

Chambre de commerce et d'industrie de Versailles Val-d'Oise / Yvelines

Synthèse du Club RH

19 mai 2011



Ordre du jour

- Le mot d'accueil de Mr Didier Bouvelle directeur de l'IFA
- Présentation des aspects théoriques de la conduite du changement par Mourad Attarca, Maître de conférences en sciences de gestion
- L'approche opérationnelle par Cathy Morot consultante Actinum
- Un cas d'entreprise par Caroline Bloch directrice de projet de changement
- Ateliers
- Synthèse des travaux des ateliers par Marc Thery et Gwénael Rigolé (Actinum)

Les enjeux de la conduite de changement

Mourad Attarça

(Maître de conférences en sciences de gestion)

Institut Supérieur de Management

Laboratoire de recherche en management -

Larequoi



S'il y a plusieurs raisons de changer ...

- Volonté de l'entreprise de faire évoluer ses systèmes et/ou son organisation ;
- Contraintes du marché et/ ou des parties prenantes de l'entreprise (client, actionnaires, pouvoirs publics....)
- Ajustement régulier de l'entreprise à son environnement ...

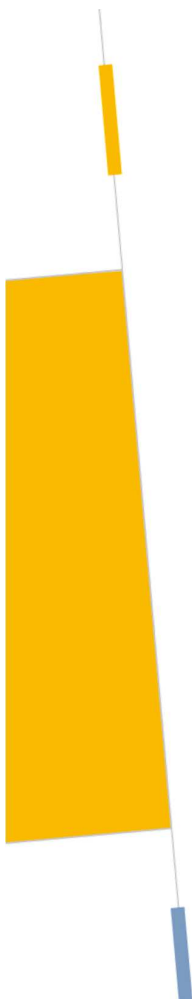


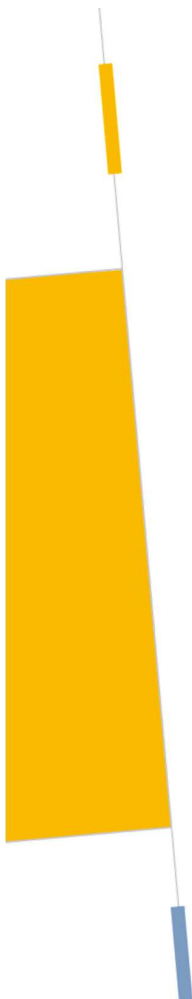
... tout changement conduit :

- A passer d'un état A (existant, connu, maîtrisé) à un état B (futur, inconnu, incertain)
- A suivre un processus c'est-à-dire des séquences d'étapes, d'évolution des règles, des comportements, des pratiques
- A faire face à des phénomènes de rejet et à des freins, individuels et collectifs
- « *le changement consiste en une transformation des relations aux autres. Il se traduit par la création de nouvelles règles (...) Changer, c'est transformer les manières de faire, les relations, les statuts (dans l'organisation)* » (P. Bernoux, 2004)

Le processus de changement organisationnel (Kurt Lewin)

- Le processus de changement suit, généralement, un cheminement en trois étapes, plus ou moins longues, plus ou moins complexes et plus ou moins conflictuelles, selon la nature du changement et des caractéristiques de l'organisation :
- Etape 1 : dé cristallisation ou dégel
- Etape 2 : transition ou évolution
- Etape 3 : recristallisation ou regel

- 
- Etape 1 : décristallisation ou dégel
prise de conscience de la nécessité de changer ou affirmation de la volonté de changer
 - remise en cause –consciente ou non- des objectifs de l'organisation, de ses règles de fonctionnement, de ses valeurs, des comportements des acteurs, des habitudes de travail ...
 - l'étape de décristallisation est une étape nécessaire mais non suffisante au changement organisationnel : mise en cause du passé et du présent mais pas (encore) de vision du futur : vers quelle nouvelle organisation faut-il tendre ?

- 
- Etape 2 : transition ou déplacement
modification des objectifs, des règles, des comportements ou les habitudes des acteurs de l'organisation, des relations entre les acteurs
 - Préparation et l'expérimentation de nouvelles pratiques plus ou moins formalisées
 - Coexistence de comportements ou de pratiques plus ou moins instables et contradictoires
 - Adoption –plus ou moins progressive- de nouvelles pratiques et de nouvelles règles organisationnelles

- Etape 3 : Recristallisation ou regel appropriation par les acteurs de nouvelles pratiques professionnelles et de nouveaux comportements
- Transformation de ces nouvelles pratiques et nouveaux comportements en normes organisationnelles : ancrage du changement au niveau de la réalité quotidienne
- Retour progressif vers une stabilité organisationnelle

Les différentes situations de changement

Changement progressif - incrémental

Changement brutal

Changement imposé

Changement volontaire

<p>Changement prescrit</p> <p>Réponse à des contraintes de l'environnement</p>	<p>Changement construit</p> <p>Evolutions de l'organisation, changer les représentations internes</p>
<p>Changement de crise</p> <p>Solutions à un dysfonctionnement</p>	<p>Changement adaptatif</p> <p>Transformation des pratiques et de l'organisation</p>

Deux logiques de changement

Changement prescrit type « descendant »

- vision claire de l'avenir
- définition précise des éléments de l'organisation à changer pour atteindre cette vision
- des acteurs-clés (leaders) prennent des décisions qu'ils imposent ensuite
- création d'une logique d'action induisant le comportement des autres acteurs

➤ **Vers un changement radical**

Changement construit type « émergent »

- vision floue de l'avenir
- définition d'une démarche pour effectivement changer
- volonté de faire émerger l'organisation de demain
- grande liberté d'action laissée aux acteurs pour favoriser la créativité de chacun et les comportements autonomes

➤ **Vers un changement incrémental**

Vandangeon-Derumez, « La dynamique des processus de changement », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1998

Une grille d'analyse contextualiste du changement

Contexte du changement

contexte interne - contexte externe

*Changement
organisationnel*

Contenu du changement

domaines soumis à transformation

Processus du changement

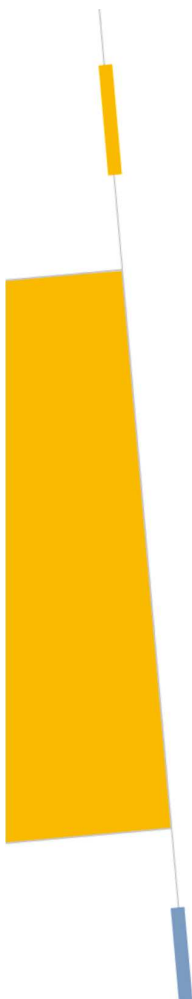
Actions, réactions et interactions entre les acteurs concernés par le changement

Le phénomène de résistance au changement

- Les phénomènes de résistance au changement sont quasi inhérents à tout processus de changement
 - En tant que système social, une organisation peut « naturellement » développer des phénomènes de résistance au changement pour se protéger des menaces perçues
 - Tendance de tout système à maintenir une situation d'équilibre dynamique (homéostasie)
- Le phénomène de résistance au changement ne traduit pas nécessairement un dysfonctionnement de l'organisation
 - Permet d'exprimer les contradictions du changement avec les valeurs partagées ou la culture de l'organisation

Les facteurs de résistance au changement

- La résistance au changement trouvent ses origines dans des facteurs individuels et collectifs:
 - Facteurs sociologiques (collectifs)
 - remise en cause des « règles du jeu » de l'organisation en tant que système : statut, pouvoir, capacité d'influence
 - remise en cause de l'autonomie des acteurs : marges de manœuvre au sein de l'organisation, zones d'incertitude
 - poids des habitudes et des routines, conflits entre les projets de changement et les valeurs et les croyances individuelles/collectives
 - perception du changement : défaut de compréhension des enjeux ou des objectifs du changement ; impression de répétition générant des frustrations ; impression de manipulation

- 
- Facteurs psychologiques (individuels) :
 - peur de l'inconnu et de l'incertitude
 - préférence pour la stabilité
 - crainte de perdre l'avantage de ses acquis
 - crainte d'une remise en cause de ses compétences



... en guise de synthèse des résistances au
changement
(selon Kurt Lewin)

- La résistance au changement provient de l'attachement des individus aux normes du groupe : normes formelles, normes implicites (sociales, culturelles...)
- Il est nécessaire d'agir sur les **normes du groupe** pour permettre le changement : **les processus de changement les plus efficaces sont ceux portés par le groupe**
- Il est plus **efficace de réduire les forces négatives** du changement (résistances) que d'augmenter les forces positives (arguments en faveur d'un nouveau comportement)

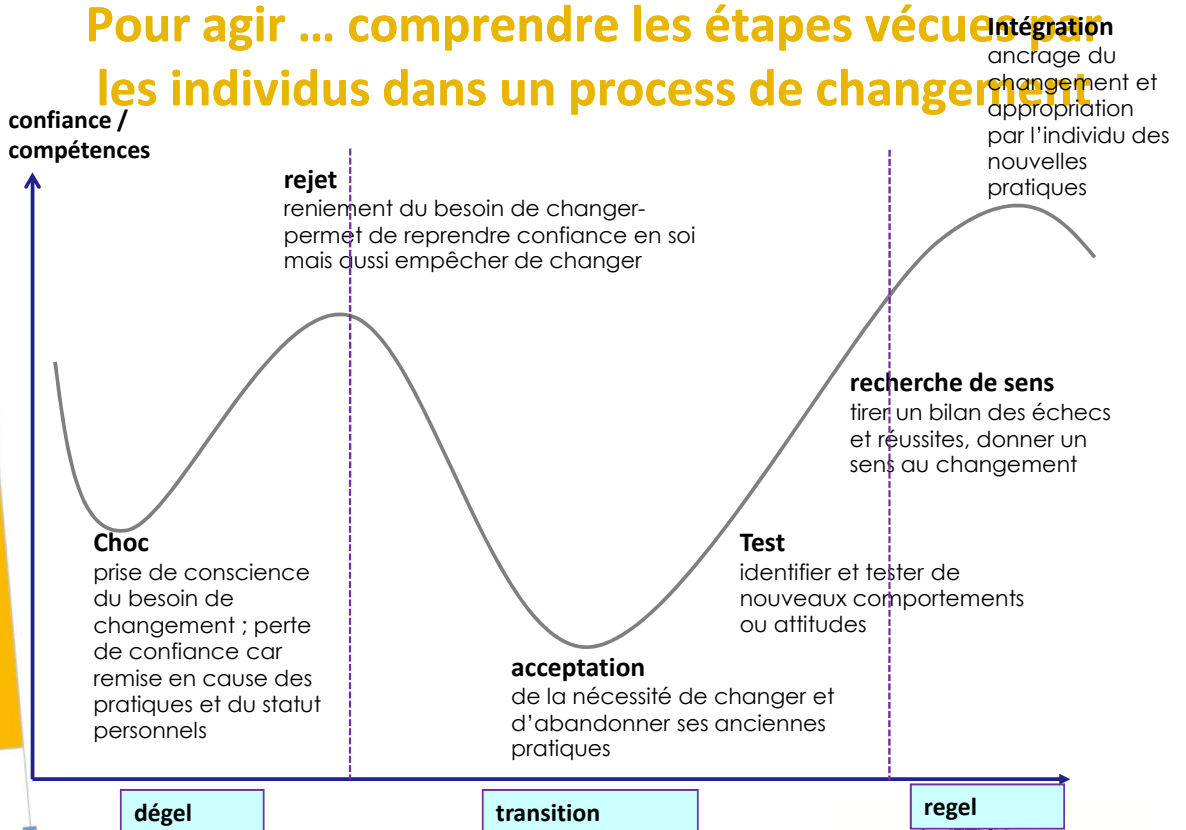
Pour agir... savoir identifier les préoccupations des acteurs lors d'un projet de changement

D'après Bareil et Savoie (1999)

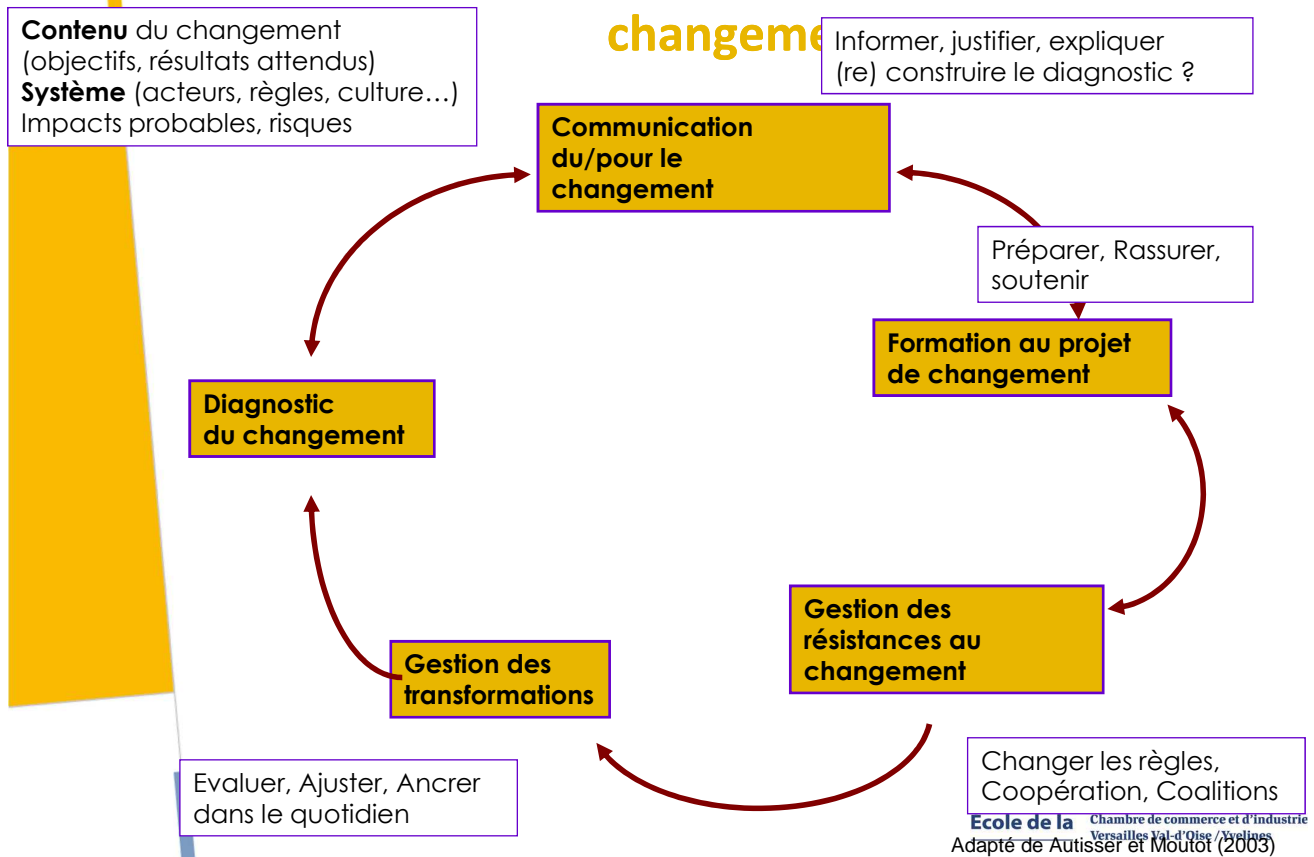
Préoccupation de l'acteur	Questionnement	Interprétation
Aucune préoccupation	Ça ne me concerne pas	Nier le changement Continuer comme avant
Préoccupation Autocentrée	Qu'est-ce qui va m'arriver ?	Incertitude sur son propre futur
Préoccupations/organisations	Quelle est l'utilité du changement ? Est-il durable ?	Incertitude sur l'utilité du changement et ses probabilités de réussite
Préoccupations/changement	De quoi s'agit-il au juste ?	Incertitude sur le contenu du changement
Préoccupations/compétences	Suis-je capable de faire face au changement ?	Incertitude sur ses propres capacités
Préoccupations/autrui	Sur qui pourrais-je compter ? Réunissons-nous.	Incertitude sur les relations, les collaborations
Préoccupations/amélioration	Nous pouvons faire mieux	Propositions d'amélioration continue

l'industrie
ines

Pour agir ... comprendre les étapes vécues par les individus dans un processus de changement



Des pistes pour l'accompagnement du changement



Des leviers de pilotage des processus de changement

- | Les acteurs
 - | formation : favoriser l'évolution individuelle
 - | responsabilisation : informer, associer, impliquer
 - | récompenses : associer changement et bénéfices personnels (salaires, cadre de travail, récompenses symboliques)
 - | recrutement : favoriser le renouvellement (« sang neuf »)
 - | organisation d'alliances : incarnent les soutiens au changement
- | Les outils
 - | outils de conduite du changement : diagnostic, mesure, contrôle
 - | appropriation des outils dans la nouvelle organisation
- | Le temps
 - | rythme du changement : créer l'urgence, temporiser, fixer des échéances
- | La démarche
 - | prescrite vs construite
 - | ancrée sur le contenu ou sur les relations

Des pistes d'action pour le pilotage du processus de changement au niveau des individus

<i>dégel</i>	<i>transition</i>	<i>regel</i>
Aider les individus à enterrer le passé et à accepter le changement : limiter le choc	Aider les acteurs à changer : écouter, comprendre, soutenir, encourager, accompagner, débattre, répondre	Soutenir les individus dans leurs nouveaux rôles
Informers sur les objectifs et les enjeux du changement au plus tôt	Mettre en place les moyens de formation nécessaires	Encourager la réflexion sur le changement et l'apprentissage
S'attendre à une résistance		Célébrer les succès et asseoir les nouveaux comportements

Bibliographie

- AUBERT N. et alii., Management : aspects humains et organisationnels, PUF, 2005
- AUTISSIER D., MOUTOT J.-M, Pratiques de la conduite du changement, Dunod, 2003
- BALOGUN J., HOPE BAILEY, V., Stratégies du changement, Pearson Editions, 2005
- BERNOUX P., Sociologie du changement, Editions du Seuil, 2004
- BROUWERS et alii, Management humain et contexte de changement, De Boeck Université, 1997
- CROZIER M., FRIEDBERG, E., L'acteur et le système, Editions du Seuil, 1992
- DAVID A., « Outils de gestion et dynamique du changement », Revue Française de Gestion, septembre-octobre 1998
- MORIN P., DELAVALLEE E., La manager à l'écoute du sociologue, Editions d'Organisation, 2004
- VANDANGEON-DERUMEZ I., « La dynamique des processus de changement », Revue Française de Gestion, septembre-octobre 1998

La conduite du changement

La vision projet RH du changement
Cathy MOROT consultante actinium

C. MOROT - H.DESSILLONS - D. ROMAN - G.RIGOLE - M.THERY


actinium
Unifier l'Homme, l'entreprise et ses processus ...

 CCI
École de la
Chambre de commerce et d'industrie
Versailles Val-d'Oise / Yvelines

Nos objectifs aujourd'hui

- Réflexion sur la mobilisation autour de la stratégie et comment impulser le changement (**Phase amont de la décision**)
- Le pilotage et l'accompagnement des projets de transformation (**Phase aval de la décision**)


actinium
Unifier l'Homme, l'entreprise et ses processus ...

 CCI
École de la
Chambre de commerce et d'industrie
Versailles Val-d'Oise / Yvelines

Pourquoi et pour quoi changer?

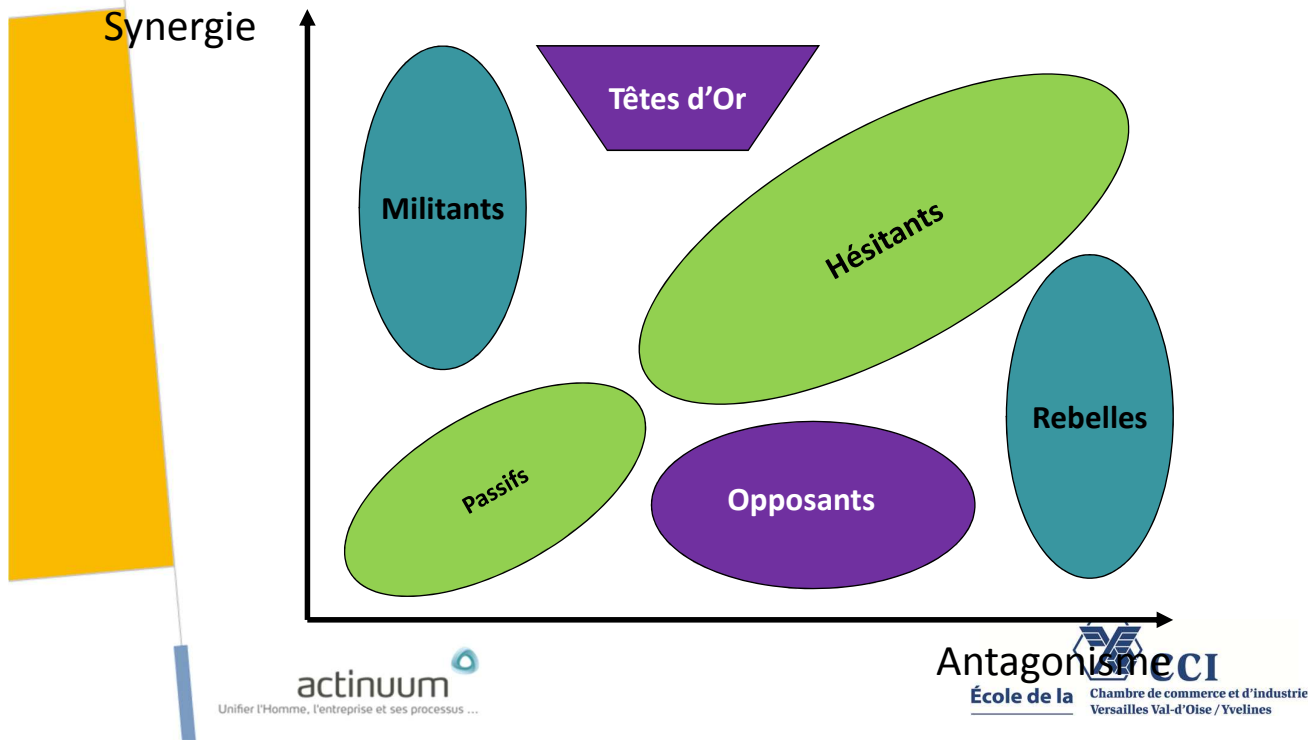
- Mise en adéquation de l'entreprise et l'évolution de son marché
- Mondialisation, développement de la concurrence, besoin de différenciation
- Décloisonnement pour favoriser la créativité et l'innovation
- Développement permanent des nouvelles technologies et des compétences
- Demande accrue des salarié en qualité de vie qui repositionne l'Entreprise
- Modification des flux de matières et de données car les changements sont de plus en plus rapides et donc de moins en moins prévisibles

- Le rôle de la D.R.H. comme porteur du changement :
 - Développement des compétences
 - Dimension sociale
 - Veille juridique
 - Médiateur et garant transverse des valeurs

Types de transformations

- Type I
 - Le réglage
 - Intervention sur un mécanisme pour améliorer la performance jugée inadéquate
 - La réforme
 - Réglage appliqué à toute la structure
- Type II
 - La restructuration
 - Nouvelle forme
 - La refondation
 - Aveu de faillite ou repositionnement stratégique en rupture avec l'expertise de l'Entreprise, développement des « savoir-faire »

Profil des « clients » internes:



Freins : le rôle de la D.R.H.

- Une Direction Générale peu impliquée
- Une vision non partagée, non concertée
- Un système pas prêt
- Situations fréquemment rencontrées :
 - Des syndicats ou des IRP qui remettent en cause le bien fondé de la conduite de changement
 - Un syndicat professionnel ou une fédération de métiers qui émettent des recommandations contraires

La D.R.H. a un rôle de médiation

Leviers : le rôle de la D.R.H.

- Le développement des compétences :
 - Formation
 - GPEC
- Empathie, écoute active, communication et accompagnement :
 - Entretien Identitaire
 - Tutorat
 - Coaching
- Le partage :
 - Séminaire
 - Comité

La D.R.H. a un rôle de motivation et d'accompagnement au changement.

La fonction R.H. a une dimension stratégique

Les questions essentielles pour la Direction Générale

- L'entreprise a-t-elle déjà vécu des changements réussis?
- Le système est-il prêt?
- Peut-on compter sur un retour sur investissement à court ou moyen terme ?
- Nos actionnaires sont-ils prêts à prendre des risques?
- L'encadrement est-il prêt à nous suivre ?
- Doit-on être accompagné et sous quelle forme ?

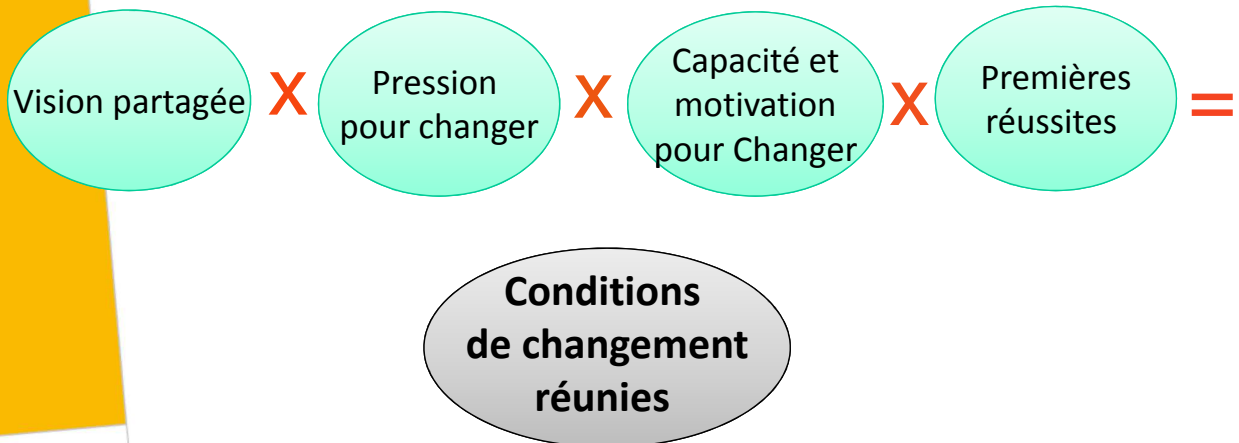
Les questions essentielles pour la D.R.H.

- La volonté de la Direction est-elle sans faille ?
- Aurais-je des soutiens fiables? Lesquels ?
- Ai-je déjà mené une politique sociale me donnant une légitimité ?
- Comment faire adhérer le personnel et en aurais-je les moyens?

Les questions essentielles pour les Managers

- La volonté de la Direction est-elle sans faille ?
 - Suis-je prêt à m'impliquer?
 - Mon rôle est-il identifié par le personnel ?
 - Mon service est-il prêt ?
 - Ai-je la légitimité auprès de mon équipe ?
 - Comment faire adhérer mon équipe?
- Opportunité / faisabilité suite au questionnaire
- GO ou NO GO ?

Une alchimie complexe



**Comment accompagner le
changement dans une profonde
transformation du business model à
tous les niveaux de l'entreprise ?**

De la théorie à la pratique

La nature du changement :

Fusionner une entreprise française et une entreprise américaine

4000 collaborateurs concernés sur 19 sites

40% des systèmes d'information à migrer

300 postes à décrire / évaluer

500 personnes à faire déménager sur 2 sites

170 postes à supprimer

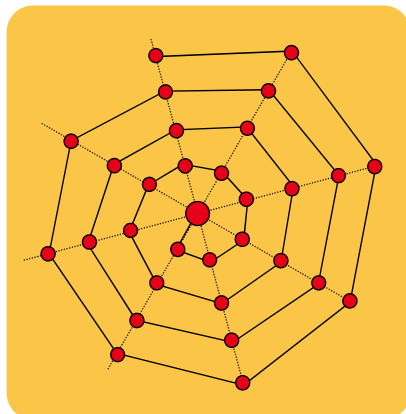
Première étape : Faire de la pédagogie

Le changement de type I et de type II

Typologie de Watzlawick

Changement de type I

← Changement de type II

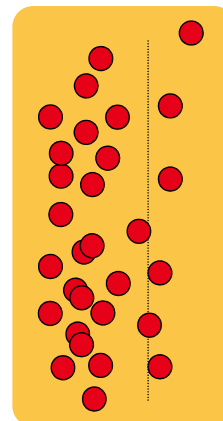


Évolution et transformation dans la logique du système

Le fonctionnement organisationnel

La vision de mon travail

Mon avenir personnel

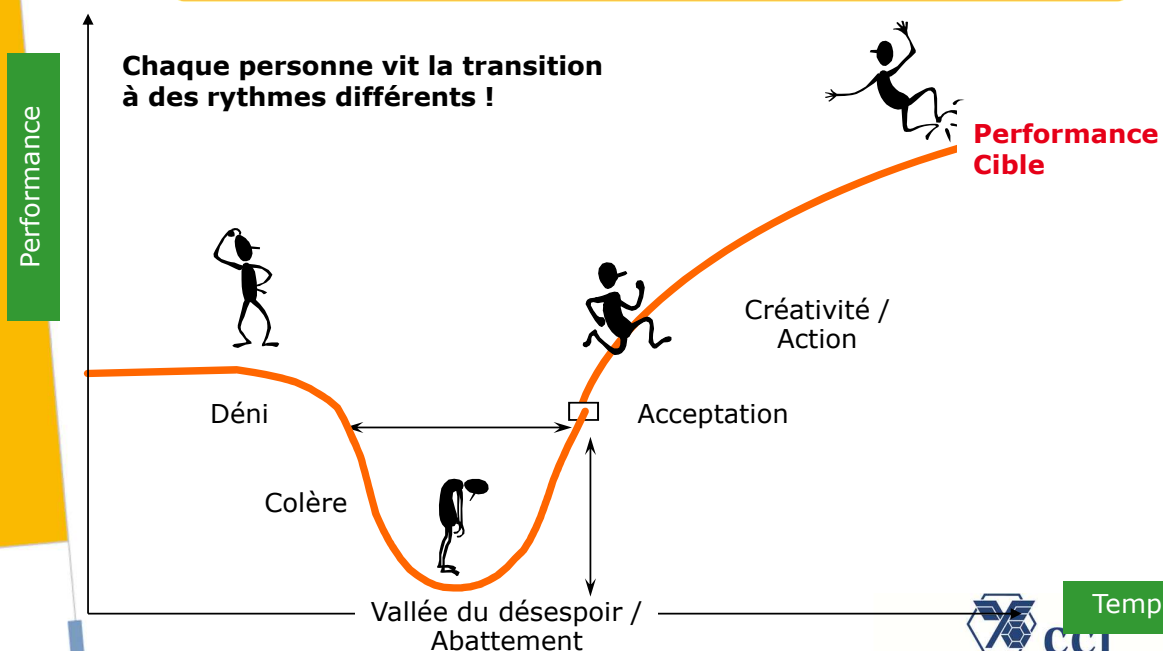


Une création qui modifie le cadre de référence



La courbe du changement

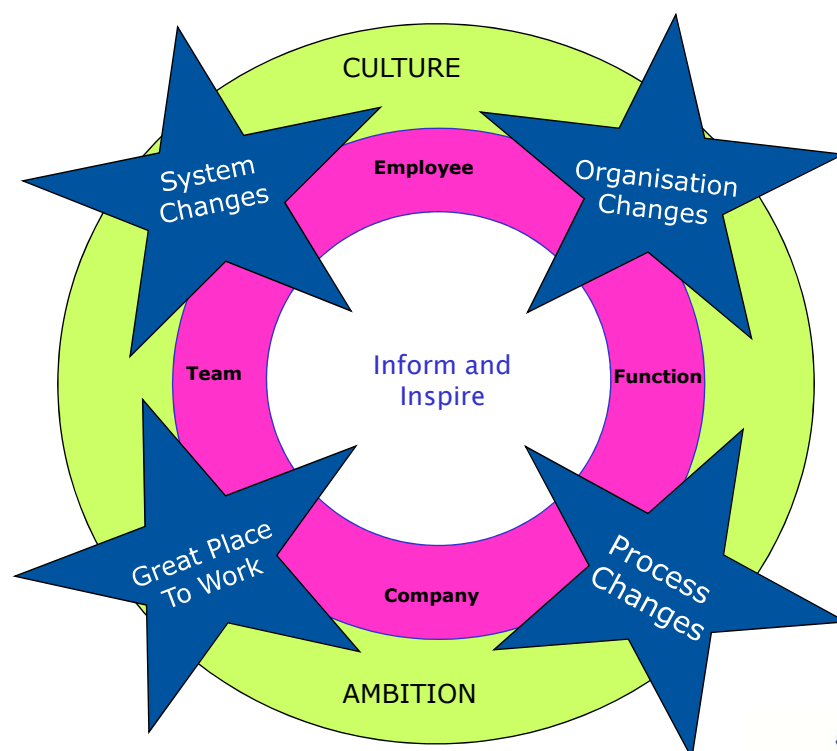
Où se situent mes différents collaborateurs par rapport au projet de changement ?



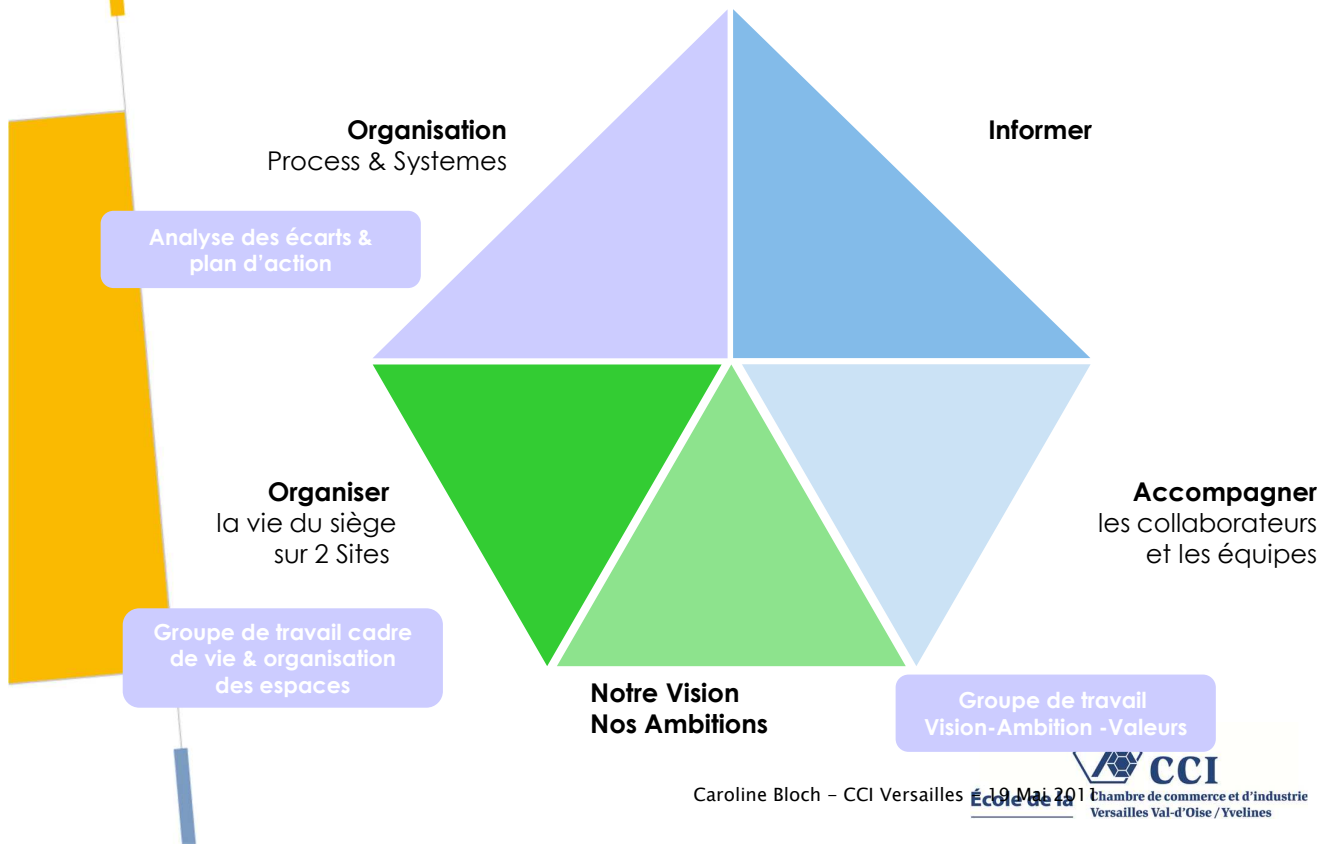
Deuxième étape : Donner du sens pour mobiliser

- Le comité de direction
- Le management de proximité
- Les collaborateurs
- Les partenaires sociaux

Our Business Change challenges

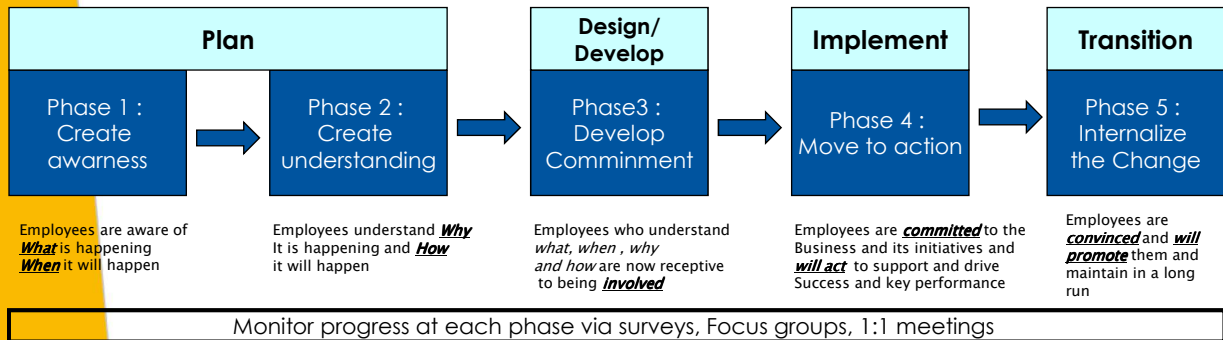


5 axes prioritaires



Troisième étape : Analyser les transformations avec méthode et rigueur

Our Business Change Approach



Une approche commune pour récolter les écarts et les plans d'action à mettre en œuvre pour les combler

Systemes & Process

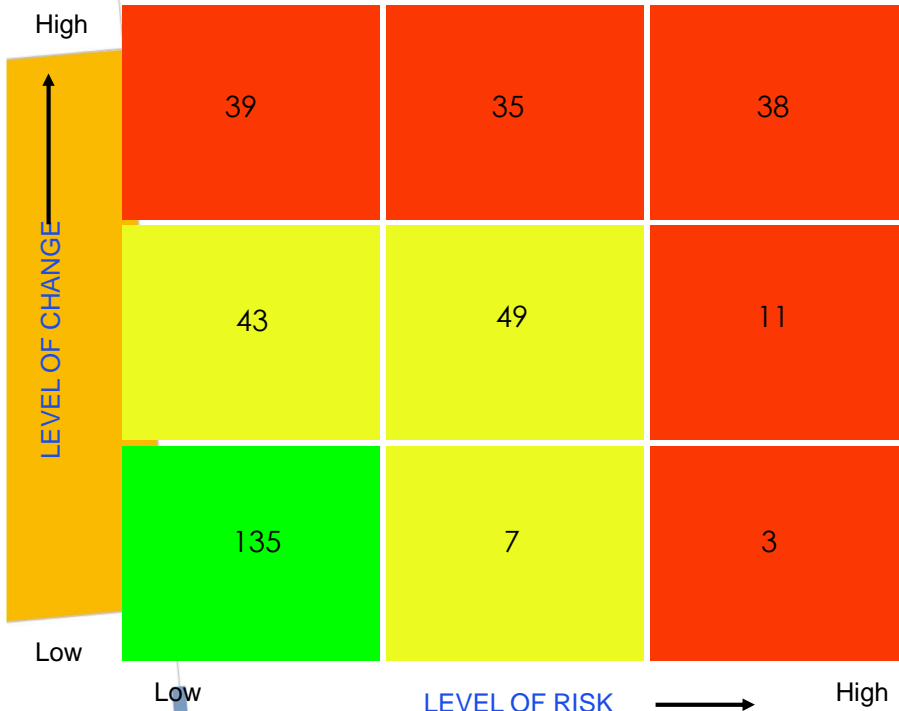
Organisations

Small table showing a grid with various colored headers (green, blue, yellow) representing different categories or data points.

Don't forget to click on the + to open all the columns

November 2009 to		Change Implications (internal)										Impact on Book IV (organization)					
Function	Métier	Sous-Métier	Future	Group(s) of impacted employees (precise LI and/or IRAT) : numbers & roles	Level of Impact	Level of Risk	Operational Yes	System Yes	Organisational Yes	Training	Jobs	Workload	Impact on Book IV (organization)	Detailed description (why, positions, number...)	HR impact (columns reserved to BCM)	Other internal actions	External impacts
CS&L	Transport	Whare housing															

FRANCE Change synthesis : 383 changes
360 assessed
116 having HR impacts + others to be determined



- High
- Medium
- Lower

Cross changes : 174
 (a change in several areas may be counted several times)

Quatrième Etape : Former

T4G Training action plan France oct 09 update				
	System & Process : SAP - legacy - Saturn	Business : Biscuit : Category : Coffee & Chocolat Market - Kraft Business Model	Leadership & Management: Train The Trainer - LPTC	New office Discovery training
	2,5 training session per end user	1 training session per end user	1 training session per End user	1/2 training session per end user
Head office	490	400	180	560
Sales field	230	100		
plants	180			
KU			80	
	1 training session per end user	1 training session per end user	1 training session per End user	1 training per end user
Head office	145	350	120	530
Sales field	120			
plants				
KU				
Total End user	1165	850	380	1090
Total Trainees	2913	850	380	545
Overall Total End user	3485	HRAO End users not included		
Overall Trainees Total	4688	HRAO Trainees not included		

Communiquer **en permanence** et dans
 tous « les étages » de l'organisation

Objectifs de communication FRANCE

1 Informer les salariés du projet et de ses étapes :

- faire comprendre les raisons et les objectifs du projet
- expliquer – décrypter régulièrement et montrer l’avancement du projet
- accompagner et rassurer sur les impacts sociaux du projet
- garantir tout au long du projet l’écoute et la prise en compte des intérêts individuels

Faire adhérer les salariés autour du projet et de la construction d'une nouvelle entité France :

2

- développer l'appartenance et la connaissance transversale des deux entités
- donner confiance dans la capacité de la nouvelle organisation à construire la performance future
- nourrir notre appartenance à la communauté

Inspirer les salariés et rendre aspirationnelle l’entreprise de demain :

3

- donner du sens & de l'envie autour de notre nouvelle entreprise, au-delà de la phase de réorganisation

Un exemple de « job description » du Business Change Manager

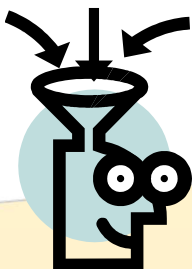
4 - Business Change Manager Roles & Responsibilities

Responsibilities : “play the role of enabler”

- Manage General communication to all internal project stakeholders
- Co-ordinates communication with Working Union together with Corporate Affairs
- Supports project organisation definition and changes
- Drive Business Change Analysis process
- Co-ordinate Training Needs Analysis process
- Co-ordinate End user training
- Co-ordinates HR related activities (tax, C&B, legal etc.)

4 - Change Managers activities

- Align Business Issues Understanding
- Asses Change Management Team competencies
- Asses Change Characteristics & Organizational Attributes
- Asses Project Team Structure
- Identify Organization Impact
- Identify Resistances
- Communicate
- Train
- Follow up regularly



Key learnings & Conclusion

Caroline Bloch – CCI Versailles

École de la



Chambre de commerce et d'industrie
Versailles Val-d'Oise / Yvelines

Synthèse des travaux réalisés par les ateliers

actinum
Unifier l'Homme, l'entreprise et ses processus ...

École de la  CCI
Chambre de commerce et d'industrie
Versailles Val-d'Oise / Yvelines

La synthèse qui va suivre est une fidèle restitution des échanges qui ont eu lieu lors des ateliers. Pour une meilleure compréhension, celle-ci est organisée par étapes : 4 phases en amont, 4 phases en aval.

Phases Amont :

- Vision stratégique
- Analyse de l'existant
- Stratégie de changement
- Communication.....qui est la phase glissante vers l'aval

Phases Aval :

- Plan d'action
- Structure de pilotage
- Lever les résistances internes
- Amélioration continue

Synthèse des ateliers

« Les étapes respectent le cycle de changement »

- Etape 1 - Vision stratégique
 - Appui sur les valeurs de l'entreprise
 - L'évolution stratégique peut impacter les valeurs de l'entreprise. La remise en cause des valeurs remet en cause l'attachement social
 - des salariés à leur entreprise.
 - On se doit de vivre les valeurs de l'entreprise, si pas d'accord, décalage ou mal être, cela ne dure qu'un temps.
 - Savoir-être du manager qui le positionne en garant des valeurs

Synthèse des ateliers

« Les étapes respectent le cycle de changement »

- Etape 2- Analyse de l'existant : les conditions du changement sont-elles réunies?
 - S'appuyer sur le management pour le diagnostic
 - Le manager est initiateur du changement
 - Si manque de communication sur le contexte et la volonté de changement (regroupement entités, réorganisation) : les collaborateurs sont automatiquement opposés au projet.
 - Le manque de communication est un frein au démarrage et à la mise en place d'un projet de changement.
 - Ne pas oublier d'instaurer un dialogue, une écoute, d'association au projet à travers l'analyse de l'existant

Synthèse des ateliers

« Les étapes respectent le cycle de changement »

- Etape 3 - Stratégie de changement: définition de la stratégie et analyse d'impacts
 - Logique top/down, bottom/up
 - Si solutions partagées, changement plus facile à porter : middle out (plus de temps en amont, moins en aval)
 - Danger si manque de cadrage : pilote, planning, des directives, établir des règles
 - Animation en mode projet, regard neuf
 - Besoin de parrainage par DRH...
 - Le RH ne doit pas être porteur seul du projet mais surtout la direction.
 - Aux USA c'est plus expéditif mais finalement peut-être plus facile
 - Il faut faire une phase de deuil avant le changement
 - Le projet de reconstruction est impératif avec un temps variable selon les personnes
 - Sécuriser et être vrai avec les collaborateurs : transparence
 - Constituer des groupes projet « moteur »
 - Managers + syndicats + RH + DP
 - Dans un 1er temps
 - Tous les niveaux hiérarchiques
 - Dans un 2eme temps mais avant que tout soit figé

Synthèse

Les étapes respectent le cycle de changement

IEtape 3 suite

- I Pour faciliter le changement : penser ne permanence à rendre les gens adaptable : penser à susciter des petits changements régulièrement pour créer cette habitude de changement et préparer aux périodes de changement importants et plus exceptionnels
- I Qui porte quoi en matière de changement à quel niveau hiérarchique ? Qui la responsabilité de quoi ?
- I Ex : la hiérarchie intermédiaire a souvent une responsabilité de remonté des informations
- I il n'a pas en revanche la responsabilité du pourquoi on change , plutôt responsable en revanche du pourquoi on change

Synthèse

Les étapes respectent le cycle de changement

IEtape 3 suite

- I Très dépendant de la nature du projet (valeurs de l'entreprise, valeurs des personnes, éthique)
- I Changement permanent donc le risque est permanent
- I Analyse de l'environnement impérative
- I Tous les indicateurs peuvent être négatifs mais il faut y aller
- I L'analyse des risques doit être faite le plus tôt donc veille permanente
- I Risques conjoncturels peut imposer un non changement/ Risques de mort si non changement
- I Retour sur investissement (financier, humain....) profitable à moyen terme
- I Risque est créateur de valeur alors qu'on en a une vision négative
- I Indicateur: compréhension des enjeux par les managers (essentiellement de terrain) qui sauront faire adhérer (les managers de haut niveau donneront le sens)
- I Pilote et formation pour réduire le risque
- I Formation pour réduire le risque
- I Le RH connaît-il vraiment le capital humain??????
- I Quel est l'ancrage du RH dans l'entreprise? A-t il été vraiment associé

Synthèse

Les étapes respectent le cycle de changement

.....Etape 3 suite

- Les délais volontairement trop courts et la rapidité d'exécution de réorganisation sont favorables au changement forcé et souhaité par la direction
- Quand volonté d'achat d'un groupe, pas de prise en compte de la législation, de la culture de travail : passage en force (on verra ensuite).
- Perception d'un écart trop important sur les avantages acquis.
- L'équilibre de vie entre la partie professionnelle et la partie privée est en train de s'accroître.

Synthèse des ateliers

« Les étapes respectent le cycle de changement »

Etape 4 - Plan de communication

- Se concerter, faire partager. Logique dépend du type de changement
- Manager doit adhérer pour diffuser le message et être légitime
- L'homme doit être au centre des transformations et participer à leurs développements pour se les approprier
- Risques : Mal communiquer – les non dits
- Il y a la communication directe de la DG essentielle => des notes d'info nécessaires mais pas suffisantes => le plus : associer à cette communication corporate des petits groupes de travail : bénéfique : impliquer dans le changement et augmenter la compréhension
- Face à des entreprises à forte culture : il faut porter une attention particulière à ces chocs relatifs aux changements de valeurs

Synthèse

Les étapes respectent le cycle de changement

■ ...Etape 4 suite

- Démultiplier la communication et la participation est essentiel pour permettre au management de proximité d'être acteur
- Nécessaire que celui qui est légitime pour changer quelque chose communique et définisse l'espace de liberté pour les relais : ce qui est négociable et qui ne l'est pas ce sur quoi chacun peut être impliqué : c'est sur le comment faire ?
- Fondamental : la tête de l'organisation qui décide + les N-1 qui s'impliquent comme la tête de l'organisation et des supports : une organisation en mode projet structurée est fondamentale
- Un rôle de remontée d'info du terrain fondamental et donner la preuve que les remontées sont prises en compte
- Important de prendre en compte l'avis des opposants qui ont une très bonne compréhension des risques possibles
- La qualité de la communication de la vision est très liée à la personnalité du dirigeant- la réussite d'un changement important est aussi
- Important de ne pas critiquer le passé : critiquer le passé c'est nier l'efficacité, les compétences mise en œuvre avec efficacité dans le passé
- Reconnaître le passé , ne pas le nier permet de ne pas construire sur des « ruines » et de se focaliser sur la construction d'un nouvel étage
- Pour donner du confort dans le changement : mettre l'accent sur la formation

Synthèse

Les étapes respectent le cycle de changement

■ Etape 5 - Plan d'actions

- Dépend des modes de management : top/down, concertation
- Manager connaît le mieux son personnel, rôle du management est vital
- Garder les managers militants pour déployer la conduite
- Les managers doivent avoir au moins une vision à moyen terme
- Planification de l'intégration de l'ensemble du personnel indispensable

Synthèse

Les étapes respectent le cycle de changement

- Etape 6 - Structure de pilotage
 - Rôle essentiel du manager comme garant, parrain
 - 1 référent légitime reconnu canalisateur fédérateur
 - Ecoute, association des équipes au projet de changement
 - Un directeur et un resp IT sont arrivés de suite
 - Un chef de projet légitime appuyé par la DG ('executive sponsor').
 - Impliquer tout les niveaux (opérationnels, la diversité, interne, externe).
 - Indicateurs de performance réalistes et accessibles.
 - Communication positive 'ancrée dans le réel'.
 - Communiquer dans le 'bon' mode (Ingénieurs vs Techniciens)

Synthèse

Les étapes respectent le cycle de changement

- Etape 7 – Lever les résistances internes
 - Fixer un échéancier et préciser les différentes étapes
 - Consacrer un budget à la conduite du changement
 - Préciser le pourquoi du changement
 - Communiquer et informer les équipes dès le début
 - A qui s'adresse t'on ? (taille idéale du groupe)
 - Identifier les « moteurs » / les militants / les opposants
 - Ecouter les questionnements, les inquiétudes
 - Apporter des réponses claires (ex : formations, proposition d'un référent)
 - Etre cohérent dans ses propos
 - Matérialiser le changement par un support ludique
 - S'appuyer sur des expériences de changement réussies
 - Porter intérêt aux salariés (les intégrer au changement)
 - Mettre en place des groupes de travail

Synthèse

Les étapes respectent le cycle de changement

- Prendre le temps d'accompagner les équipes
- Justifier le changement
- Avoir un référent « légitime », interlocuteur reconnu par les équipes, qui assurera l'interface direction/équipes
- Donner du sens au changement
- Un changement de culture d'entreprise trop rapide et trop différent : rejet systématique de l'équipe – appréhension des cultures du contexte de l'entreprise

Cas particulier: changement issu de la base

- Etape 8 – Amélioration continue
 - Très difficile de revenir en arrière, sur les freins qui auront été générés, par les erreurs
 - Accompagner le changement qui ne vient pas du haut
 - Médiateur entre les salariés et la direction : intermédiation
 - Quels exemples du bas vers le haut ?
 - Place de la DRH : de plus en plus accolée à la DG -- > ambiguïté sur le rôle ; comment se situer ?
Comment se structurer ? Pour être acteur / pilote

Cas particulier: changement issu de la base

- Intermédiation
- La RH n'est pas neutre : médiateur neutre ; partie prenante dans le changement
- Existe-t-il un changement par le bas ?
 - Projets expérimentaux : Projets initiés en local : par exemple risques psychosociaux à l'INRIA → en cas de succès ; le projet est généralisé
 - Cadrage du « haut » : mais un contenu du changement laissé
- Points positifs de ce type de changement :
 - adhésion,
 - portage managérial
 - innovation ; enrichissement
 - Écoute, reconnaissance,
 - motivation, implication
 - Climat social
 - Appropriation

Cas particulier: changement issu de la base

- Limites
 - Démultiplication des groupes de travail
 - Nécessite un pilotage rigoureux
 - Peut conduire à des conflits, rivalités, enjeux de pouvoir
 - Prend du temps, chronophage
 - Peut générer des frustrations : si les conditions de généralisation ne sont pas les mêmes que celle de l'expérimentation

Rôle du RH dans ce cas particulier

- Faire avaliser le projet ; le légitimer ; pour qu'il soit porté par la DG et la direction
- Faire remonter : les freins potentiels, les représentations (manière dont c'est perçu) ; les conditions de réussite ;
- transformation / ajustement éventuel du projet avant de le généraliser
- le faire partager : la RH devient le relai (actif) du projet au niveau de l'entreprise
- Retour d'expérience ; partage de pratiques, de valeurs, de représentation
- Permettre son appropriation par les autres directions locales
- Différence entre relai et médiateur
 - Relai : partie prenante du changement
 - Médiateur : externe, non partie prenante

« Un Environnement collaboratif? »

- La mise en place d'un environnement «collaboratif» favorisant le changement
 - Appui sur les valeurs de l'entreprise
 - Analyse du contexte, des acteurs... approche à 360 degrés pour bâtir une stratégie de changement adaptée
 - Plan de communication et outils collaboratifs favorisant les interactions autant structurées que spontanées
 - Accompagnement des salariés dans leurs mutations
 - culture favorisant l'imputation collective plutôt qu'individuelle
 - structures «variables» favorisant le travail d'équipes autonomes
 - processus d'échange favorisant le transfert des connaissances

Conclusion

- La maîtrise du changement perpétuel par
 - La réduction en temps réel des risques à la source
 - La saisie des nouvelles occasions
 - La promotion et la maîtrise de l'innovation
- « *Le changement est dérangentant lorsqu'on le subit, excitant lorsqu'on l'initie* » Rosabeth Moss Kanter (Harvard Business School)