

LA CONDUITE DU CHANGEMENT

• Définition du changement	3
-Diagnostic du changement	3
• Les résistances au changement	4
-Les principales causes de la résistance au changement	4
-Les manifestations de la résistance au changement	4
• Faciliter les changements individuels et collectifs	6
-La MOBILISATION	6
-La PARTICIPATION	6
-La gestion des aspects émotionnels	7
-Formation et coaching	9
• Les acteurs pour mener le changement	10
• Une communication intense	11
-Les objectifs de la communication	11
-Les moyens de la communication	11
-Les acteurs de la communication.	11

Annexes

- ◆ **14 recommandations pour piloter la démarche de progrès**
- ◆ **Les axes du changement**

Définition du changement

Se séparer de l'existant pour un futur que l'on trouve incertain.

Toute la difficulté du changement se trouve dans son ambivalence car il symbolise à la fois le progrès et le risque de perdre ses acquis.

DIAGNOSTIC DU CHANGEMENT

1. Il est indispensable avant d'entamer un processus de changement de faire l'état des lieux pour pouvoir mettre en place des modifications **appropriées**.
2. Il s'agit de ne pas plaquer des solutions toutes faites et/ou déjà éprouvées dans des contextes similaires.
3. L'une des conditions préalables à la réussite du changement c'est la connaissance et la prise en compte des spécificités du terrain.

Les résistances au changement

LES PRINCIPALES CAUSES DE LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

1. Les aspects émotionnels :

- La peur de l'échec.
- Le sentiment de remise en cause.
- Le sentiment d'éloignement de la part des décideurs.
-

2. Les autres causes

- L'incompréhension de sa nécessité - le non-sens.
- Dans le contexte d'un management directif, les acteurs attendent que le changement soit fait pour eux, absence d'initiative.
- La culture de l'entreprise, son histoire, ses valeurs.
-

LES MANIFESTATIONS DE LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

Quelques éléments pour repérer les résistances au changement au quotidien

3. Dans le verbal

4. On n'a pas le temps
5. On ne sait pas à qui s'adresser
6. On va nous demander du travail en plus
7. Nous ne sommes pas aidés
8. Ce n'est pas pertinent
9. On réinvente la roue en permanence
10. Les arguments ne tiennent pas
11. Vous ne connaissez pas la réalité du terrain
12. Vous allez tout casser
13. Votre projet n'est pas adapté
14. ...

4.

Dans le non-verbal

<i>Comportemental</i>	Actions volontaires	Habitudes, Routines
<i>Etat d'esprit</i>	Discours	Symboles
	<i>Visible</i>	<i>Non-visible</i>

Les discours sont très faciles à identifier car ils sont formalisés et communiqués. Il est facile de définir leur contenu et leur émetteur même si parfois certains discours émergent sans que l'on soit toujours en mesure d'identifier avec précision son ou ses auteur(s).

Les habitudes acquises (routines) sont des manières de faire non formalisées qui se sont construites dans l'histoire et qui orientent le comportement des individus. Bien que ne reposant généralement sur aucune règle écrite, elles conditionnent les rapports des individus entre eux dans la mesure où celui qui ne les respecte pas se voit exclu du groupe.

Les actions volontaires sont visibles car elles se matérialisent par des faits précis avec des conséquences très concrètes. Elles sont le fait d'acteurs opposants.

Les symboles correspondent à des codes chargés d'un sens qui les dépassent et portés par des objets, des langages, des vêtements, etc....

Faciliter les changements individuels et collectifs

LA MOBILISATION

»»» LES OBJECTIFS

- Gérer l'appropriation de la vision
- Bâtir le changement avec et sur les hommes
- Libérer les énergies
- Confirmer les enjeux du processus du changement
- Construire la structure du processus de changement

»»» LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- Une équipe dédiée et compétente
- L'engagement des dirigeants
- Le comportement constructif de l'ensemble de l'encadrement
- Une durée réduite

LA PARTICIPATION

»»» LE RÔLE FONDAMENTAL DE LA PARTICIPATION

Plus la participation est forte, plus le processus de changement peut capitaliser sur la mine d'expériences et d'idées que représente chaque salarié, et plus la solution finale sera **performante**.

»»» QUELQUES TECHNIQUES

- Mise en place d'équipes, de travaux de groupes
 - Interfaces entre les groupes et les autres membres de l'équipe ou de l'entreprise
 - Professionnalisation des travaux de groupe :
15. Faire part à bon escient de son expérience, justifier ses idées, essayer de comprendre celles des autres, analyser l'ensemble des idées exposées pour choisir la meilleure solution,
 16. Etre capable de rechercher le consensus, sans accepter des compromis continus pour satisfaire tout le monde.
 17. Toujours garder à l'esprit que la solution n'est pas toujours celle du groupe, mais aussi celle de l'entreprise, d'où la nécessité de savoir faire appel à d'autres pour améliorer et valider les solutions retenues.
 18. Savoir faire intervenir des experts.
 19. Définir des rôles clairs à l'intérieur de l'équipe.
 20. Ignorer les barrières hiérarchiques à l'intérieur d'un groupe.
 21. Concrétiser les solutions en plans d'actions.

►►► **LES CONDITIONS DE RÉUSSITE**

- Guider sans chercher à contrôler
- Gérer les attentes de l'encadrement de proximité
- Donner des réponses argumentées aux propositions
- Accorder le droit à l'erreur

LA GESTION DES ASPECTS ÉMOTIONNELS

- Analyse de la situation actuelle
 - Identification et suivi des résistances et blocages
 - Traitement des résistances et des blocages :
22. implication le plu tôt possible, en amont, des salariés concernés
 23. valorisation des efforts et des résultats obtenus

24. formation et coaching
25. communication intense sur le déroulement du changement

FORMATION ET COACHING

»»» L'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES EN FORMATION ET COACHING

- Niveau de compétences
- Niveau d'adaptation des comportements
- Les types de situation
- compétences / comportements

»»» LA FORMATION

- Métiers
- Participation au changement : analyser un processus, résoudre un problème en groupe, conduire une réunion.

»»» COACHING ET FEEDBACK

Aident le salarié à évaluer systématiquement ses points forts et ses points faibles et à définir un plan de proglée personnel

»»» L'AUTO-APPRENTISSAGE

- La délégation
- Le travail en groupe

Les acteurs pour mener le changement

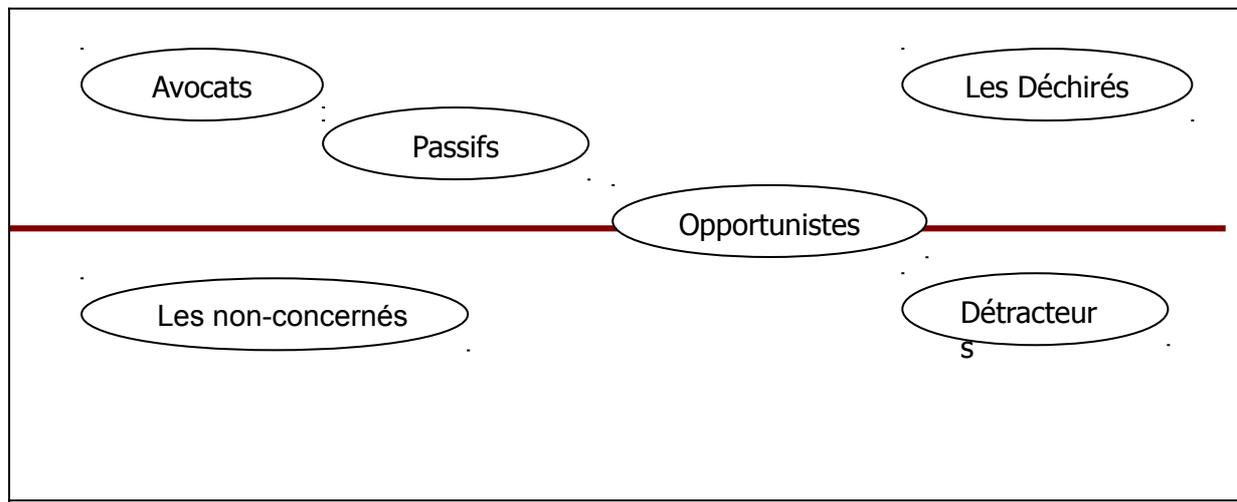
5. **Directeur de Projet**
6. **Comité de pilotage**
7. **L'ensemble des managers**
8. **L'équipe de conduite de changement**
9. **Un ou plusieurs sponsors du changement.**

L'équipe de conduite de changement peut être nécessaire lorsqu'il y a rupture dans la communication entre la Direction, le Comité de pilotage et les autres collaborateurs. Elle doit être représentative de tous les membres de l'entreprise et sa proximité terrain est un facteur clé.

- Son avantage, une bonne perception des blocages au niveau des opérationnels.
- Son obligation, pas de parti pris pour l'une ou l'autre catégorie des acteurs du changement.
- Son rôle, apporter des informations ascendantes et descendantes, homogènes et accessibles pour tous.
- Le profil de ses membres, des collaborateurs compétents, avec une certaine ancienneté, reconnus comme crédibles par les équipes et donc capables d'influencer (reconnus comme repères, pas forcément dans le changement).
- Son coût allant d'un quart de l'emploi du temps de ses membres à un temps complet pour une période déterminée.

Le sponsor est un leader qui justifie et porte le changement. Il en est le référent.

Un Diagnostic permet de situer la position de l'ensemble des acteurs face au changement en : proactifs, passifs ou opposants.



Une communication intense

LES OBJECTIFS DE LA COMMUNICATION

- Faire connaître la vision, les objectifs à tous les salariés concernés,
- Informer sur le déroulement du changement,
- Rassurer sur le bien-fondé du changement et de sa gestion,
- Faciliter l'évolution des personnes,
- Valoriser les efforts faits par les acteurs pour concrétiser le changement,
- Aider à résoudre plus rapidement les difficultés rencontrées,
- Rassurer les parties prenantes situées hors du service ou de l'entreprise.

LES MOYENS DE LA COMMUNICATION

- Les réunions d'information,
- Les réunions de discussion,
- Les pièces de présentation,
- Les journaux internes,
- Les messageries électroniques et vocales,
- Les systèmes vidéo internes.

LES ACTEURS DE LA COMMUNICATION.

- Le **maître d'oeuvre** - celui qui a la responsabilité de réaliser l'action de communication.

- Le **maître d'ouvrage** : celui qui assume la responsabilité globale de l'action et les conséquences associées. C'est généralement le « sponsor »
- Le **contributeur** : il est nécessairement consulté pour réaliser l'action.
- Les **destinataires** : qui se trouvent informés quant à l'action, mais qui n'interviennent pas dans sa réalisation.

ANNEXE I

**14 recommandations
pour piloter la démarche de progrès**

14 RECOMMANDATIONS POUR PILOTER LA DÉMARCHE DE PROGRÈS

Positionnement stratégique et ambition de la démarche	Recommandations n° 1-2-3
Structuration du plan d'action	Recommandations n° 4-5-6-7
Suivi des résultats	Recommandations n° 8
Méthodologie et conduite du changement	Recommandations n° 9-10-11
Communication et valorisation des hommes	Recommandations n° 12-13-14

►►► RECOMMANDATION N° 1

La démarche est au service des objectifs de la société : objectifs opérationnels et objectifs stratégiques :

- doivent être énoncés et communiqués. La stratégie et les objectifs
- nécessaires, mais pas suffisants. Les objectifs opérationnels sont
- permettent : Les objectifs stratégiques
 - d'inscrire certaines actions dans la durée ;
 - d'investiguer des thèmes dont la rentabilité n'est pas mesurable à court terme : le décloisonnement, la réactivité, etc.
- Le thème du "management" est une composante essentielle de la démarche.

►►► RECOMMANDATION N° 2

Le Directeur incarne la démarche :

- La communication sur la démarche est portée par le Directeur.
- La mission d'animation de la démarche est confiée à un coordinateur directement rattaché au Directeur.

►►► RECOMMANDATION N° 3

Le Comité de Direction s'implique dans la Démarche

- Des séances de pilotage de la démarche sont :
 - soit intégrées très régulièrement aux réunions du comité de direction ;
 - soit donnent lieu à des séances dédiées du comité de direction, une fois par mois environ.
- La maîtrise d'ouvrage de chaque action ou projet majeur est prise en charge par l'un des membres du comité de direction.

►►► **RECOMMANDATION N° 4**

Le plan d'action est ambitieux

- Le plan d'action ne se résume pas à un seul axe de progrès.
- Certaines actions "phares" illustrent l'ambition de la démarche.
- Le déploiement des actions transversales Groupe fait partie du plan d'action de la société. Leurs retombées pour l'entreprise sont mises en perspective.
- L'analyse des domaines d'amélioration couvre la totalité de l'entreprise

►►► **RECOMMANDATION N° 5**

Le plan d'action est visible

- Le plan d'action est largement diffusé dans l'entreprise.
- Les actions de progrès qui s'inscrivent dans la démarche sont clairement identifiées.
- Les responsables de chaque action ou projet sont identifiés.

►►► **RECOMMANDATION N° 6**

Le plan d'action est précis

- Chaque action a un ou plusieurs objectifs à atteindre dans un délai imparti.
- Le lancement de l'action est contractualisé entre le demandeur et le responsable (moyens, délais, contraintes, objectifs, etc.).
- La méthode de mesure du résultat de l'action est définie au plus tôt

►►► **RECOMMANDATION N° 7**

Le plan d'action est le reflet des priorités de la Direction

- Les actions ou projets lancés correspondent aux priorités définies par la Direction Générale de la société.

- La contribution de chaque action aux objectifs de la démarche est connue.

►►► **RECOMMANDATION N° 8**

Les résultats obtenus sont quantifiés ou qualifiés

- Un tableau de bord des résultats (économiques et non économiques) est mis en place.
- Il est nourri par les résultats des différentes actions de progrès.
- Les résultats économiques et qualitatifs des actions enrichissent la communication sur la démarche.

►►► **RECOMMANDATION N° 9**

Les actions transversales majeures dans l'entreprise sont conduites sous forme de PROJET

- Un projet se définit par :
 - Des objectifs, des délais et des moyens
 - Une organisation maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre
 - Des méthodes, des procédures et des protocoles validés

►►► **RECOMMANDATION N° 10**

La conduite des actions de progrès s'appuie sur les méthodologies en vigueur dans l'entreprise

- Le recours aux méthodologies est indispensable pour conduire les actions.
- La promotion de ces méthodologies est un des leviers de la démarche.
- Leur mise en application est régulièrement analysée par la Direction Générale.

►►► **RECOMMANDATION N° 11**

La conduite du changement est intégrée dans le management des actions de progrès

- Les actions de progrès doivent intégrer dès l'amont des facteurs humains.
- Un plan de conduite du changement est requis pour chaque action ou projet.

►►► **RECOMMANDATION N° 12**

Les supports de communication de l'entreprise valorisent la démarche

- Les supports existants (journaux, affiches, Intranet, rencontres avec l'encadrement, etc.) traitent des actions de progrès de la démarche.
- Des supports spécifiques à la démarche complètent le dispositif : publication dédiée, site Intranet, conférences sur la démarche, etc ...

►►► **RECOMMANDATION N° 13**

L'appartenance à la Démarche Groupe est systématiquement mentionnée

- Dans toute communication large (interne ou externe), l'appartenance à la démarche Groupe est rappelée.
- La "signature" de la démarche Groupe (logo) est utilisée comme signature pour la démarche société.

►►► **RECOMMANDATION N° 14**

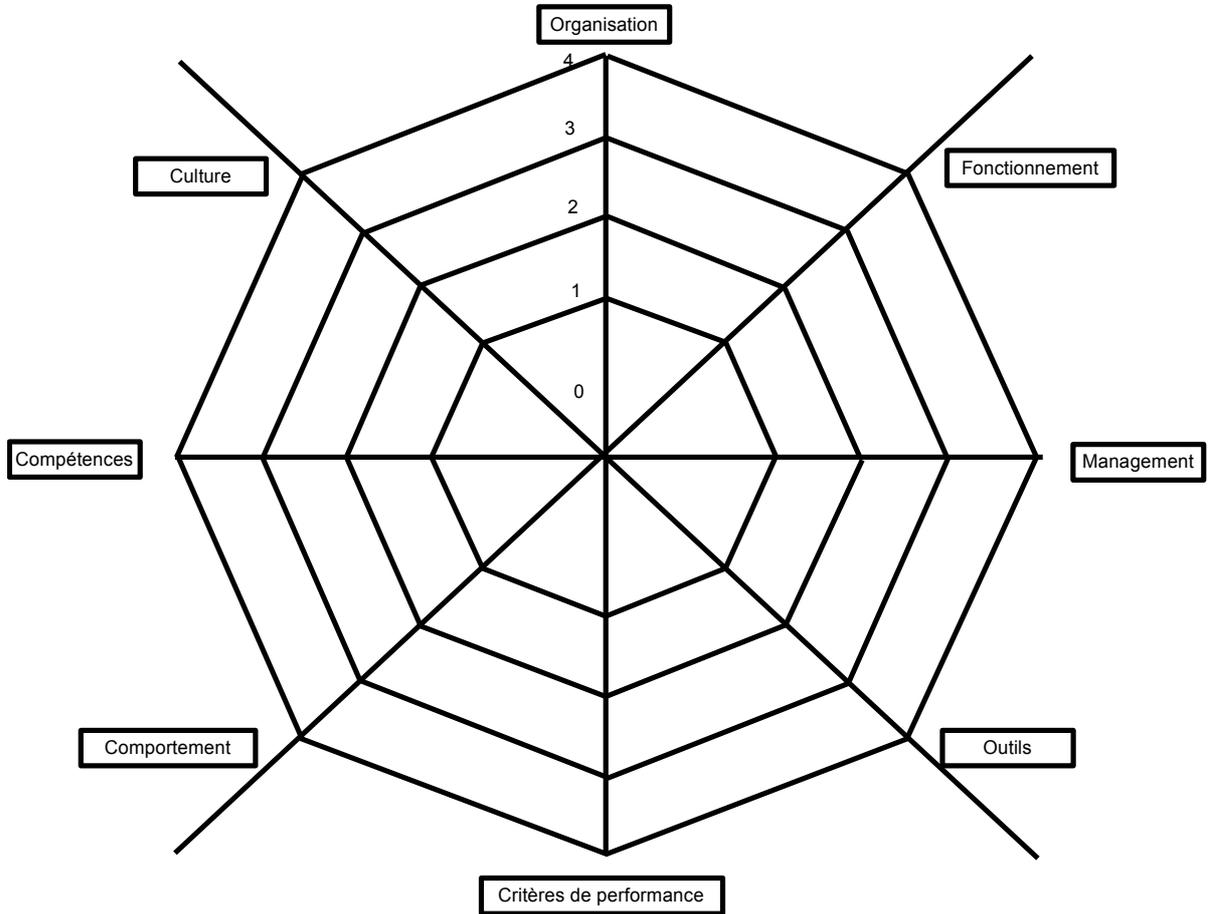
Les femmes et les hommes qui conduisent les actions de progrès sont valorisés

- Des formules sont déployées pour mettre en valeur les acteurs qui conduisent les actions.
- La communication sur la démarche valorise les efforts accomplis dans un passé proche.
- La démarche prend tremplin sur ces actions et en assure le prolongement. Elle a pour objectif de pérenniser les résultats obtenus.
- La démarche doit permettre de repérer les actions "qui ont marché" localement et d'en proposer l'extension au sein de l'entrepris ou du groupe

ANNEXE II

Les axes du changement

LES AXES DU CHANGEMENT



QUESTIONNAIRE 1 AXE ORGANISATION/STRUCTURE

<i>AXE Organisation/Structure</i>		
Questions	Réponses	Nb points
Les tâches à réaliser évoluent-elles ?	non oui 0 1 2 3 4	
La répartition des taches évolue-t-elle ?	non oui 0 1 2 3 4	
Y'a-t-il suppression ou création d'un nouveau métier ?	non oui 0 1 2 3 4	
Y'a-t-il un transfert d'activités vers d'autres entités ?	non oui 0 1 2 3 4	

L'enchaînement des tâches au sein des processus évolue-t-il ?	non oui 0 1 2 3 4	
Y-a-t-il suppression ou création de nouvelles structures ?	non oui 0 1 2 3 4	
Total des points		
Moyenne de l'axe		

<p>Y'a-t-il des changements dans les processus ou dans les procédures de contrôle ? <i>(ex : évolution des circuits de validation)</i></p>	<p>non oui</p> <p>0 1 2 3 4</p>	
<p>Y'a-t-il une évolution en matière de maîtrise de l'information ? <i>(ex : une information jusqu'alors destinée à quelques interlocuteurs sera diffusée largement sur le système)</i></p>	<p>non oui</p> <p>0 1 2 3 4</p>	
<p>Les méthodes et manières vont-elles évoluer ? <i>(ex : demander une autorisation pour passer une commande avec un montant maximum)</i></p>	<p>non oui</p> <p>0 1 2 3 4</p>	
<p>Total des points</p>		
<p>Moyenne de l'axe</p>		

QUESTIONNAIRE 3 AXE MANAGEMENT

AXE MANAGEMENT		
Questions	Réponses	Nb points
Le rôle de planification ou d'organisation du travail va-t-il évoluer ?	non oui 0 1 2 3 4	
Le rôle de soutien du manager va-t-il évoluer (ex : <i>renforcement du soutien méthodologique</i>)	non oui 0 1 2 3 4	
Le rôle de contrôle et pilotage va-t-il évoluer ?	non oui 0 1 2 3 4	

<p>Le système d'objectifs va-t-il évoluer ?</p>	<p>non</p> <p>0</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>oui</p>	
<p>Le système d'évaluation des performances va-t-il évoluer ?</p>	<p>non</p> <p>0</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>oui</p>	
<p>Le mode d'animation d'équipe va-t-il évoluer ? (ex : recherche du développement de la responsabilité des membres de l'équipe)</p>	<p>non</p> <p>0</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>oui</p>	
<p>Total des points</p>		
<p>Moyenne de l'axe</p>		

QUESTIONNAIRE 4 AXE OUTILS

AXE OUTILS		
Questions	Réponses	Nb points
Allez vous utiliser plus d'applications qu'auparavant ?	non oui 0 1 2 3 4	
Les applications seront-elles beaucoup plus collaboratives ?	non oui 0 1 2 3 4	
Les applications de production vont-elles changer ?	non oui 0 1 2 3 4	

<p>Les applications de gestion vont-elles évoluer ?</p>	<p>non oui</p> <p>0 1 2 3 4</p>	
<p>La logique des nouveaux outils sera-t-elle très différente des précédents ?</p>	<p>non oui</p> <p>0 1 2 3 4</p>	
<p>Votre poste de travail va-t-il évoluer de manière significative ?</p>	<p>non oui</p> <p>0 1 2 3 4</p>	
<p>Total des points</p>		
<p>Moyenne de l'axe</p>		

QUESTIONNAIRE 5 AXE CRITÈRES DE PERFORMANCE

AXE CRITERES DE PERFORMANCE		
Questions	Réponses	Nb points
Doit on définir de nouveaux indicateurs de résultats ?	non oui 0 1 2 3 4	
Doit on définir de nouveaux indicateurs de consommation de ressources ?	non oui 0 1 2 3 4	
Doit on définir de nouveaux indicateurs de qualité ?	non oui 0 1 2 3 4	

Doit on repenser le tableau de bord globalement ?	<p>non</p> <p>oui</p> <p>0</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p>	
Doit on repenser l'utilisation et l'exploitation des indicateurs ?	<p>non</p> <p>oui</p> <p>0</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p>	
Doit on redéfinir les modalités de reconnaissance des résultats ?	<p>non</p> <p>oui</p> <p>0</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p>	
Total des points		
Moyenne de l'axe		

<p>Y-a-t-il nécessité d'avoir une plus grande rigueur (dans la saisie, dans la relation clients, etc ... ?</p>	<p>non</p> <p>0</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>oui</p>	
<p>Est il nécessaire de développer le partage d'informations entre entités ?</p>	<p>non</p> <p>0</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>oui</p>	
<p>Le « droit à l'erreur » évolue-t-il ? (<i>ex : disparition du double contrôle</i>)</p>	<p>non</p> <p>0</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>oui</p>	
<p>Total des points</p>		
<p>Moyenne de l'axe</p>		

QUESTIONNAIRE 7 AXE COMPÉTENCES

AXE COMPÉTENCES		
Localisation	Réponses	Nb points
Y'a-t-il une évolution du degré de complexité des tâches ?	non oui 0 1 2 3 4	
Y'a-t-il de nouveaux savoirs à maîtriser (nouveaux concepts, nouveau vocabulaire, etc ...) ?	non oui 0 1 2 3 4	
Les compétences devront-elles être revues régulièrement ?	non oui 0 1 2 3 4	

<p>Y-a-t-il de nouveaux modes opératoires à maîtriser ?</p>	<p>non</p> <p>0 1 2 3 4</p> <p>oui</p>	
<p>Y-a-t-il de nouvelles méthodes à maîtriser ?</p>	<p>non</p> <p>0 1 2 3 4</p> <p>oui</p>	
<p>L'autonomie des personnes va-t-elle augmenter ?</p>	<p>non</p> <p>0 1 2 3 4</p> <p>oui</p>	
<p>Total des points</p>		
<p>Moyenne de l'axe</p>		

QUESTIONNAIRE 8 AXE CULTURE

AXE CULTURE		
Localisation	Réponses	Nb points
La culture d'entreprise risque-t-elle de freiner le projet ?	non oui 0 1 2 3 4	
Le changement est-il perçu comme une forme de modernité ?	non oui 0 1 2 3 4	
La culture est-elle très importante pour le fonctionnement de l'entreprise ?	non oui 0 1 2 3 4	

<p>Le changement va-t-il remettre en cause la culture d'entreprise ?</p>	<p>non</p> <p>0</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>oui</p>	
<p>L'image de l'entreprise est-elle liée à la culture d'entreprise ?</p>	<p>non</p> <p>0</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>oui</p>	
<p>La culture d'entreprise devra-t-elle évoluer ?</p>	<p>non</p> <p>0</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>oui</p>	
<p>Total des points</p>		
<p>Moyenne de l'axe</p>		