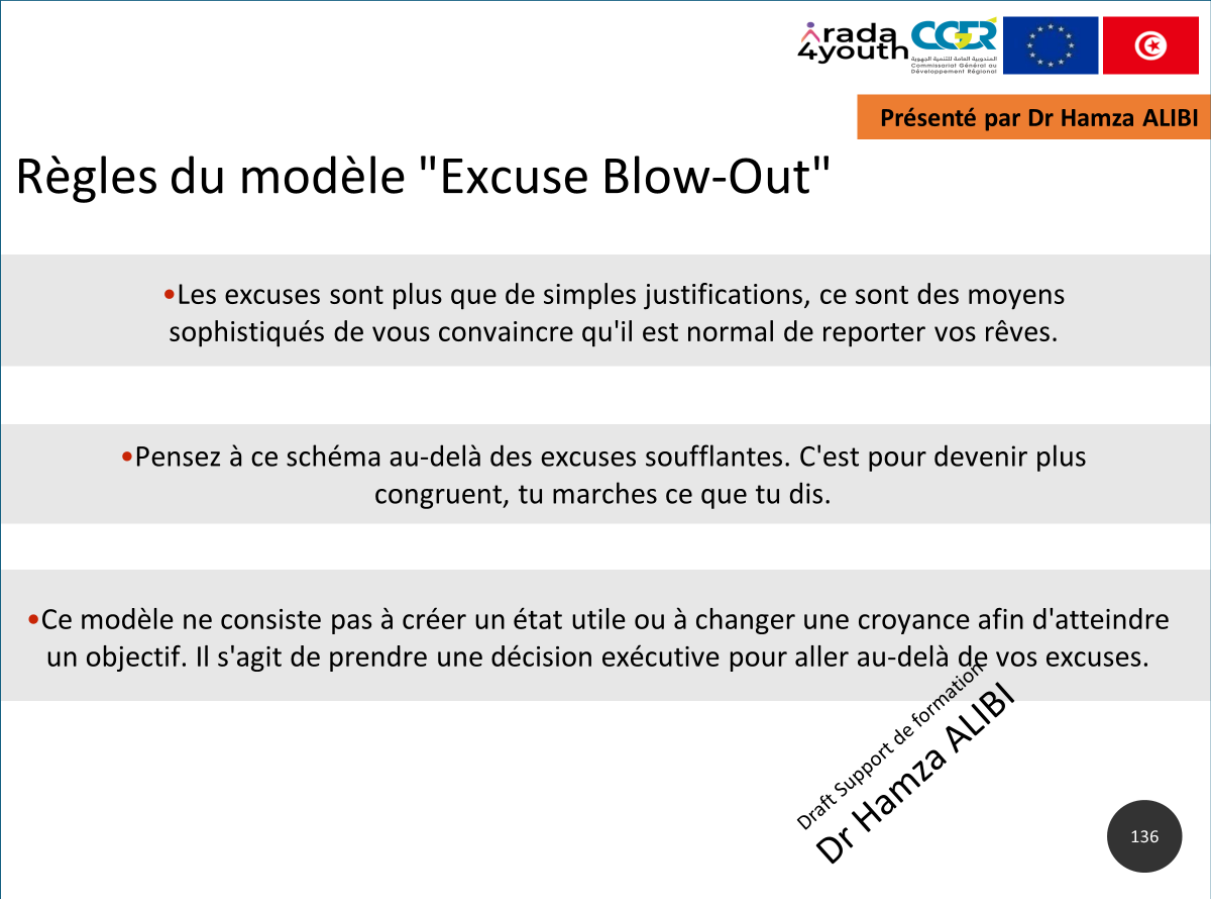


Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

Présenté par Dr Hamza ALIBI

EXCUSE Blow-Out
modèle

135



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Règles du modèle "Excuse Blow-Out"

- Les excuses sont plus que de simples justifications, ce sont des moyens sophistiqués de vous convaincre qu'il est normal de reporter vos rêves.
- Pensez à ce schéma au-delà des excuses soufflantes. C'est pour devenir plus congruent, tu marches ce que tu dis.
- Ce modèle ne consiste pas à créer un état utile ou à changer une croyance afin d'atteindre un objectif. Il s'agit de prendre une décision exécutive pour aller au-delà de vos excuses.

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

136

Les besoins des membres d'une Equipe



Présenté par Dr Hamza ALIBI

La pyramide des besoins

- 7. Potentiels
- 6. Réussite
- 5. Respect de soi
- 4. Contrôle de puissance
- 3. Sociale
- 2. Sécurité
- 1. Survie

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

Gratifié dans l'équipe

Contribution à l'excellence significative

Faire avancer les choses, Accomplir la tâche, Être une équipe gagnante

Respecté, Honoré

Avoir une voix et une influence

Inclus, bienvenu, amusant, satisfaction émotionnelle, travailler ensemble, faire avancer les choses.

Ouverture, je peux être moi-même?

Vérité, honnêteté; je peux faire face à la réalité telle qu'elle est? puis-je dire mes vérités ici?

Où il y a l'absence de ...

Médiocrité, déçu, frustré

Non Respecté

Désautonomisation, ennui, désagréable

Exclus, rejeté, ennuyé, désagréable, toléré, inefficace

Menaces, dangers

Mensonges, prétentions, dissimulations, fausses images du monde

137

نموذج روبرت ديلتس Robert Dilts



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI



138

Individuation-Regroupement

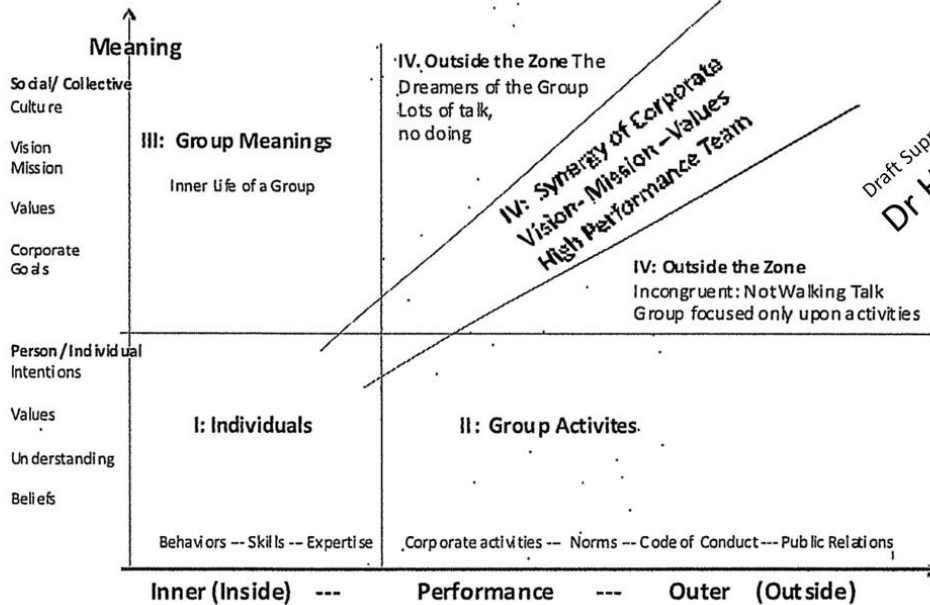


Faire partie et être à part

Présenté par Dr Hamza ALIBI

Meaning--- Performance Axes

Extended to Include the Social Dimension of a Group



139

Valeurs:



Vendre le groupe au groupe

Présenté par Dr Hamza ALIBI

- En tant que Leader du groupe - aussi étrange que cela puisse paraître, vous devez continuer à vendre le groupe au groupe!
- C'est l'une des premières tâches permanentes d'un leader de groupe.
- Pourquoi? les gens évoluent vers des valeurs et une vision et se sentent démotivés lorsqu'ils font défaut. Vous devez vendre la valeur et les avantages du groupe aux membres du groupe. Ce n'est que lorsque chaque membre verra et reconnaîtra la valeur qu'il s'engagera dans le groupe.

140

Valeurs:



Vendre le groupe au groupe

Présenté par Dr Hamza ALIBI

- Quand ils demandent: "Qu'est-ce que cela m'apporte?" comment répondez-vous?
- Pourquoi sommes-nous ensemble
- qu'allons-nous en tirer?
- Quelles sont les valeurs et les avantages de faire partie du groupe?
- Du point de vue des besoins humains, les gens posent cette question parce que nous faisons tous des choses pour répondre à nos besoins, nos désirs et nos valeurs.
- En tant que leader de groupe, attendez cela des membres de votre groupe et préparez-vous à cela.

141



Présenté par Dr Hamza ALIBI

**FORMULE
MAGIQUE
pour impacter!**

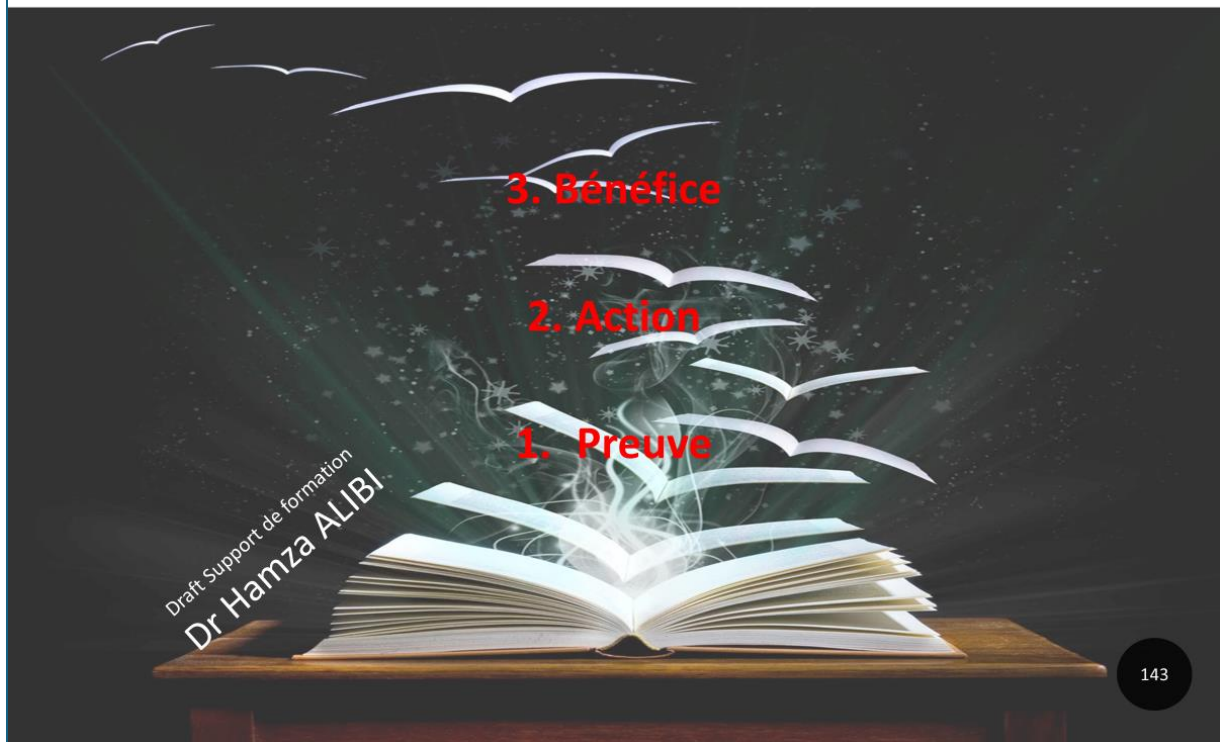
Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

142

FORMULE MAGIQUE!



Présenté par Dr Hamza ALIBI



Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

143

Exercice leadership



Présenté par Dr Hamza ALIBI

- Atelier: Les causes de résistance au changement

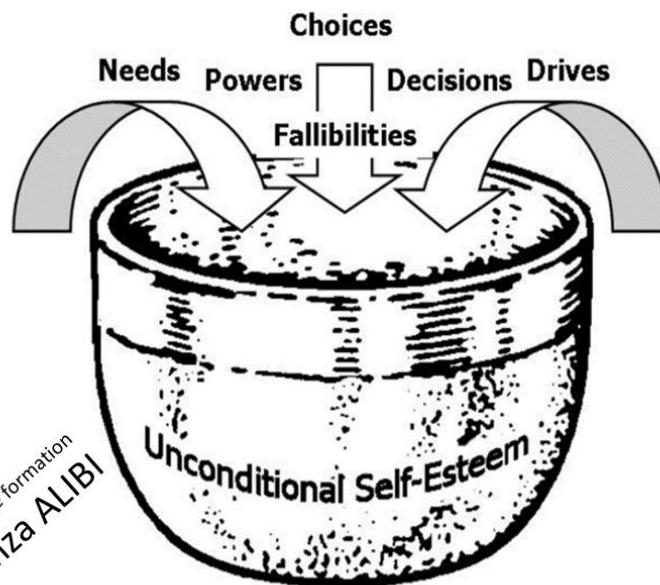
Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

144





Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

Partie 4

Projet de Changement



Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

Présenté par Dr Hamza ALIBI

APPRECIATION
 Discovering / creating enriched meaning and value
 Love, respect and care for the person; compassion


ACCEPTANCE
 Welcoming, embracing, holding the space.
 Reducing the meaning: it is 'just' thoughts, feelings, needs, biology

WITNESSING
 Just noticing, observing, seeing, non-judgmental awareness.
 Neutrality: suspension of meaning.
 Letting experience just be; relaxed alertness


RUTHLESS HONESTY
 Getting to the heart of things, expressing what is without
 prejudice or judgment, putting it on the table, truth telling,
 being blunt, forthright, no crap, response-able,
 acknowledgement and ownership





Creating the space for person to just be
 with thoughts and emotions,
 needs and biology, experience

Thoughts
 Needs
 Emotions
 Biology



THE CRUCIBLE
 A Human Sweat Lodge



Présenté par Dr Hamza ALIBI


The Crucible


1) Choisissez un lieu métaphorique.

- Où est l'endroit qui, lorsque vous y êtes ou même lorsque vous y pensez, il fait ressortir le meilleur de vous ? Où allez-vous, ou pourriez-vous aller pour vous permettre de vous sentir pleinement vivant ? Serait-ce une métaphore puissante pour votre espace « Crucible » ? Quelle métaphore donnerait à ce lieu les qualités pour le rendre riche, robuste et irrésistible pour vous ? Cet espace laisse-t-il de l'espace, vous permet-il de respirer, d'explorer, d'être et de vous sentir complètement en sécurité ?
- Liste des menus :

En présence de quelqu'un qui vous aime inconditionnellement. Dans l'espace sacré de l'amour, de l'unité, de la plénitude, de la sécurité, de la réflexion, de la transformation. Lumière, montagne, plage, lac, chapelle, cathédrale, mosquée, milieu de l'univers, bulle, espace doré, arbre de bouddha, etc.

- À quoi ressemble-t-il et sonne-t-il ? Qu'y a-t-il là ? Si je le voyais, que verrais-je ?







Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

The Crucible

2) Estime de soi — Regard positif inconditionnel

- Comment vous distinguez-vous le mieux en tant que personne de ce que vous faites comme expression ?
- Qu'est-ce que vous considérez comme ayant une valeur ultime ?
- Quelle est votre valeur la plus élevée et la plus sacrée ?
- Qu'est-ce qui suscite chez vous un sentiment d'admiration et d'émerveillement ?
- Lorsque vous y accédez et restez avec ce sentiment pendant un moment, le laissant grandir et s'étendre tout au long de votre neurologie, comment vous sentez-vous lorsque vous l'appliquez à vous-même en tant qu'être humain avec des potentiels incroyables ?
- Comment vous sentez-vous avec ça ?

149

The crucible

3) Témoignage

- Avez-vous déjà mis les pieds sur un balcon pour admirer une rue à deux ou trois étages ou plus en contrebas ?
- Comment était-ce lorsque vous étiez au-dessus de choses à distance qui vous permettaient simplement d'observer ?
- Imaginez que vous êtes au sommet d'un stade immense.
- Que ressentez-vous dans votre corps lorsque vous avez pris du recul et que vous êtes dans un état de curiosité insouciance de simple témoignage ?
- Dans quelle mesure vous sentez-vous ouvert maintenant pour simplement observer et voir ce qui se passe ?
- Pouvez-vous être à côté (au-dessus, derrière) sans être dedans ?
- Maintenant, ressentez pleinement le simple fait d'être témoin, considérez cette libération spécifique de vos potentiels de quelque chose et vers quelque chose, comment est-ce ?
- Où voulez-vous mettre l'acceptation dans votre espace de creuset ?



Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

150






Présenté par Dr Hamza ALIBI







The crucible

4) Acceptation

- Qu'acceptez-vous facilement qu'autrefois vous auriez pu détester et rejeter ?
- Qu'acceptez-vous maintenant qui rend la vie plus facile ?
- Vous êtes-vous assuré que votre référent pour l'acceptation n'est pas la démission ou l'apologie ?
- Liste des menus : Acceptez-vous de sortir les poubelles, de rouler dans les embouteillages aux heures de pointe, un jour de pluie, etc. ?
- Lorsque vous accédez pleinement à l'acceptation, appliquez cette acceptation à vous-même et à votre vie, comment cela se passe-t-il ?
- Comment est-ce juste accueillir et reconnaître ce qui est ? Êtes-vous prêt à accepter tout ce qui est amical ?
- Où voulez-vous mettre l'acceptation dans votre espace de creuset ?

151







Présenté par Dr Hamza ALIBI


The crucible


5) Impitoyable

- L'honnêteté pour dire la vérité Avez-vous déjà dit ce qui est sans jugement, accusation ou attaque ?
- Menu : Demander quelque chose sur un menu, un petit enfant commentant ce qu'il voit. À quoi cela ressemblerait-il si vous ne disiez pas la vérité ?
- Avez-vous quelque chose à craindre de ce qui est, de la réalité, de la vérité ? Êtes-vous prêt à devenir un ami de la réalité et à être honnête à ce sujet ?
- Avez-vous besoin d'auto-illusion ?
- Si la vérité ou la réalité nous libère, en particulier des illusions et des défenses, que devez-vous croire pour augmenter votre honnêteté et votre expression de la vérité ?
- Maintenant, ressentez pleinement votre capacité à dire la vérité, considérez cette libération spécifique de vos potentiels de quelque chose et vers quelque chose, comment est-ce ?
- Où voulez-vous mettre la vérité dans votre espace de creuset ?



152





Présenté par Dr Hamza ALIBI

The crucible

6) Appréciation


- Qu'appréciez-vous ?
- Quels plaisirs et délices vous permettent de fondre d'appréciation ?
- Qu'appréciez-vous dans cette expérience ?
- Que pourriez-vous y apprécier ?
- Êtes-vous en train de fondre dans l'appréciation en pensant à cette chose ?
- Maintenant que vous accédez pleinement à l'appréciation, appliquez-la à tous vos dons, aptitudes, forces, etc. ?
- Ressentant cette appréciation, quels nouveaux potentiels cela vous permettra-t-il de libérer ?
- Où voulez-vous mettre l'appréciation dans votre espace creuset ?

153


The crucible

7) Propriété et responsabilité


- Que serait une expérience de responsabilité positive, excitante et non stressante ?
- Dans quelle mesure ressentez-vous pleinement vos pouvoirs mentaux, émotionnels, verbaux et comportementaux pour réagir à tout ce qui se passe ?
- Que possédez-vous que vous « connaissez » avec chaque fibre de votre être ? Avez-vous la pleine permission de posséder votre vie, vos significations, vos émotions, vos pouvoirs, etc. ?
- Maintenant, sentez pleinement votre propriété, considérez cette libération spécifique de vos potentiels de quelque chose et vers quelque chose, comment est-ce ? Où voulez-vous placer la responsabilité dans votre espace creuset ?
- [Il ne sera pas nécessaire de susciter l'élément Amour/Joie/Extase. Il va émerger. Mais plus tard, si vous en avez besoin, utilisez ce qui suit :]
- "L'amour" dans ce sens, c'est simplement et purement prendre soin d'une personne ou de quelque chose sans programme personnel. C'est vous étendre pour le bénéfique ou le bien-être d'un autre. Il éprouve un sentiment de bonne volonté bienveillante.



Présenté par Dr Hamza ALIBI



154




Présenté par Dr Hamza ALIBI

The crucible


8) Laissez ces traits fusionner dans un creuset

- Alors que vous fermez les yeux et entrez pleinement dans votre lieu de creuset, accueillez simplement toutes ces riches ressources en tant qu'états et cadres d'esprit et que vous expérimentez tous ces éléments, qu'est-ce qui commence à se produire en vous lorsqu'ils fusionnent et fusionnent ensemble ?
- À quoi cela ressemble-t-il de voir les choses à travers les cadres du témoignage, de l'acceptation, de l'appréciation, d'une honnêteté impitoyablement véridique, de la propriété de vos réponses et de l'être-amour ?
- A quoi ressemble cette expérience dans son ensemble pour vous ? Comment aimeriez-vous l'ancrer ? [Ancrez l'état de gestalt du Creuset, en utilisant vos gestes et votre posture.]
- Qu'est-ce que ça fait de dire : « C'est mon espace de creuset qui me permet d'apprendre de nouvelles adaptations et de créer de nouveaux changements ?

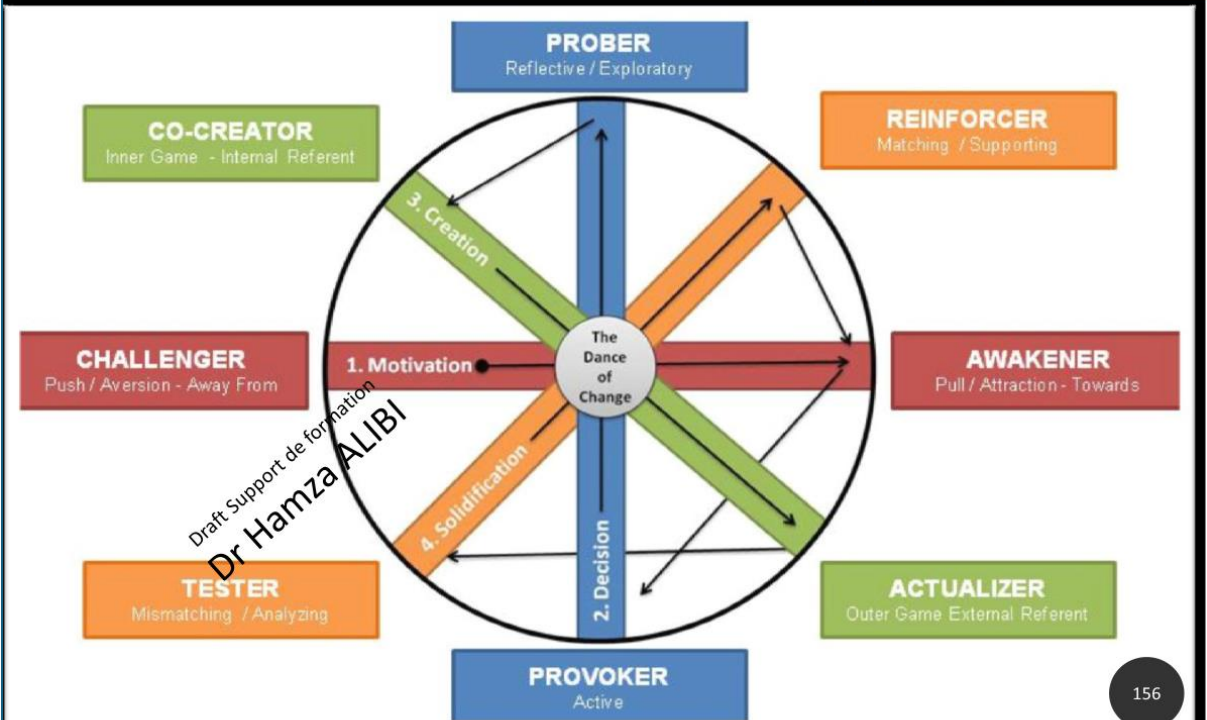


Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

155



Présenté par Dr Hamza ALIBI



Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

156



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Step 1 - Build Motivation

- Inspire a vision for the future
- Awaken new possibilities
- Confront the pain of the current situation
- Build momentum to make a decision

Step 2 - Elicit the Decision

- Find the leverage point for a decision
- Create painful awareness of the current situation
- Explore the criteria for a decision
- Create clarity – I have decided to.....


Step 3 - Create the change

- Create the new internal thoughts, beliefs and ideas that are needed to support the change
- Identify the appropriate actions to take to make the change become real.

Step 4 - Integrate and Solidify the Change

- Test that the change has taken place and is working
- Celebrate the growth and new behaviour

157



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Exercice : Coaching pour Faciliter la Volonté / Préparation au Changement

En binôme : Trouvez un partenaire. Décidez qui sera le Coach en premier et qui sera le Client ou l'Expérimentateur en premier.

158



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Exercice : Coaching pour faciliter la mise en œuvre du changement

En binôme : trouvez un partenaire. Décidez qui sera le Coach en premier et qui sera le Client ou l'Expérimentateur en premier.

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

159



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Exercice : MODÉLISATION D'UNE EXPÉRIENCE DE CHANGEMENT POSITIF

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

160



Présenté par Dr Hamza ALIBI

AXES DU LEADERSHIP Libérer vos Potentiels de Leadership

"Le leadership a peu à voir avec le contrôle et tout à voir avec le changement."
John A. Stogren (Skyhooks for Leadership)

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

Plus les choses changent, plus nous avons besoin de leaders. Lorsque les choses sont incertaines, lorsque les choses sont en mouvement et dans la confusion, nous cherchons des leaders. Les leaders sont des agents du changement. Ils dirigent le changement organisationnel et culturel. Un leader hautement qualifié est capable de faciliter une refonte culturelle complète, si nécessaire. Mais comment?

161



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Les Axes du Leadership suivants ont été développés à partir du Modèle de l'Axe du Changement (2003) qui décrit le processus de comment le changement génératif ou auto-réalisant se produit chez les personnes. Il s'agit de changements pour ceux qui sont psychologiquement sains.

Ces embrasseurs du changement veulent amener leurs compétences, leurs performances et eux-mêmes à de nouveaux et plus hauts niveaux de développement. Les Axes du Changement sont construits sur les quatre mécanismes clés régissant le changement génératif : la motivation, la décision, la création et l'intégration.

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

162

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

Alors que les coaches facilitent également le changement génératif, les leaders travaillent avec des groupes et des organisations et le processus sera un peu différent, d'où la nécessité des Axes du Leadership suivants.

Les formats suivants décrivent cinq processus de leadership : motivation, signification, engagement, solutions et kaizen,

et nous donnent ainsi dix rôles de leadership fondamentaux. Ces axes identifient les dimensions ou les aspects du leadership qui prennent une vision, lui donnent forme et l'intègrent dans un organisme vivant, une communauté, une entreprise ou une affaire.

163

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI





La Danse du Leadership

Deux boucles ou étapes créent puis organisent le changement. Où vous vous trouvez à un moment donné dépend de où se trouvent les gens ou l'organisation. C'est pourquoi c'est comme une danse, et savoir quel sera le prochain pas dépend de l'autre.

Étape I : La Boucle du Leadership Significatif

Pour diriger, vous devez d'abord créer suffisamment d'énergie - de l'énergie qui influencera et motivera une vision d'une nouvelle direction, d'un nouveau monde. Vous menez d'abord avec des idées, des valeurs et des visions qui définissent une direction. Cela activera d'abord la motivation chez les gens pour qu'ils se soucient et suivent alors que cela réveille des défis. Ensuite, cela définira un cadre de signification qui excite et active à l'action.

164

Présenté par Dr Hamza ALIBI

Axis 3: Commitment — Selling People to Make the Change

Reflective _____ Active

5. Collaborator
6. Enroller

Next you will need to lead in clearly defining their problem or challenge that needs to be solved. The clearer your communication and definition, the more you facilitate the solution.

Axis 4: Solutions — Troubleshooting Problems to Innovate the Change

Pessimistic _____ Optimistic
Differences _____ Same

7. Problem Definer
8. Problem Solver

Along the way, you'll need to celebrate the successes, reframe mistakes as just learning steps, and keep urging for continuous improvement of the solution.

Axis 5: Kaizen — Continuous Improvement to fully Integrate the Change

Matching _____ Mismatching
Same _____ Differences

9. Cheerleader
10. Refiner

167






Présenté par Dr Hamza ALIBI

AXES OF LEADERSHIP

168

1 = The Sweet Spot
This is where you do what you love, you are good at it and it adds value.

2 = Investigation
This is where you are passionate about an area and have the skills to make a difference but you do not know where it is needed.

3 = Learn
This is where you are passionate about an area and the organisation has a need but you do not know how to do it.

4 = Avoid
This is where you are skilled at doing something that the organisation needs but you really don't enjoy it.

Détection des points de levier



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Dans la Matrice, il existe des points de levier pour un changement transformationnel. Ce sont principalement des endroits où vous pouvez définir un nouveau cadre qui réorganisera tout le système. Comment identifier ces points de levier ? Quelles connaissances et compétences sont nécessaires pour les trouver et les utiliser ? Réponse : Trouvez et utilisez les points de levier dans le système de la Matrice en réalisant une analyse de la Matrice. Cela vous donnera un aperçu des deux boucles de rétroaction et de la boucle méta-état de création de sens. Ensuite, en comprenant comment elles fonctionnent, vous saurez où se trouvent les points de levier pour intervenir. Vous serez alors capable de suivre l'énergie du système.

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

171

Modélisation pour le changement transformationnel



Présenté par Dr Hamza ALIBI

- Étant donné que l'essence du problème réside dans le sens, et qu'il existe une structure aux significations à partir desquelles nous opérons (ce qui crée ensuite la qualité et la nature de nos performances), détecter et identifier la logique psychologique des significations de nos jeux intérieurs nous permet de modéliser à la fois nos expériences non productives et très productives.
- En PNL (Programmation Neuro-Linguistique) et en Neuro-Sémantique, nous modélisons une expérience pour comprendre comment elle fonctionne. Cela nous permet ensuite de comprendre les points de levier pour le changement et comment les simplifier pour une plus grande efficacité. Modéliser ce qu'un client ou un groupe fait bien, ainsi que ce qui ne sert pas bien la personne ou le groupe, nous permet de savoir quoi faire pour faciliter le prochain niveau de développement.

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

172

Modélisation pour le changement transformationnel



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Comment modélisons-nous l'expérience d'un client ou d'une organisation ?

Analyse des besoins

- Nous modélisons la structure de l'expérience actuelle de la personne (ou de l'entreprise) pour détecter ses cadres opérationnels et analyser son efficacité. Cela nous permet d'observer ce dont le système en tant qu'état ou expérience a besoin. Invitez le client à choisir ce qu'il veut vraiment.

Suivi et analyse des cadres

- En suivant les pensées et les sentiments (états) de la personne, nous pouvons découvrir ensemble ce que la personne a intégré comme cadres sur des états antérieurs pour créer sa logique psychologique. Utilisez les Méta-États pour suivre la conscience réflexive du client afin de détecter les cadres. Parfois, la prise de conscience suffit pour la transformation. Quand ce n'est pas le cas, engagez-vous dans davantage de méta-état pour contrôler la qualité de l'expérience et invitez à texturer l'expérience.

173

Modélisation pour le changement transformationnel



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

Analyse de terrain

- L'incarnation somatique de l'état mental-émotionnel génère un "champ" de forces ou d'énergies et, à mesure que le processus de rétroaction continue, il génère une organisation systémique qui s'élabore continuellement, la rendant plus stratifiée et riche.

Levier des cadres

- Sachant que les méta-états supérieurs identifient les points de levier dans le système corps-esprit, utilisez des méta-questions pour explorer une matrice de significations autour de tout événement ou concept particulier. Objectif : trouver des points de levier hautement influents. Cherchez à trouver les états supérieurs qui gouvernent les inférieurs. Invitez un client à établir un cadre supérieur qui fonctionne comme un attracteur auto-organisateur dans son système corps-esprit-émotion.

174

Modélisation pour le changement transformationnel



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Modélisation pour savoir quoi et comment inviter à la coalescence des états

- Par la répétition et l'habitude, les cadres ou états supérieurs se fondent dans les états inférieurs. Cela offre une autre manière de voir la fonction de transcendance et d'inclusion dans la méta-étatisation. Les méta-états ne restent pas "méta", mais fusionnent avec l'état inférieur, le texturant et le qualifiant.
- Les filtres perceptuels (méta-programmes) sont créés de cette manière. Utilisez ce processus pour qualifier et texturer les états. Réfléchissez de manière stratégique à l'effet des niveaux successifs, puis vérifiez la valeur écologique de la structure méta-étatique

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

175

Quadrants de Changement Stable/Complexe



Présenté par Dr Hamza ALIBI

- Complexe
- Simple
- Stable
- (Coherent, Prévisible, Régulier)
- Quadrant IV | Quadrant II
- Instable
- (Incohérent, Imprévisible, Irrégulier)

Quadrant I :

- Ici, nous avons des problèmes simples et stables (par exemple, phobies, allergies, état émotionnel négatif persistant, décisions ou limitations, stratégies non productives, procrastination, dépressions, impuissance apprise, etc.). Ces problèmes restent constants et fonctionnent de manière régulière et systématique. Souvent, un changement profond au point de levier clé peut entraîner une transformation radicale et surprenante. Trouver ce point de levier crée fréquemment une transformation magique, comme la guérison d'une phobie qui fonctionne généralement rapidement et profondément.

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

176

Quadrants de Changement Stable/Complexe

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Quadrant II :

- Ici, nous avons des problèmes simples, mais instables. Ils apparaissent et disparaissent de manière aléatoire et imprévisible. La colère incontrôlable qui éclate de manière imprévisible, les surcharges de stress qui surviennent "de nulle part", la maniaque-dépression, le trouble obsessionnel-compulsif, etc. Parfois, vous avez ces types de problèmes, parfois non. Parfois, une chose les déclenche, parfois une autre. Ici, une personne peut même trouver une solution ou une résolution à une difficulté, pour constater qu'elle réapparaît plus tard.

Quadrant III :

- Ici, nous avons des problèmes complexes et stables. Bien qu'ils impliquent de nombreux composants et/ou couches, nous pouvons compter sur eux de manière prévisible. Exemples : TSPT, mépris de soi, troubles de l'alimentation, troubles de l'identité, etc. La difficulté avec les problèmes stables et complexes réside dans la spécification complète de toutes les complexités qui génèrent le problème : les significations, les cadres, le timing, etc. Pour créer un changement, simplifiez le problème, réduisez la complexité, séparez les nombreuses variables. Utilisez le pouvoir déstabilisant de la désorientation pour desserrer les anciens cadres.

- .

177

Quadrants de Changement Stable/Complexe



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Quadrant IV :

- Ici, nous avons des problèmes complexes, mais instables. Les problèmes apparaissent et disparaissent. Nous ne pouvons pas prédire quand le problème complexe surviendra. Ils ne fonctionnent pas selon une stratégie systématique. Exemples : trouble de la personnalité multiple, trouble de la personnalité schizoïde, schizophrénie, etc. Cherchez à stabiliser le problème pour obtenir une image claire. Son manque de stabilité le fait continuellement évoluer, ce qui peut saboter une description claire et précise. Stabilisez-les et/ou réduisez la complexité pour travailler sur les pièces composantes une à la fois. Utilisez des techniques de prédiction et de lancement de pièce pour apporter de la prévisibilité à l'instabilité du problème.

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

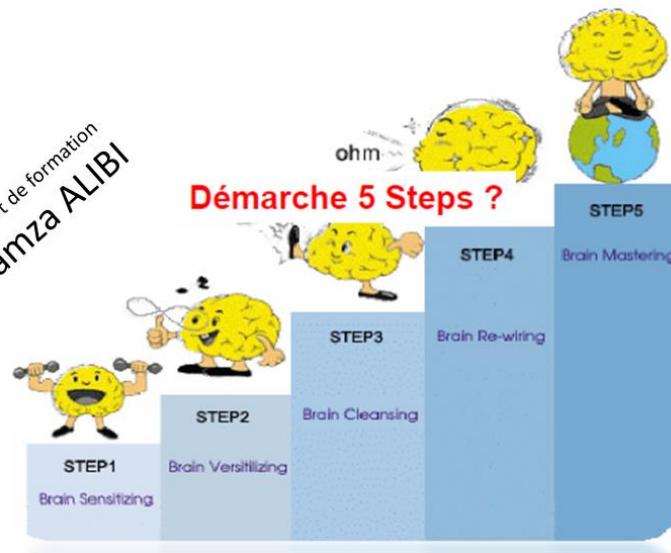
178

Démarche 5 Steps ?



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI



179

Manager la stratégie par la démarche 5 Steps



Présenté par Dr Hamza ALIBI

La démarche 5 Steps permet de répondre aux principaux enjeux auxquels les entreprises doivent faire face pour réussir la mise en place de stratégies :

- Favoriser l'appropriation et la diffusion des objectifs stratégiques par tous les acteurs de l'organisation
- Evaluer régulièrement l'organisation sur ses progrès et sa performance vers les objectifs stratégiques fixés
- Encourager de manière continue la capitalisation et le partage des meilleures pratiques afin de préparer les stratégies futures avec tous les collaborateurs
- Piloter des enjeux complexes grâce à une démarche simple
- Déployer des objectifs sous forme de feuille de route

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

180

5 steps, comment s'y prendre?

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI



Présenté par Dr Hamza ALIBI

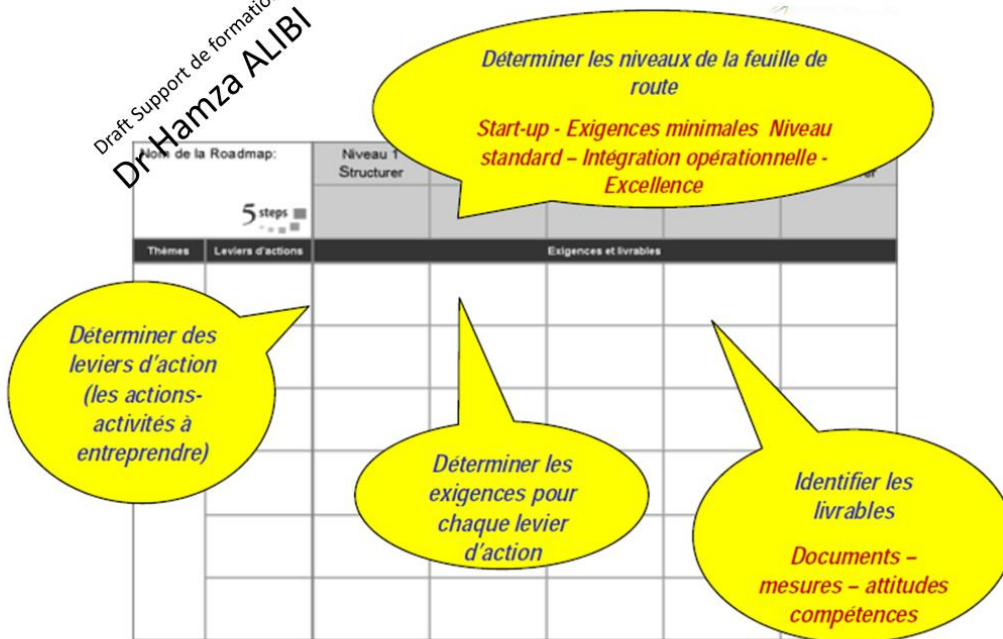
- Pour chaque **objectif stratégique majeur**, la méthode propose de déterminer 5 niveaux de progrès (les fameux «5 Steps »).
- Chaque niveau correspond à une évolution significative de l'organisation vers l'atteinte de cet objectif.
 - Contrairement à d'autres méthodes (autoévaluation ISO 9004 par exemple), ces 5 niveaux ne sont pas imposés, car ils sont définis par l'organisation pour chaque thème traité.
 - La méthode 5 Steps s'adapte donc au niveau de maturité de chaque organisation et (surtout) à ce qu'elle est capable de mettre en oeuvre et non ce qu'elle souhaiterait.
 - Ce découpage en 5 niveaux rythme le progrès en étapes successives et réalisables. Il permet à chaque collaborateur de suivre pas à pas la progression vers un objectif stratégique.
 - Ces 5 niveaux sont utilisés pour la construction de feuilles de route ("roadmaps") qui sont au coeur de la méthode.

181







Présenté par Dr Hamza ALIBI

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI




182

Quelques Exemples





Présenté par Dr Hamza ALIBI

Extrait de Roadmap : « Déploiement du réseau informatique »

Nom de la Roadmap:		Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Déploiement du réseau informatique		Structurer	Traduire	Etablir	Progresser	S'améliorer
		Une étude préliminaire a été menée	Les outils informatiques sont adaptés et le déploiement est planifié	Le réseau est déployé	Un support pour l'utilisation du réseau est créé	Le réseau rapporte les bénéfices escomptés
Thèmes	Leviers d'action	Exigences et livrables				
Politique / Environnement général	Objectifs démarche	Les enjeux organisationnels sont analysés	Le plan de communication est défini	Les objectifs de la démarche sont connus dans le groupe	Les managers s'approprient les objectifs	Les impacts du changement induit sont analysés
	Implication du personnel utilisateur	Les besoins des utilisateurs sont relevés	Un plan de formation des utilisateurs est mis en place	Les utilisateurs sont définis et classés par type	Les modules de formation adaptés aux besoins de chaque type d'utilisateur sont prêts	Les utilisateurs sont sources de propositions d'amélioration
Technique	Informatique	Les outils informatiques sont développés	Le plan de déploiement est effectué	L'ensemble des sites	La ligne est disponible	Les données de feedback sont traitées
...						

Ceci est une roadmap simplifiée, donnant un aperçu de la roadmap complète et de son utilisation

183

Piloter l'alignement stratégique?

Présenté par Dr Hamza ALIBI

Les avantages :

- Outre leur fonction d'accompagner progressivement l'organisation vers l'atteinte d'objectifs stratégiques, les roadmaps servent aussi d'outils de mesure de cette progression.
- Ainsi une fois déployées, les roadmaps permettent aux entités opérationnelles comme à la Direction Générale d'évaluer et de comparer leur avancement vers les objectifs du plan d'action stratégique.
- Plusieurs indicateurs peuvent être mis en place. Les entités peuvent notamment s'autoévaluer sur chaque roadmap à travers des notes dites de "couverture" (% d'avancement de la roadmap) et de "niveau" (mesure le positionnement dans une roadmap par rapport aux 5 niveaux d'exigence)

184



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

Partie 5

Accompagnement du Changement

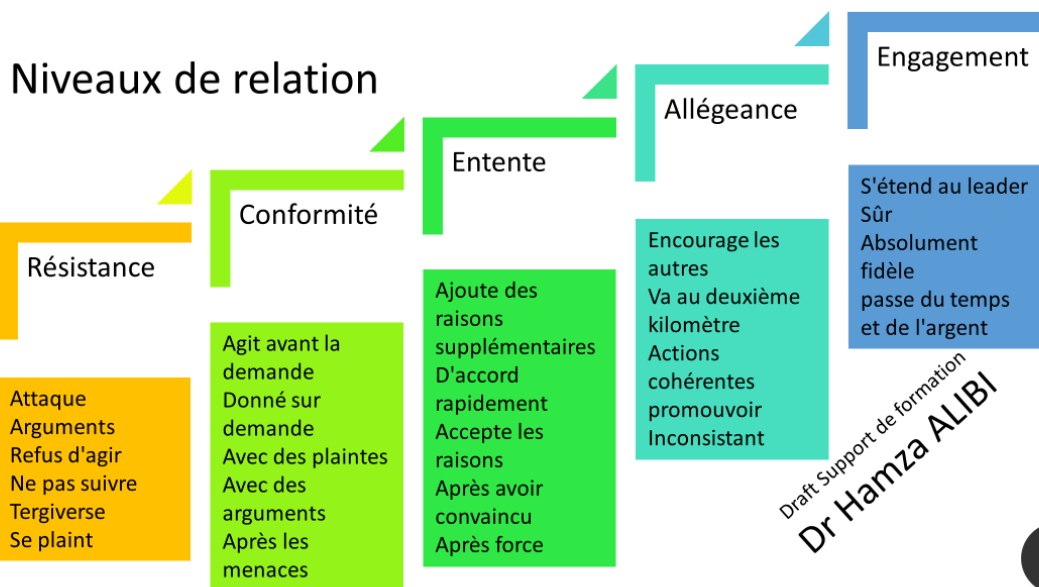
185



LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Diriger les cœurs et les esprits

Présenté par Dr Hamza ALIBI



Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

186





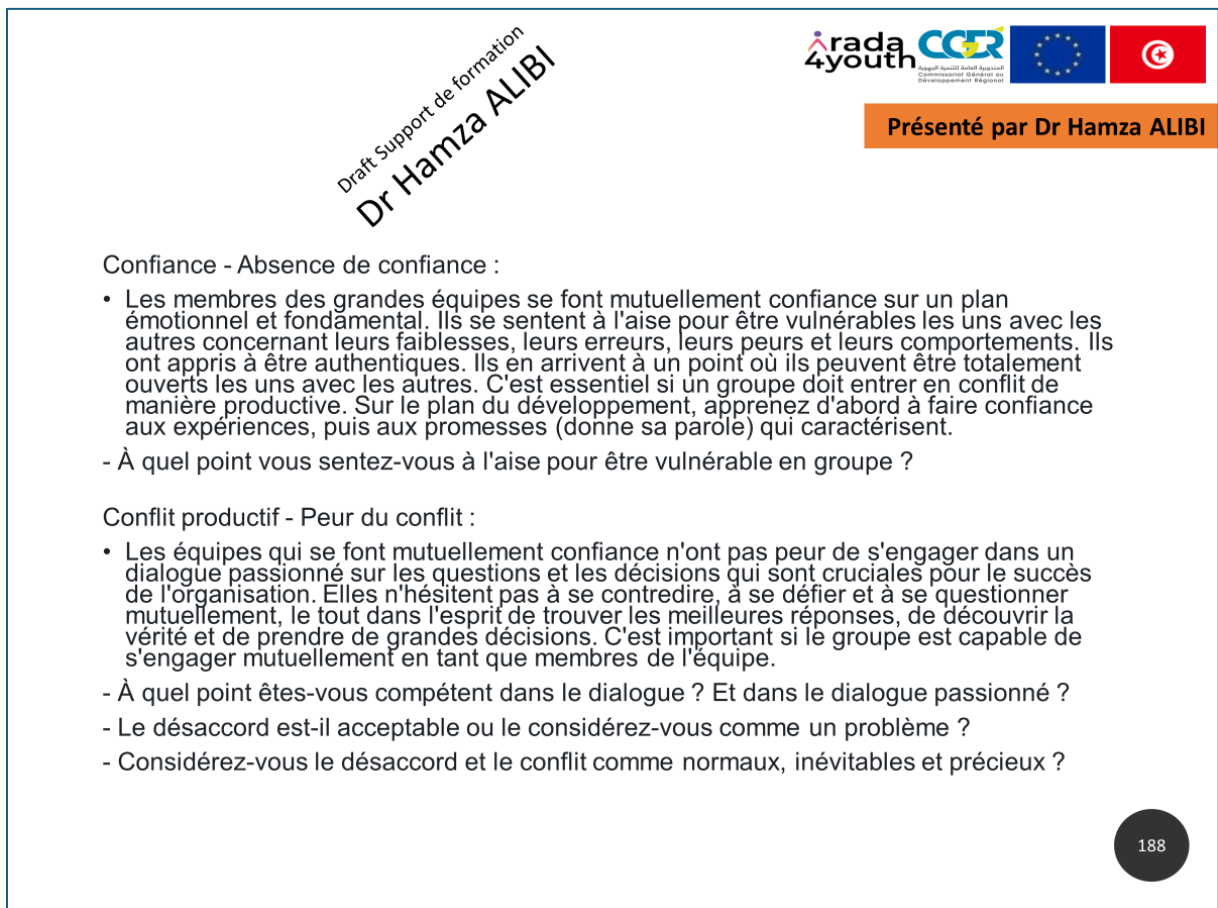
rada 4youth CCR
الجمعية العامة للتدريب
Commissariat Général au
Développement Régional

Présenté par Dr Hamza ALIBI

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

RESOLUTION DES CONFLITS

187



rada 4youth CCR
الجمعية العامة للتدريب
Commissariat Général au
Développement Régional

Présenté par Dr Hamza ALIBI

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

Confiance - Absence de confiance :

- Les membres des grandes équipes se font mutuellement confiance sur un plan émotionnel et fondamental. Ils se sentent à l'aise pour être vulnérables les uns avec les autres concernant leurs faiblesses, leurs erreurs, leurs peurs et leurs comportements. Ils ont appris à être authentiques. Ils en arrivent à un point où ils peuvent être totalement ouverts les uns avec les autres. C'est essentiel si un groupe doit entrer en conflit de manière productive. Sur le plan du développement, apprenez d'abord à faire confiance aux expériences, puis aux promesses (donne sa parole) qui caractérisent.

- À quel point vous sentez-vous à l'aise pour être vulnérable en groupe ?

Conflit productif - Peur du conflit :





- Les équipes qui se font mutuellement confiance n'ont pas peur de s'engager dans un dialogue passionné sur les questions et les décisions qui sont cruciales pour le succès de l'organisation. Elles n'hésitent pas à se contredire, à se défier et à se questionner mutuellement, le tout dans l'esprit de trouver les meilleures réponses, de découvrir la vérité et de prendre de grandes décisions. C'est important si le groupe est capable de s'engager mutuellement en tant que membres de l'équipe.

- À quel point êtes-vous compétent dans le dialogue ? Et dans le dialogue passionné ?

- Le désaccord est-il acceptable ou le considérez-vous comme un problème ?

- Considérez-vous le désaccord et le conflit comme normaux, inévitables et précieux ?

188

Présenté par Dr Hamza ALIBI

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

Engagement - Manque d'engagement :

Les équipes qui s'engagent dans un conflit sans filtre sont capables de susciter un véritable engagement autour de décisions importantes, même lorsque divers membres de l'équipe sont initialement en désaccord. Cela s'explique par le fait qu'ils veillent à ce que toutes les opinions et idées soient mises sur la table et prises en compte, donnant ainsi confiance aux membres de l'équipe qu'aucune pierre n'a été laissée de côté. Les membres de l'équipe ont placé le groupe au-dessus des investissements individuels d'ego. Ils sont engagés envers les valeurs et la vision du groupe. C'est crucial si le groupe doit apprendre et s'engager dans une responsabilité mutuelle.





- Êtes-vous prêt à prendre le temps et la patience nécessaires pour recueillir toutes les opinions ?
- À quel point êtes-vous compétent pour créer un espace conversationnel où tout le monde se sent écouté ?

Responsabilité mutuelle - Évitement de la responsabilité :

Les équipes qui s'engagent à respecter les décisions, les normes de performance, les valeurs et la vision du groupe n'hésitent pas à se tenir mutuellement responsables de respecter ces décisions et normes. Elles ne dépendent pas du chef d'équipe comme principale source de responsabilité ; elles s'adressent directement à leurs pairs. Elles sont devenues co-leaders, proactives et prêtes et capables de prendre l'initiative. Cela est important si le groupe doit atteindre les résultats souhaités.

- Êtes-vous capable de guider les membres du groupe pour assumer la responsabilité ?
- Êtes-vous capable de déléguer cela aux membres ?

189

Présenté par Dr Hamza ALIBI

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

- Résultat - Manque d'attention aux résultats :
- Les équipes qui se font mutuellement confiance s'engagent dans le conflit, s'engagent dans des décisions et se tiennent mutuellement responsables, mettant de côté leurs besoins individuels et leurs agendas (investissements d'ego) et se concentrent exclusivement sur ce qui est le mieux pour l'équipe. Elles ne cèdent pas à la tentation de placer leurs départements, leurs aspirations de carrière ou leur statut axé sur l'ego avant les résultats collectifs qui définissent le succès de l'équipe. Elles font des résultats co-crés leur principal objectif en sublimant leurs propres agendas personnels.
- - À quel point êtes-vous compétent pour guider l'équipe au-delà des intérêts et des agendas de chaque personne ?
- - Êtes-vous un bon exemple en cela ?

190








Présenté par Dr Hamza ALIBI





Le conflit, c'est **normal**

- Le conflit est normal dans une entreprise **dynamique**, où les **idées circulent**.

- L'**absence** de tension serait même plutôt **mauvais signe**.

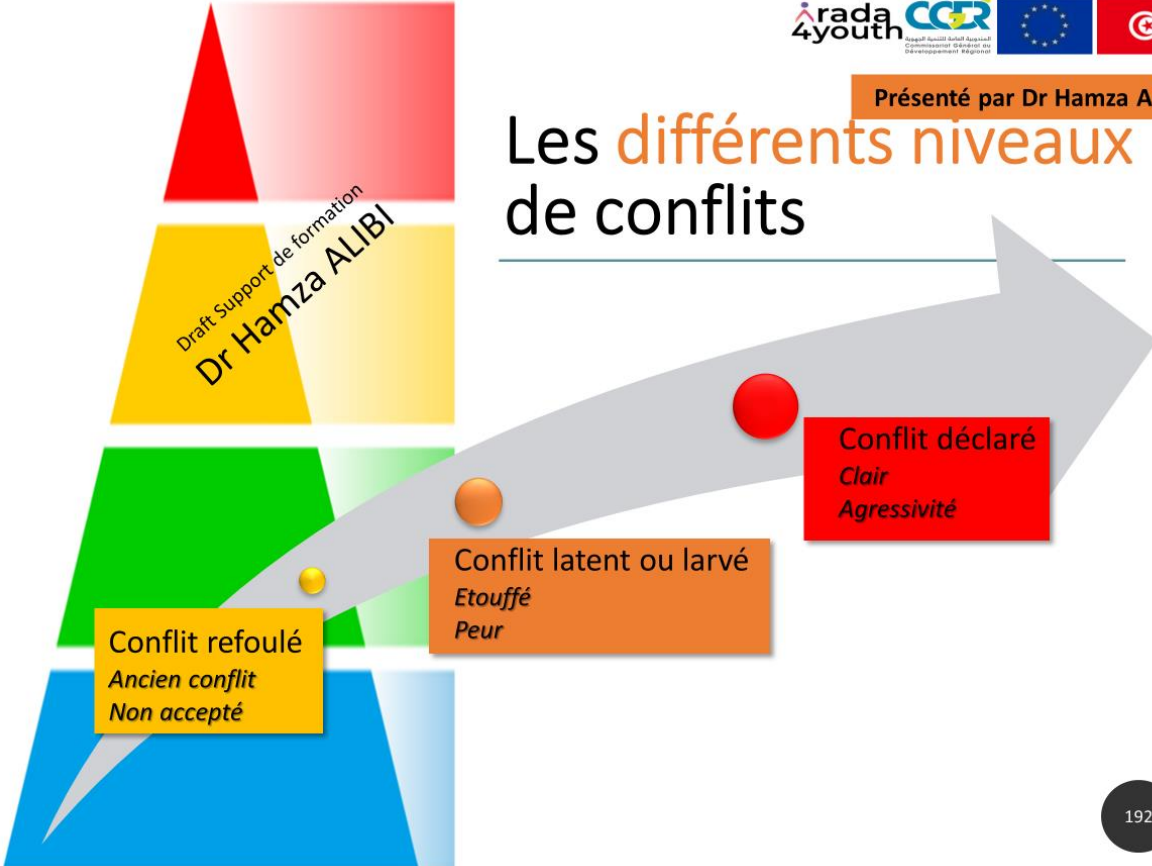
Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

191

Présenté par Dr Hamza ALIBI

Les **différents niveaux** de conflits



Conflit refoulé
Ancien conflit
Non accepté

Conflit latent ou larvé
Etouffé
Peur

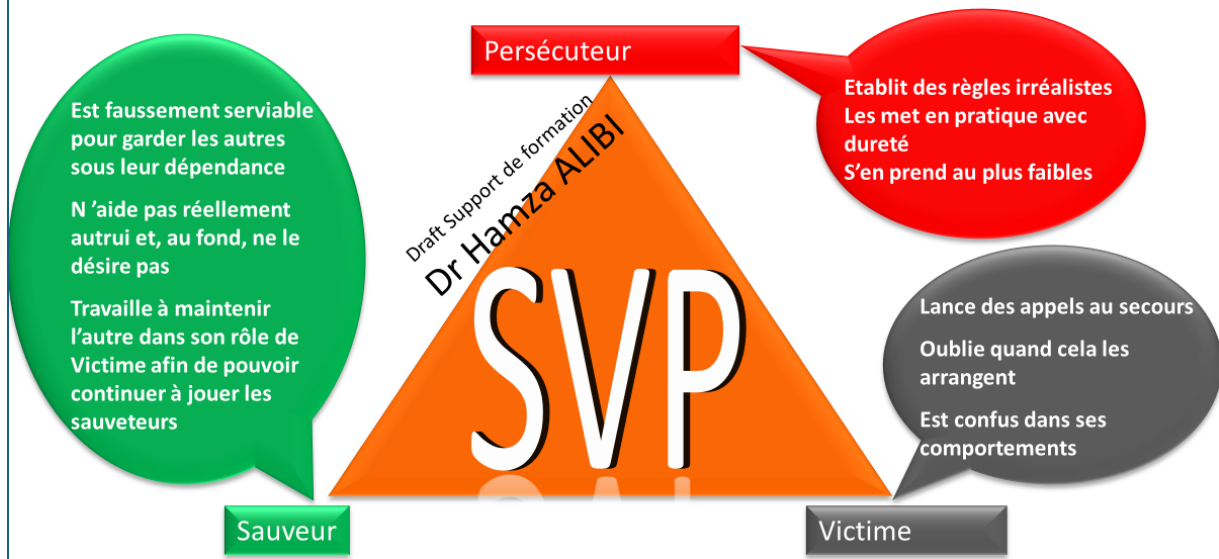
Conflit déclaré
Clair
Agressivité

192

Le triangle dramatique de Karpman

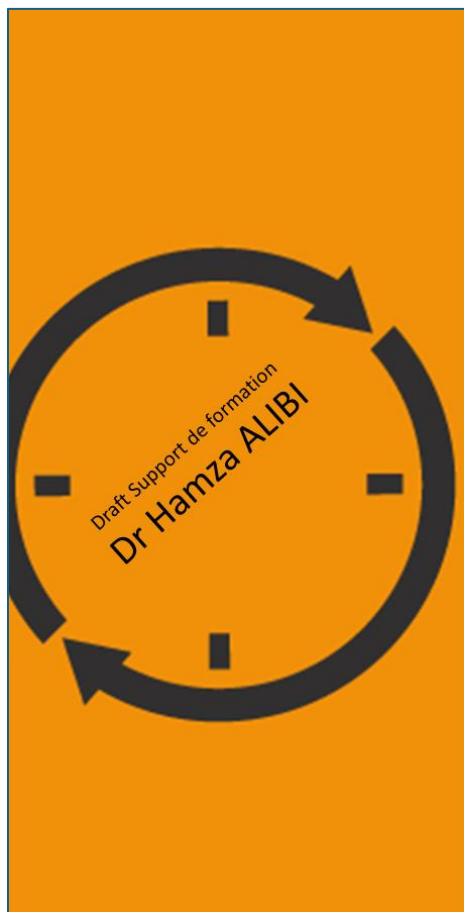


Présenté par Dr Hamza ALIBI



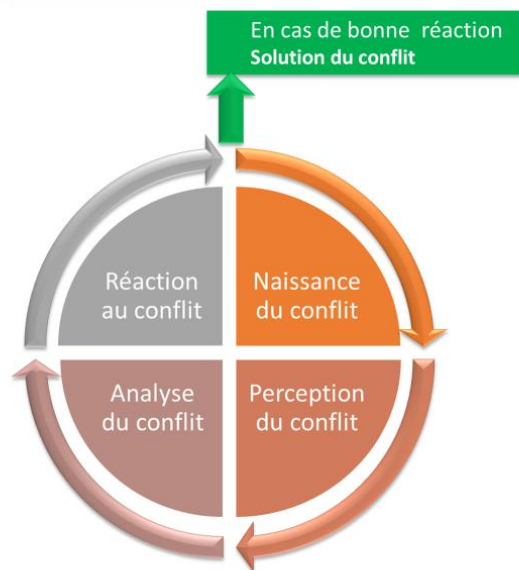
Au cours d'un conflit, on change souvent de rôle. Dans le contexte d'une entreprise, ce type de fonctionnement quoique courant est malsain car il attise les conflits larvés ou déclarés, coupe toute forme de dialogue constructif, génère du ressentiment, encourage les interprétations erronées et provoque souvent des réactions émotionnelles exagérées.

193



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Le cycle du conflit



194






Présenté par Dr Hamza ALIBI

Styles de gestion de conflit : Attitudes







Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

Hodgson 1994



195

Présenté par Dr Hamza ALIBI

COMPÉTENCES EN COMMUNICATION COMMUNICATION SKILLS

La façon dont nous communiquons les uns avec les autres lorsque nous sommes en groupe détermine la qualité du groupe et l'efficacité pour atteindre les objectifs du groupe.

How we communicate with each other when we are in groups determines the quality of the group and the effectiveness of reaching the objectives of the group.

La qualité de votre coaching est la qualité des conversions. La qualité des conversations est la qualité des compétences en communication.

The quality of your coaching is the quality of the conversions. The quality of the conversations is the quality of the communication skills.

196

COMPÉTENCES EN COMMUNICATION

COMMUNICATION SKILLS

Cela met en évidence l'importance des modèles et des styles de communication des membres du groupe.

This highlights the importance of communication patterns and styles of group members.

Être un coach de groupe efficace, se concentrer sur le nettoyage des modèles de communication médiocres et dysfonctionnels et permettre une communication claire et précise. Liste de contrôle des compétences en communication

To be an effective group coach-focus on cleaning up poor and dysfunctional communication patterns and enable clarity and precision in communicating. Checklist of Communication Skills

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

197

Compétences en communication

Dysfonctionnel	Haute qualité
1. Déclarations: Raconter, conseiller	1. Dialogue: donner et échanger
2. Jugements, opinions	2. Descriptions: langage sensoriel, provisoire
3. Évaluer / juger des personnes,	3. Valider les personnes en cas de désaccord (respect),
4. Non-divulgateur (jouer les cartes près de la poitrine)	4. Auto-divulgateur de la faillibilité
5. Play Superior (One-up-manship)	5. Célébrez / reconnaissez le succès des autres
6. Débattre des positions	6. Plaider sans dogmatisme
7. Faible tolérance, impatience	7. Patience, Encouragement à valider les gens,
8. Résolution prématurée des problèmes	8. Prendre le temps de définir d'abord le problème
9. Sniping: zapping (critique indirecte)	9. Déclarer et posséder un désaccord avec respect
10. Exagérer	10. Statuer avec précision
11. Sauter aux conclusions (correction rapide)	11. Vérifiez d'abord votre compréhension
12. Awfulizing (em. Mots de misère)	12. Énoncez honnêtement et avec précision
13. Positions indifférentes ou dogmatiques	13. Les deux / Et penser et parler
14. Jouer à la «politique» (agendas secrets)	14. Partage transparent du pouvoir, autonomisation
15. Sarcasme (humour agressif)	15. Respectueusement en désaccord
16. Personnaliser	16. Résilient, distinguer personne / action
17. Jouer la victime (dépendance)	17. Accepter la responsabilité, s'approprier les actions
18. Hostilité mutuelle	18. Acceptation des personnes et les différences
19. Jouer le triangle dramatique : persécuteur, de la victime ou du sauveur	19. Exhorter et tenir responsable, Contrôles autoréflexifs pour la conscience de soi
20. Réactivité, exigence (devrait)	20. Meta-Moments
21. Patronner	21. Parlez à vos collègues, égaux
22. Waffling (beaucoup, beaucoup de discussions)	22. Sur le point, succinct

198



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Comment NE PAS communiquer

Certaines choses dans la communication sont toxiques et dysfonctionnelles pour une conversation ouverte et authentique. Celles-ci proviennent de Susan Scott (2002).

- 1) Blâmer. C'est de ta faute. C'est toi, pas moi ! Tu as vraiment tout gâché. Pourquoi fais-tu ça? Qu'est-ce que tu essayais de faire.
- 2) Injures et étiquetage. Vous êtes un narcissique insensible. Tu es un menteur. Tu es un raté.
- 3) Sarcasme et humour agressif. Apparemment, votre objectif de vie est de vivre à la pointe de la médiocrité. On dirait que vous avez touché le fond et que vous avez commencé à creuser.

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

199



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Comment NE PAS communiquer

- 4) Exagération exagérée et catastrophique. Tu fais toujours ça. Jamais tu ne m'as... Tu ne m'aimes pas et tu ne m'as jamais aimé. Cela gâche tout. Nous avons terminé.
- 5) Menaçant et intimidant. Je suppose que vous n'appréciez pas votre travail. Vous ne reverrez plus jamais vos enfants. Tu fais ça encore une fois et... Écoute, je ne veux pas perdre de rang, mais...
- 6) Assumer une position de supériorité. Vous ne comprenez pas. Vous ne pouvez pas le gérer. Vous n'avez aucun sens. Quelle expérience avez-vous par rapport à toute mon expérience en X ?

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

200



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Comment NE PAS communiquer

- 7) Conseils : correction, enseignement. Si j'étais vous, je le ferais... Avez-vous pensé à X ? Pourquoi ne peux-tu pas être plus comme moi ?
- 8) Gunnysacking : ramener plein de vieux bagages. C'est comme la fois où tu...
- 9) Assassiner. Oui, Janie pense qu'elle est sexy. Si seulement elle savait !
- 10) Négativité et tristesse : avoir un air vide ou stressé sur le visage. Vous gâchez encore le rapport, pourquoi n'arrivez-vous jamais à faire les choses correctement ?
- 11) Lecture mentale : appliquer notre interprétation à quelqu'un. Ce que tu es vraiment méchant, c'est... Tu fais ça parce que...
- 12) Absence de réponse, traitement silencieux.

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

201



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Opérationnel : ensemble d'instructions avec des critères et des normes suffisants pour fonctionner.

- 1) Actionnable : quelque chose que vous pouvez faire.
- 2) Empirique – quelque chose que vous pouvez voir ou entendre.
- 3) Précis et spécifique, l'élimination de tous les termes vagues.

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

202



Présenté par Dr Hamza ALIBI

RÈGLES DE BASE DE CE QUE NOUS NE FERONS PAS

Pas de poussée physique, de coup, de gifle, de plaquage, etc.

Pas de tirs isolés, de zapping, de mépris ou d'humiliation pour déplacer les émotions négatives sur les autres.

Pas de langage sarcastique, de langage dédaigneux, de dénigrement ou de classement.

Pas de monologues ni de monopolisation de la conversation.

Ne parlez pas à une autre personne, respirez et faites une pause.

Pas question d'intervenir à la fin de la phrase d'un autre. Au lieu de cela, respirez et accordez un moment de silence.

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

203



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

Signaux de non précision du problème

204

4 Signaux

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI



Présenté par Dr Hamza ALIBI

1) Confusion : compréhension vague.

Pas clair sur ce qui cause le problème, quand il se produit, où, qui est impliqué, comment définir le problème, etc.

2) Le problème revient sans cesse.

Le problème dont nous pensions que la solution était résolue ne cesse de revenir et de se reproduire. Peut-être n'avons-nous résolu qu'un symptôme du problème, pas la cause source.

3) L'objectif jamais atteint.

Divers autres problèmes continuent de surgir qui nous empêchent d'atteindre réellement l'objectif. Nous n'avons pas une compréhension approfondie du problème et n'avons donc pas d'objectif suffisamment efficace.

4) Déception face à l'objectif atteint.

Nous atteignons le but et découvrons que ce n'était pas tout ce que nous pensions que ce serait.



Ne demandez pas pourquoi ! Lorsqu'une personne est dans un état négatif et qu'elle traverse quelque chose dans laquelle elle n'est pas dans un état des plus ingénieux, ne demandez pas le pourquoi de l'histoire. « Pourquoi es-tu ainsi ? » "Pourquoi fais-tu ça?"

205



Présenté par Dr Hamza ALIBI

Draft Support de formation
Dr Hamza ALIBI

Partie 6

Cas Pratiques - Conduite du Changement dans Différents Contextes

206