

Enjeux PRÉVENTION

La conduite du changement

Les structures publiques locales ont, depuis leur création, amélioré leurs organisations et développé leurs services. Ces changements pourraient être qualifiés pour beaucoup « d'évolutions volontaires de construction et d'adaptation ». L'ère des changements profonds que subissent les structures publiques aujourd'hui s'inscrit globalement dans des évolutions rapides et indispensables qui font réaction à un contexte économique général. La notion de changement n'est plus une marche en avant naturelle et progressive mais une modification prescrite et imposée.

Comment conduire le changement ?

La notion de « changement » et notre capacité à l'organiser représente un savoir-faire à part entière. La méthodologie pour conduire ce changement doit permettre :

- d'opérer les modifications attendues ;
- de garantir la pertinence des organisations/résultats qui en découlent ;
- de faire comprendre chacune des raisons du changement et de convaincre de son utilité ;
- d'amener progressivement les parties prenantes à adopter les modifications dans leurs pratiques ;
- de réaliser ces étapes dans le respect des valeurs humaines et de la qualité de vie au travail.

Toute la difficulté du changement réside dans son ambivalence : il peut être signe d'opportunité d'amélioration pour une organisation et les acteurs qui la composent ou à l'inverse, faire apparaître un risque de perte des acquis ou de dégradation de pratiques considérées comme fonctionnelles.

Une gestion en mode « projet »

Le mode « projet » est la méthodologie qui consiste à mener, dans une organisation, une somme d'actions structurées qui doivent permettre l'atteinte d'objectifs, eux-mêmes destinés à aboutir à un but commun. Cette méthodologie est mise en œuvre selon un mode opératoire précis (*en lien avec des contraintes*) par des acteurs choisis.

Le « changement » et la réaction des individus face à celui-ci sont souvent abordés selon les mêmes phases que le deuil en psychologie. La conduite du changement par le biais de la gestion de projet est une méthode pertinente qui permet d'accompagner chacune de ces phases (Refus/rejet, Résistance, Exploration, Engagement).

Différentes étapes d'un projet

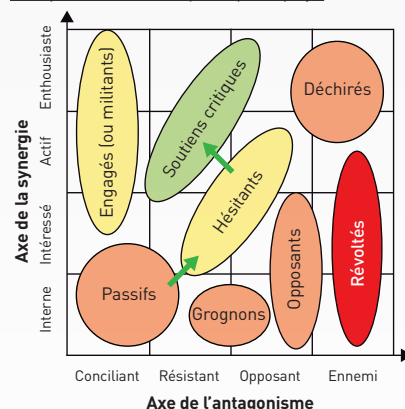
1 Établir un plan qualité projet (PQP)

Le PQP est un document fixé en amont du projet par les commanditaires décisionnels et les personnes chargées du pilotage. Il cadre des éléments essentiels tels que :

- les dates de lancement et de fin attendues du projet,
- les but et objectifs à atteindre et la réponse au « pourquoi ? »,
- le périmètre du projet et/ou de son action,
- les ressources mobilisées/mobilisables : humaines et financières,
- le rôle de chacun ainsi que les instances de pilotage et de contrôle,
- les étapes de validation par les instances,
- les risques du projet : menaces ou écueils identifiés/probables.

Le PQP permet aussi de partager sur les postures socio-dynamiques des agents concernés, c'est-à-dire de comprendre et d'identifier les moteurs, les suiveurs, les résistants, les passifs ainsi que leur influence au sein de la structure.

Exemple de carte socio-dynamique de projet



2 Instaurer et réunir un Comité de pilotage (COPIL)

Le COPIL est un organe décisionnel dans le projet : il valide le PQP et entérine la déclinaison des objectifs en feuilles de routes/actions. Il est réuni et sollicité régulièrement pour approuver le passage d'une étape à l'autre en validant l'atteinte des objectifs intermédiaires. Il a également pour rôle de lever d'éventuels points bloquants ou d'arbitrer des décisions structurantes.

Le Comité de pilotage est généralement composé :

- de représentants de la direction (*autorité décisionnelle*),
- de représentants de l'encadrement des services potentiellement impactés,
- de représentants du personnel/partenaires sociaux,
- d'experts internes/externes ayant légitimité sur le sujet traité (*cabinet de conseil, médecine professionnelle...*).

Le COPIL n'a d'intérêt que dans une posture de prise de décision collective et consensuelle où l'avis de chacun est entendu et pris en compte pour statuer. Pour cela, sa composition doit donc se limiter à quelques individus (*inférieur à 10/15 personnes*).



sofaxis

L'EXPERT EN ASSURANCE
DU MONDE TERRITORIAL

La conduite du changement

3

Planifier les étapes et identifier le plan de charge

Le projet est décliné en phases et étapes générant des actions devant être menées. Ces étapes sont le moyen d'identifier précisément dans un rétro planning (type Gantt), la marche en avant du projet en respectant les délais fixés au PQP ainsi que les ressources mobilisées/impactées. C'est également le moyen de s'assurer de l'adéquation entre ressources mobilisées, actions réalisées et délais à tenir.



5

Travailler et produire en groupe

Le mode de travail autour du projet doit nécessairement être participatif. Les agents d'une structure professionnelle sont des ACTEURS qui mettent en œuvre des stratégies d'actions sur la base de :

- leur vécu (*bonnes et mauvaises expériences professionnelles*),
- leur connaissances techniques et opérationnelles,
- leur compréhension de leurs environnements (*internes et externes/usages*).

Ainsi, groupes de travail, entretiens collectifs, réunions d'analyse... sont des formats qui seront privilégiés pour assurer la pertinence des décisions prises. Ce format de co-construction suscite de surcroît l'adhésion du plus grand nombre (*j'ai participé, je comprends, j'adhère, j'applique*).

Bien entendu, « **participatif** » ne veut pas dire que tout le monde peut être décideur. Les groupes sont constitués de personnes identifiées comme pertinentes et légitimes. Des groupes d'expression composés d'agents peuvent par exemple alimenter un groupe de travail d'encadrants sur un projet de réorganisation managériale.

6

Rendre compte périodiquement de l'avancement

Partager sur l'avancement du projet ou les premiers résultats permet de faire progresser l'image initiale parfois négative du projet. Les « **quick win** » (victoires rapides), des tests positifs, la production de solutions concrètes, des résultats ou retours d'expérience positifs sont autant de moments devant être partagés. Ils permettent de passer de la résistance à l'exploration et à l'engagement.

Rendre compte, c'est aussi s'assurer avec le COPIL que le projet avance selon les échéances prévues et avec l'efficacité présumée.

7

Finaliser et clôturer auprès de toutes les parties prenantes

Beaucoup d'agents se sont impliqués, ont été mobilisés et ont consacré du temps à la réalisation du projet. Partager avec eux est donc indispensable et permet de légitimer les changements, de valoriser le travail produit par chacun et de rappeler que ces évolutions sont la continuité d'un cheminement construit plutôt que l'intervention d'une décision brutale et arbitraire de modifications.

De nombreux projets subissent un essoufflement après une forte mobilisation pour finalement ne pas aboutir. Même s'ils sont en dessous des objectifs attendus, les résultats doivent être présentés et expliqués.

8

Organiser une veille après projet

On évoque ici le processus d'amélioration continue. Il convient de reconnaître a posteriori d'une démarche, les changements, la pertinence des choix réalisés, les éventuels effets de bord, les difficultés apparues ou encore les éventuels oublis. Ainsi, des outils tels que des bilans, un baromètre, des enquêtes de satisfaction, des groupes d'expression... pourront être mis en œuvre et viendront alimenter les derniers ajustements nécessaires à la conduite du changement.

D'autre part, la conduite du changement n'est réussie que si les personnes concernées prennent en compte et appliquent les modifications induites. Il sera donc nécessaire de contrôler le respect des processus établis.

Pour toute question ou suggestion : contactez le **service Prévention** du lundi au vendredi de 9h à 17h.

Tél. : **02 48 48 11 63**

Fax : **02 48 48 12 47**

E-mail : **prevention@sofaxis.com**

Retrouvez l'ensemble de nos services : **www.sofaxis.com**

4

Définition d'un plan de communication

Cette phase est à la fois une étape précise du projet et une finalité inscrite dans chacune des différentes autres étapes. Elle doit, dans un premier temps, définir une liste précise d'actions de communication à réaliser. Ce plan de communication doit permettre :

- d'informer du début du projet et des raisons de sa mise en place,
- d'expliquer en quoi il va consister et à quoi il va aboutir,
- de présenter les choses selon un angle positif et de ne pas laisser d'informations informelles se diffuser,
- de prévoir qui sera mobilisé et à quel moment,
- de publier des résultats/points réguliers sur l'avancement du projet.

Son contenu doit identifier précisément le message, son objectif, sa date de diffusion, le canal de communication, le public visé et le responsable de la mise en œuvre.