

**Séminaire PARN « sites pilotes de
gestion intégrées des risques naturels dans les Alpes »**

Atelier n° 3 – 01/06/11

CONDUITE DU CHANGEMENT

**Intervention D. Kaminski
CISTE**

CISTE et le management

Le management se réduit à 3 questions simples :

➤ **« Pourquoi » ? :**

- écarts ?
- compréhension des phénomènes ?
- ...

✓ Les outils :

- analyses
- production de données sur l'existant
- benchmarking
- méthodes de diagnostic
- méthodes de résolution de problèmes
- démarches de progrès continu

CISTE et le management

Le management se réduit à 3 questions simples :

➤ **« Quoi » ? :**

- quelles stratégies et politiques à mener ?
- quels choix d'organisation effectuer ?
- ...

✓ Les outils :

- « bonnes pratiques »
- méthodes d'élaboration de politique
- méthodes d'élaboration d'organisations

CISTE et le management

Le management se réduit à 3 questions simples :

➤ **« Comment » ? :**

- réaliser tel changement ?
- mettre en œuvre tel projet ?
- ...

✓ Les outils :

- méthodes de conduite du changement
- conduite de projet
- négociation

CISTE et la « conduite du changement »

La « conduite du changement » :

➤ *Tout projet suppose un changement à conduire :*

- Pas de projet technique ou économique ou social mais des projets socio – technico - économiques : pas de projet sans utilisateur, donc pas de projets sans conduite du changement
- Tout changement « lourd » (à caractère d'investissement) peut / doit être conduit en mode projet : le meilleur « véhicule » **si** on est en approche globale du changement :
 - ✓ clarté des rôles
 - ✓ structuration des étapes
 - ✓ organisation collaborative

➤ *Tout changement ne se résume pas à de la conduite de projet :*

- résolution de problèmes – adaptations
- progrès continu : changement sans rupture

Les leviers du changement

- Des différentes théories sur les résistances se dégagent les principaux leviers ci-dessous qui permettent de les manager :
 - S’assurer de la compréhension de la nécessité du changement et de son urgence
 - Qualité du leadership
 - Engagement des sponsors
 - Vision claire du futur, de la situation visée et de la stratégie pour l’atteindre
 - Structure du changement (plan de maîtrise structuré)
 - Formation et accompagnement
 - Communication réellement bi-directionnelle efficace
 - Système de mesure
 - Cohérence des infrastructures et alignement de tous les paramètres organisationnels sur le changement
 - Compétences des agents du changement

Changer : comment ?

✓ Par la rupture

1. La crise (« rupture subie »)
 - Sociale
 - Économique
 - Environnementale
2. Le projet (« rupture stratégique »)
 - Développement/innovation marché-produit
 - Performances
 - Technologique
 - Organisationnel
 - Social

✓ Par le progrès continu

1. Traitement des problèmes
2. Valorisation des idées
3. Optimisation des processus

CISTE et le produit « conduite du changement »

2 conceptions différentes de la conduite du changement :

➤ *le « chausse - pied » de la Direction : s'approprier et « surmonter » la « résistance au changement » par la recherche de « l'adhésion » : prestations « aval » :*

- formation
- communication
- coaching individuel

➤ *une approche globale du changement : les acteurs ne résisteront pas au changement si ils y trouvent leur intérêt (d'où la participation à la conception – négociation) et s'il se l'approprient : prestations « amont » et « aval » :*

- organisation et animation de la démarche : création de lieux participatifs efficients
- outillage de la démarche
- AMOA et AMUA
- organisation et réalisation des prestations « aval »

CISTE et le produit « conduite du changement »

Une approche globale et participative :

➤ *L'approche globale suppose :*

- L'expression par les acteurs de différentes logiques :
 - ✓ économique : MOA
 - ✓ technique : MOE
 - ✓ utilisateurs : MUA
- La confrontation pour ajustement entre ces différentes logiques :
« l'électro – encéphalogramme plat n'est pas un signe de bonne santé »

➤ *Approche globale, donc approche participative : 2 solutions théoriques :*

- le « démiurge »
- la participation par compétences

CISTE et le produit « conduite du changement »

Une certaine vision de la participation :

➤ *L'approche raisonnée de la participation :*

- Une participation de compétences plus que « sociale »
- Le « puzzle » de la participation

➤ *Participation et gestion du temps : 2 visions différenciées :*

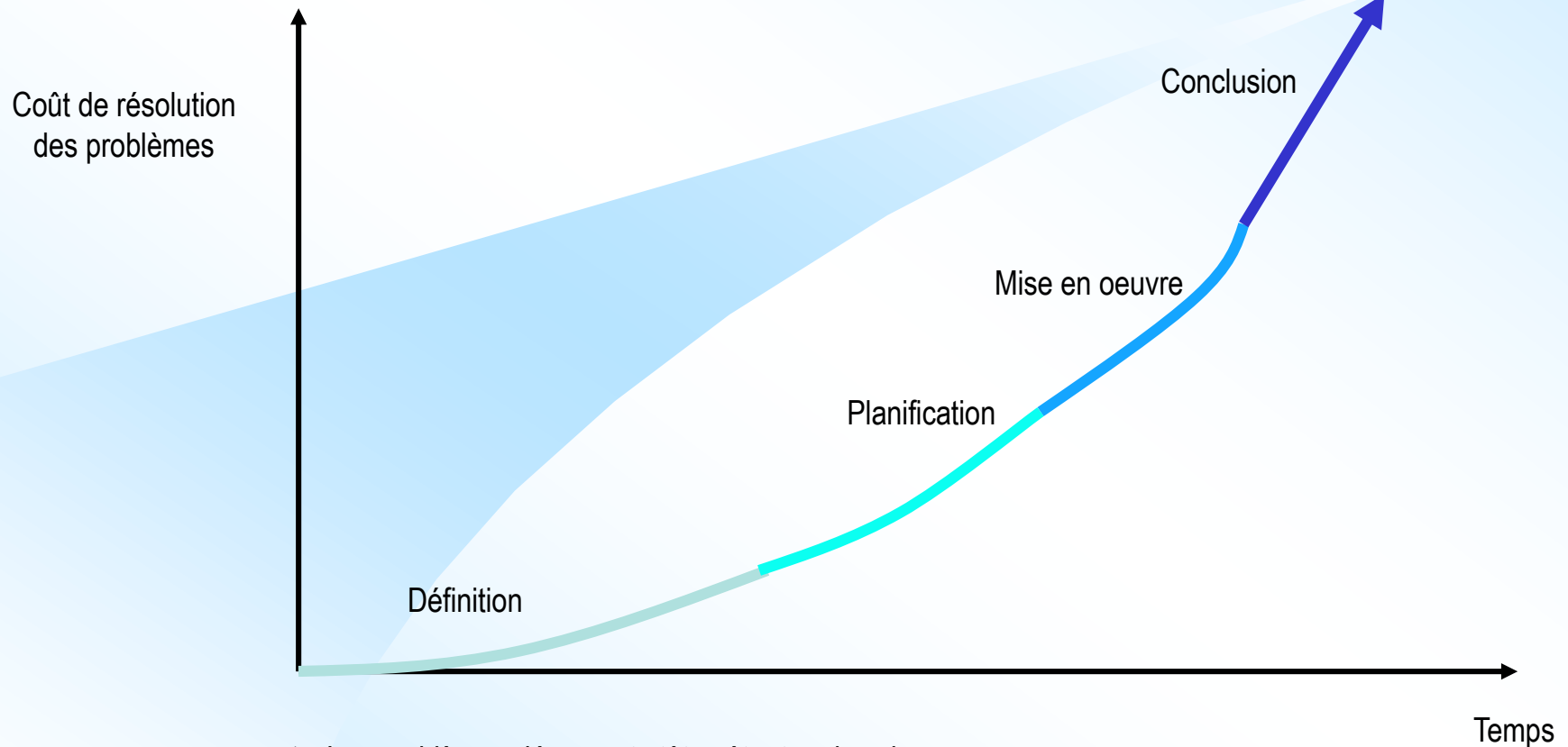
- « la participation coûte » du temps
- la participation investissement : « il faut savoir prendre du temps avec les hommes pour ne pas en perdre ensuite avec la technique »

➤ *Le choix participatif et la gestion du temps*

- soit réduire la participation en amont : subir les problèmes en aval et les régler « mal » et à grands frais dans la tension sociale
- soit organiser la participation en amont et donc maîtriser son investissement temps et l'ambiance sociale pour mieux concevoir et réduire le temps de démarrage

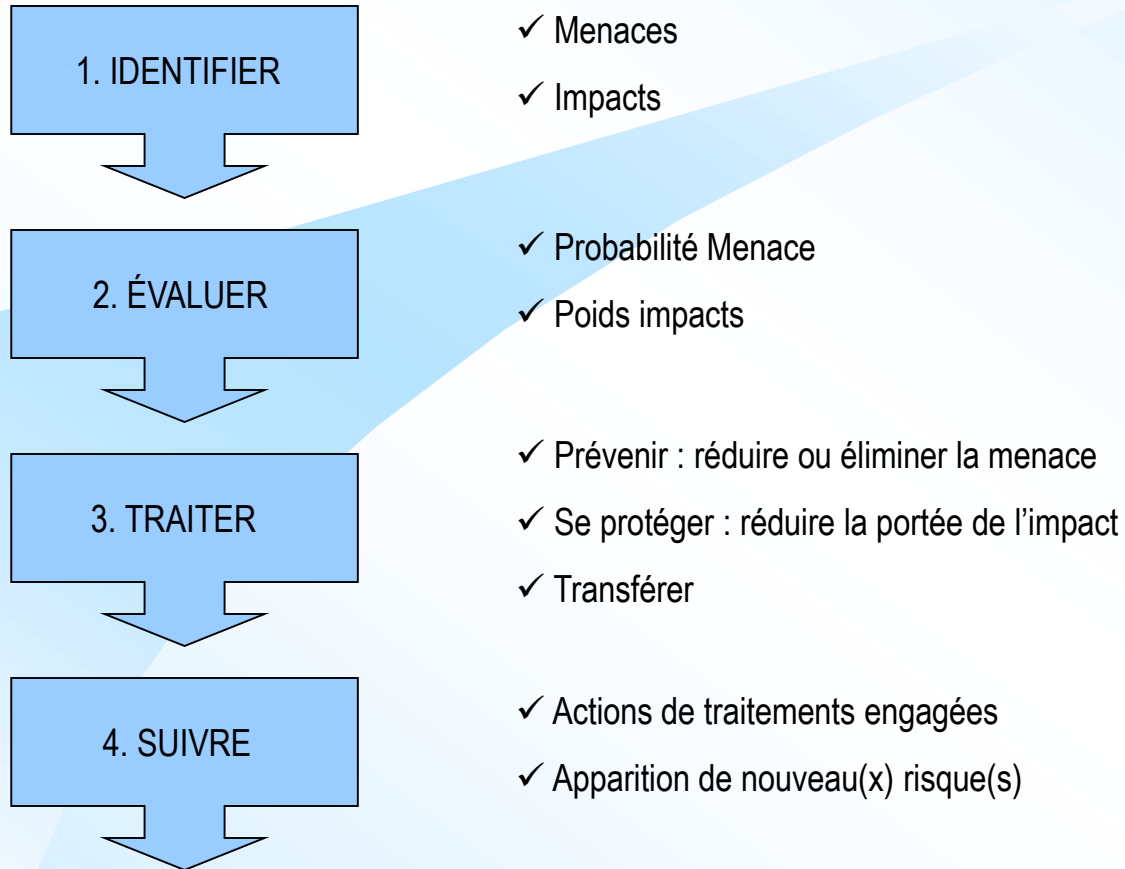
De toutes façons le changement « prendra » du temps !

Analyser les risques et les opportunités



- Les problèmes découverts tôt coûtent moins chers
- Ils doivent être anticipés le plus tôt possible

Le processus d'analyse de risques



L'approche socio - technique de la « conduite du changement »

Points clés de l'approche socio - technique

➤ Sur la conduite du changement :

- à système technique égal, plusieurs systèmes sociaux sont possibles : pas de déterminisme technologique
- les choix techniques sont facteurs d'ouverture et pas uniquement de contrainte pour les choix sociaux et réciproquement
- le lieu d'articulation entre le technique et le social s'appelle l'organisation : c'est donc le lieu à privilégier pour faire porter le changement
- l'action sur l'organisation n'est donc pas l'action sur l'organigramme
- la démarche de changement est aussi importante que le résultat : il convient d'éviter tout effet de placage organisationnel : chaque changement est un projet !

L'approche socio - technique de la « conduite du changement »

Points clés de l'approche socio - technique

➤ Sur les résultats du changement :

- la qualité de l'articulation des systèmes techniques et sociaux fait l'efficacité économique
- il faut rechercher l'optimisation de l'ensemble socio - technique et non des 2 éléments séparément pour obtenir une efficacité économique
- il faut rechercher des modes de fonctionnement collectifs (verticaux et transversaux) efficaces pour gagner en résultat économique

➤ En synthèse : réconcilier progrès technique et progrès social (au sens large !) pour une performance économique durable

- approche globale, donc approche participative
- approche participative nécessaire pour une approche globale
- pas de projets techniques, économiques ou sociaux, des projets socio - techniques !

L'émergence du changement

Le diagnostic « stratégique » (1)

« Action de déterminer une maladie d'après ses symptômes »
« Prévisions, hypothèses tirées des signes »

- À partir de l'analyse des indicateurs
 - ✓ Apports FC
- À partir des dysfonctionnements
 - ✓ Relevés
 - ✓ Observations instantanées
- À partir de l'analyse des représentations
 - ✓ Forces / faiblesses
 - ✓ Interne ET environnement
 - Existant
 - Évolutions

L'émergence du changement

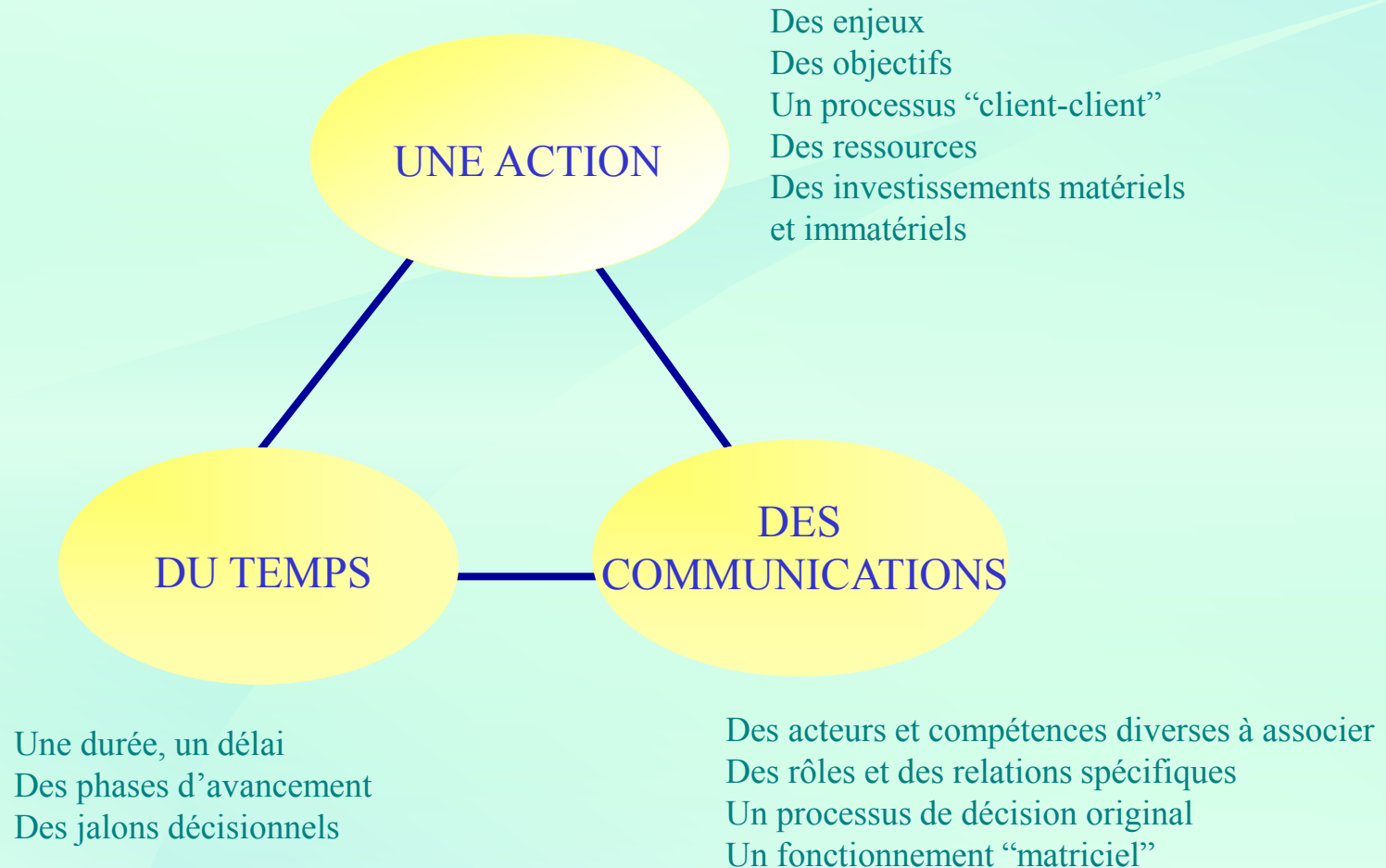
Le diagnostic « stratégique » (2)

- Confronter ces analyses
 - ✓ Aux choix stratégiques de l'entreprise
 - ✓ Aux évolutions attendues
- Clarifier les principaux enjeux à maîtriser
 - ✓ Déficits à combler
 - ✓ Évolutions à opérer
- Identifier le changement
 - ✓ Les actions à conduire
 - ✓ Une stratégie d'action (priorités, programmation)
- S'organiser pour agir
 - ✓ Faire partager le diagnostic et le plan d'action
 - ✓ Organiser la conduite des actions (projets)

12 RECOMMANDATIONS POUR BIEN CONDUIRE LE CHANGEMENT

1. **S'ORGANISER EN MODE PROJET ET ASSURER LA COMPATIBILITÉ DES MODES PROJET ET COURANT**
2. **AFFERMIR LES PRINCIPAUX RÔLES DES ACTEURS PROJETS**
3. **CONSTRUIRE UN CONTRAT DE PROJET POUR EN ASSURER LES BASES**
4. **ANALYSER L'EXISTANT, LE TRAVAIL RÉEL, LES SITUATIONS DE RÉFÉRENCE**
5. **CONSTRUIRE UN CAHIER D'OBJECTIFS GLOBAL ET ENRICHIS**
6. **PRODUIRE LA SOLUTION AVEC TOUS LES ACTEURS CONCERNÉS**
7. **GÉNÉRER DES ALTERNATIVES POUR ENRICHIR LA RÉFLEXION ET LES CHOIX**
8. **PRODUIRE DES CHOIX DANS LA CLARTÉ À L'AIDE D'UN MODÈLE DE PRISE DE DÉCISION MULTICRITÈRES**
9. **CONCEVOIR LES ÉVOLUTIONS DES SITUATIONS DE TRAVAIL EN SYNCHRONISATION AVEC LA SOLUTION TECHNIQUE**
10. **PRÉPARER LES FUTURS BÉNÉFICIAIRES DE LA SOLUTION (FORMATION - QUALIFICATION) : L'INVESTISSEMENT EST AUSSI HUMAIN !**
11. **ÉVALUER POUR ACCUMULER L'EXPÉRIENCE**
12. **PENSER ET ORGANISER LA COMMUNICATION TOUT AU LONG DU PROJET**

Qu'est-ce qu'un projet ?



TRAVAIL EN PROJET

UNE ORGANISATION MATRICIELLE

LOGIQUE PROJET

- orientée réussite du projet
- relations transversales, non hiérarchiques
- validation des solutions / objectifs du projet

ORGANISATION
PAR PROJET

ORGANISATION DES
MÉTIERS / SERVICES

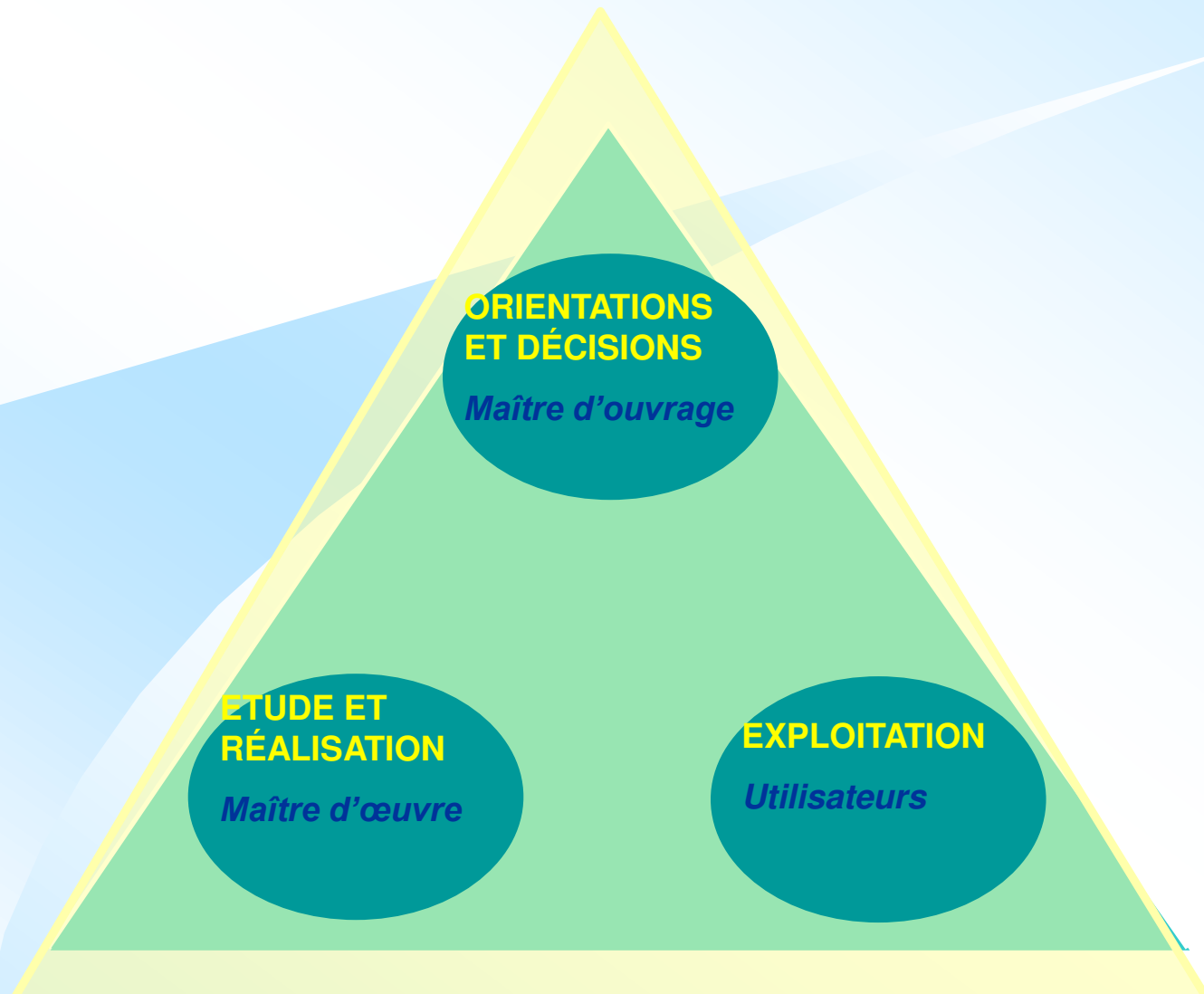
LOGIQUE MÉTIERS / SERVICES

- pérennité, développement des compétences
- gestion des ressources
- validation, cohérence des solutions / standards, normes

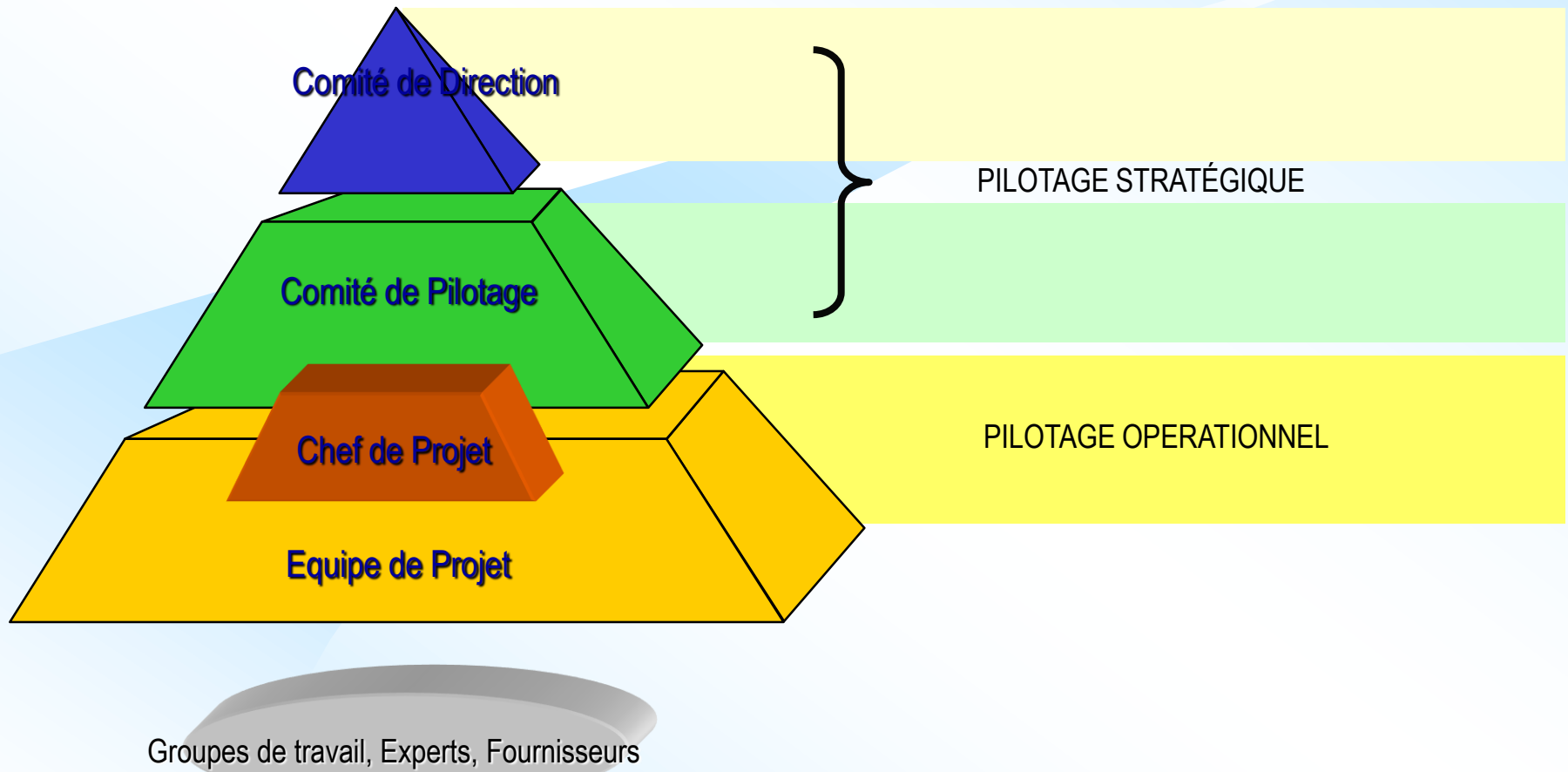
Ce fonctionnement "matriciel" exige :

- une relation de négociation entre le responsable du projet et la hiérarchie des services concernés
- une forte communication à propos du projet entre la ressource d'un service engagée dans la structure du projet, et sa propre hiérarchie
- une communication périodique direction - hiérarchie interne au service ou entreprise à propos de l'avancement des projets

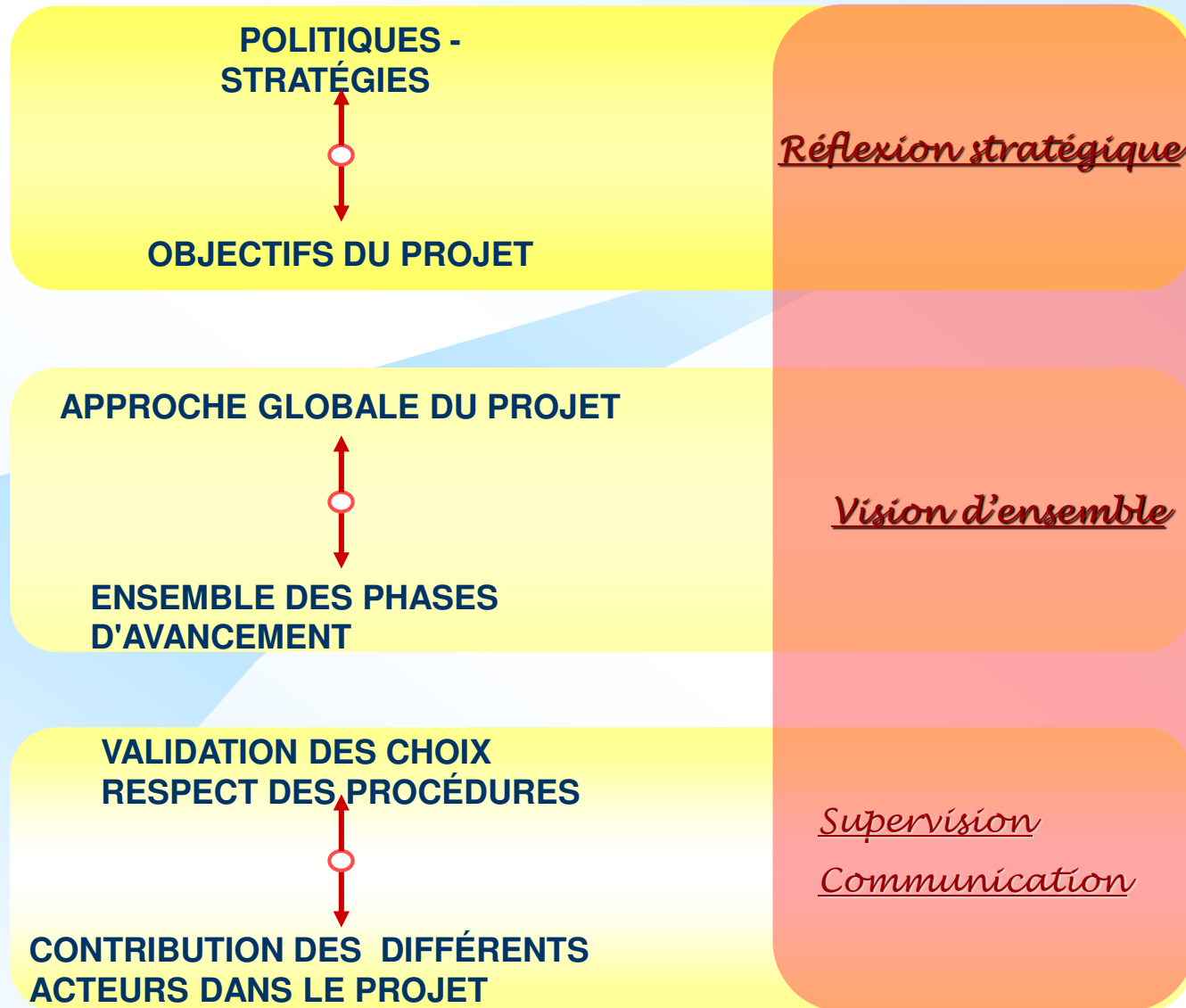
DES RÔLES INÉGALEMENT ASSUMÉS



Organisation du projet



UNE MOA SOUVENT DÉFICIENTE



LA LÉGITIMITÉ DES ACTEURS POUR AGIR

(sans pouvoir hiérarchique)

◆ Le projet lui-même

Un choix “stratégique” (légitimité entreprise)

◆ Le “contrat” entre le chef de projet, les responsables de lot, et les chefs de service

◆ Les “règles de fonctionnement” validées et officialisées

◆ La politique d’organisation de l’entreprise

Le développement de la transversalité et de la logique processus

Le travail en projet

◆ La crédibilité de l’acteur

Dans son métier (expertise technique)

Dans son rôle de chef de projet ou de responsable de lot (expérience)

◆ Ses capacités de communication et de négociation

L'ACTIVITÉ DE LA MUA DANS UN PROJET

L'activité du GPU doit être orientée vers une ingénierie sociale du projet :

➤ Dans le domaine organisationnel :

- contribuer à définir le périmètre fonctionnel du projet
- poser la diagnostic de l'existant
- concevoir la solution organisationnelle dans le périmètre fonctionnel du projet
- Définir les plans d'actions pour l'évolution de l'organisation et les conduire

➤ Dans le domaine technique :

- contribuer à définir les critères de choix de la solution
- participer à la conception de l'interface technique / homme & organisation
- participer à l'étude de détail de la solution
- contribuer à tester la solution technique : fiabilité / ergonomie

L'ACTIVITÉ DE LA MUA DANS UN PROJET ERP

L'activité du GPU doit être orientée vers une ingénierie sociale du projet :

➤ Dans le domaine du choix de la solution technique :

- Participer à l'analyse fonctionnelle (validation base – travail du détail)
- Description SI (données – éditions - ...)
- Ergonomie

➤ Dans le domaine formation :

- organiser le plan de formation – définir des orientations pédagogiques
- piloter le plan de formation
- évaluer les impacts des formations réalisées

➤ Dans le domaine GRH :

- anticiper les évolutions métier des acteurs impactés par le projets
- faire des propositions d'évolution (contenus des métiers, qualifications, rémunérations)

L'ACTIVITÉ DE LA MUA DANS UN PROJET ERP

L'activité du GPU doit être orientée vers une ingénierie sociale du projet :

➤ **Dans le domaine du pilotage du projet :**


- contributions aux décisions en tant que représentant de la logique « utilisation »
- définition et gestion des ressources dédiées
- contribution au pilotage « social » de la démarche
- contribution à la communication projet
- organisation et pilotage de la participation projet
- co – responsabilité sur la réception de la solution

Ces tâches doivent être inscrites au planning projet. « Dis – moi quel planning tu fais et je te dirais quelle conception du changement tu as ... »

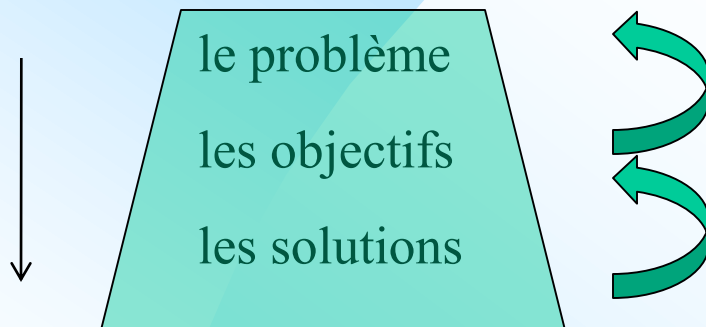
UNE CONCEPTION SYSTÉMIQUE DU CHANGEMENT

L'approche « ordinaire » du changement : caractéristiques :

➤ **vision séquentielle : rassurante mais « fausse » : le planning est un faux ami**

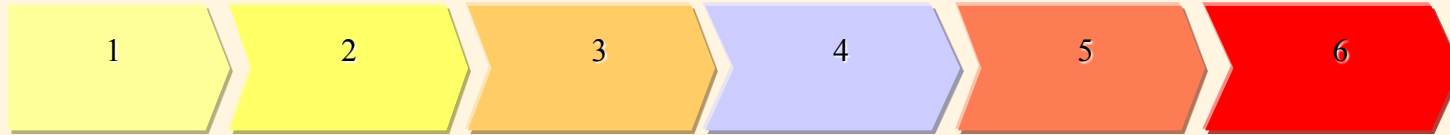
1. le problème
 2. les objectifs
 3. les solutions
- 

➤ **vision systémique : plus juste mais « pas rassurante »**



Une vision de la réalité

Les 6 phases d'un projet



1. L'enthousiasme
2. Les désillusions
3. Le vent de panique
4. La recherche des coupables
5. La punition des innocents
6. Les honneurs et récompenses décernés aux non-participants

Évaluation prévisionnelle des enjeux

- Estimation du retour sur investissement
 - Combien et que va coûter le projet? Que devons nous investir?
 - Combien et que va -t-il nous rapporter?
 - A quelle échéance aurons-nous le retour sur investissement?
- Analyse préliminaire des risques
 - Quels sont les risques potentiels sur ce projet?
 - Le projet va-t-il susciter des résistances au changement?
 - Pourrons-nous les anticiper et les traiter?
- Analyse des impacts du projet
 - Le projet a-t-il des impacts en dehors de son périmètre (chaîne de valeur, partenaires, clients, sous-traitants...)
 - Comment devons-nous gérer ces impacts?



LES COMPORTEMENTS STRATÉGIQUES DES ACTEURS : PAS DE « BONNES » SOLUTIONS SANS SOUTIEN POLITIQUE

ACTEURS CONCERNES	ENJEUX PERÇUS > 0 < 0	COMPORTEMENT PRÉVISIBLE	DÉCISION SUR DÉMARCHE

Attention : sur – valorisation des enjeux < 0 : « *Seuls les bébés aiment qu'on les change !* »

UNE POSTURE DE NÉGOCIATION

- ◆ Cohérente avec le fonctionnement en projet
 - un mode non hiérarchique
 - recherche de consensus
- ◆ Fondée sur un jeu gagnant - gagnant
 - prenant en compte les intérêts des parties
 - en cherchant à réussir AVEC et pas contre
- ◆ Elle facilite
 - des relations de coopération
 - une bonne appropriation des solutions retenues
- ◆ Elle permet
 - des dynamiques positives, un fonctionnement en groupe
 - un enrichissement des idées
- ◆ C'est une relation qui se prépare
 - ce que je vise, quelle stratégie vais-je mettre en œuvre, quelle position suis-je prêt à adopter en final ?
 - ce que l'interlocuteur attend, quelle pourrait être sa stratégie ?

Anticiper la résistance au changement

LA DURÉE DU CHANGEMENT

*Quelles sont les incertitudes perçues ; quelle est l'information prévue pour les limiter ?
Peut-on avoir un délai d'implantation rapide ?*

LA VALORISATION DU PROJET

La présentation du projet est-elle "positive", en évitant une trop forte critique de l'existant ?

Le projet apparaît-il comme tangible et "sérieux" ?

Sur quoi peut on valoriser le projet (progrès, innovation...)

LA COMPRÉHENSION DES CHANGEMENTS

Les "changés" peuvent ils faire le lien entre le changement prévu et les "façons de faire" actuelles ?

Le projet est-il "concret" pour eux ?

Laisse-t-on assez de temps pour "comprendre" ?

L'INSECURITÉ PSYCHOLOGIQUE

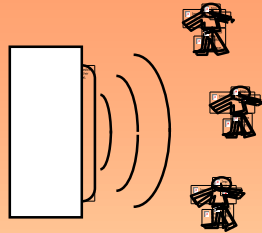
Les acteurs touchés par le changement peuvent-ils situer ce qu'ils deviennent dans l'avenir ?

Le plan de communication

Situation actuelle	Situation transitoire	Situation future
<ul style="list-style-type: none"> ↪ Expliquer pourquoi le changement est nécessaire ↪ Expliquer ce qui n'arrivera pas sans le changement ↪ Décrire l'état futur ↪ Définir l'état futur du point de vue de l'auditeur ↪ Identifier et insister sur les besoins externes ↪ Ne blâmer personne ↪ Rappeler le succès comme admettre les succès des changements passés ↪ Identifier ce qui ne changera pas 	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Répéter le message encore et encore ↪ Changer le vocabulaire et le ton ↪ Concevoir un slogan accrocheur ↪ Utiliser différentes manières sécurisantes pour permettre aux gens d'exprimer leurs résistances 	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Montrer le chemin parcouru ↪ Leur rappeler les raisons du changement ↪ Reconnaître les efforts réalisés ↪ Identifier les changements futurs ↪ Les remercier pour leurs efforts et le résultat obtenu

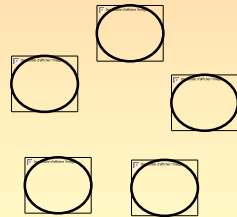


UNE CONCEPTION DE LA COMMUNICATION



"FAIRE DE LA COMMUNICATION"
= FAIRE PASSER DES "MESSAGES"
(information type "émetteur/récepteurs")

ET / OU



"ENTRER EN COMMUNICATION"
= ORGANISER LES ÉCHANGES
(réseaux porteurs de synergie)

ÉVALUATION DU PROJET

LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

SE SITUER PAR RAPPORT AUX RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET

- retour sur le "cahier d'objectifs" du projet
- performances au démarrage

APPRÉCIER LES CONDITIONS DE RÉALISATION DU PROJET

- coûts / budget du projet, tenue des plannings et délais
- gestion des ressources et moyens

DÉCOUVRIR LES CONDITIONS RÉELLES « D'EXPLOITATION »

- écart fonctionnement réel / fonctionnement "théorique"
- problèmes rencontrés en exploitation

CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DE L'ORGANISATION EN EXPLOITATION

- expression et discussion avec les « utilisateurs »
- formalisation d'objectifs et d'actions pour l'avenir

TIRER DES ENSEIGNEMENTS MÉTHODOLOGIQUES

- points forts / faibles de la démarche suivie
- les bonnes pratiques pour les projets ultérieurs

UN OUTIL DE BASE

Grille multicritères (Matrice de choix)

(1)

BUT

Aider à réaliser un choix de solution
Favoriser le partage du choix dans un groupe

DÉROULEMENT

1/ Identifier les solutions possibles, les caractériser
2 ou 3, si possible de nature contrastées, les expliquer au groupe

2/ Créer une matrice en colonnes
Travailler au tableau, une colonne par solution

	S1	S2	S3

UN OUTIL DE BASE

Grille multicritères (Matrice de choix)

(2)

DÉROULEMENT (Suite)

3/ Identifier les critères de choix, en particulier

Ceux qui renvoient au problème à traiter, aux objectifs visés, ...

Et ceux qui renvoient aux conditions de mise en œuvre

- Critères de coûts, de rentabilité, de retour sur investissement, ...
- Critères de faisabilité technique, de compatibilité, d'impacts sur l'environnement
- Critères organisationnels et humains, ...

4/ Exploitation

Coter chaque solution face à chaque critère (système -,+,0)

Identifier le choix optimal (ne pas faire de totaux arithmétiques !)

Discuter sur les corrections à apporter, la manière de traiter les points faibles, ...

	S1	S2	S3
Productivité	+	+	0
Qualité produit	+	0	0
Coût invest	-	+	+
ROI	0,6	1	2
Qualifications...	+	+	-

GAINS ET ATOUTS DE CETTE APPROCHE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT : LES GAINS DE L'APPROCHE PARTICIPATIVE

Les gains sont dans plusieurs domaines (sur la base d'évaluations réalisées) :

➤ Dans le domaine du temps :

- maîtrise du planning de démarrage
- réduction des temps consacrés à la résolution des problèmes « aval »

➤ Dans le domaine des coûts :

- coûts démarche participative : 1,5 % du budget d'investissement ou 15 jours de production
- réduction des coûts « post – réception » à l'imputation budgétaire difficile
- réduction des contentieux commerciaux liés au non respect des délais
- taux de marche meilleur et montée en régime plus rapide

➤ Dans le domaine de la sécurité : franche amélioration