

# Quel plan d'action construire pour accompagner le changement ?

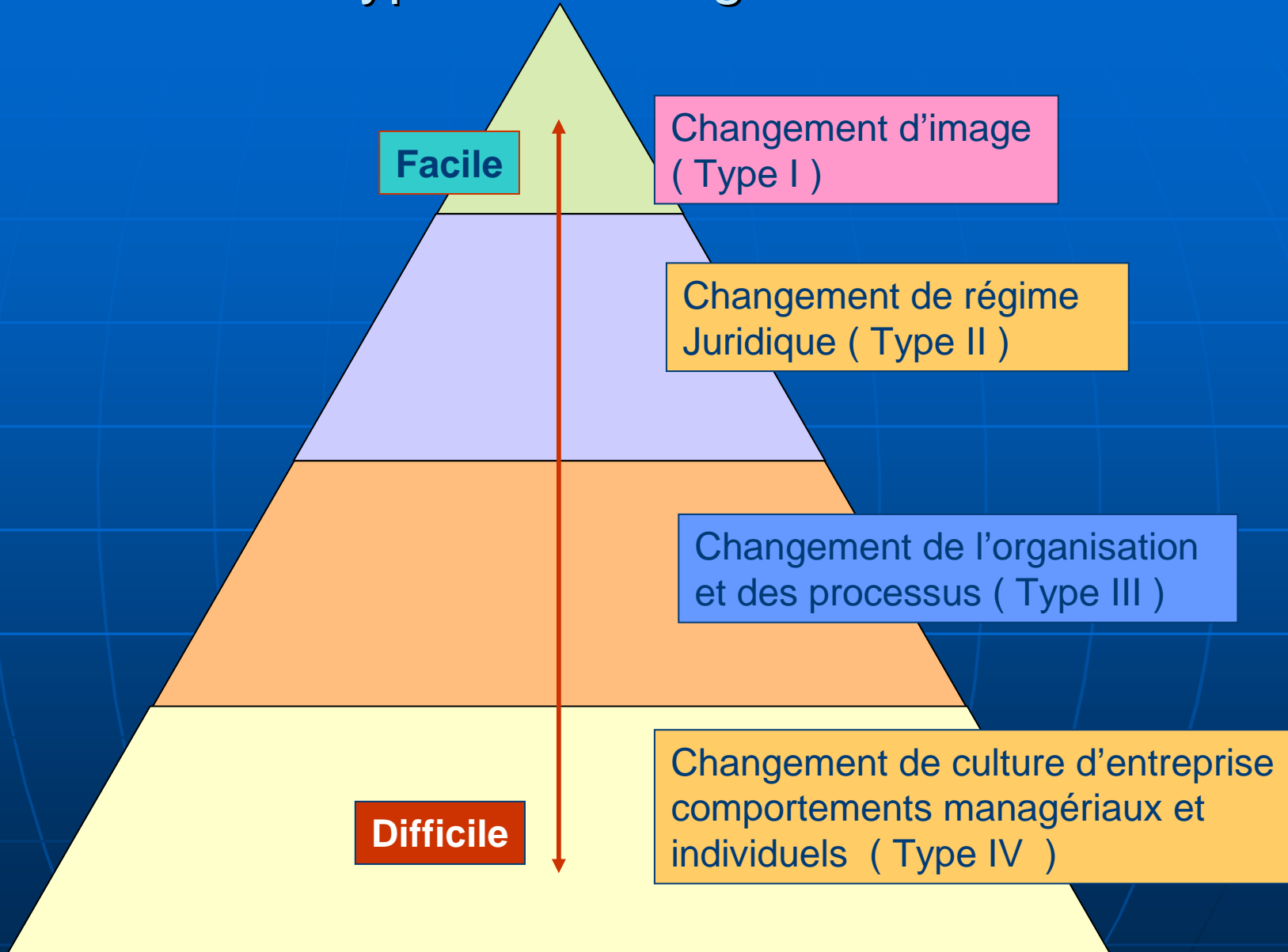
# Question préliminaire

C'est quoi un changement réussi ?

## Exemple de réponses

- C'est quand on a **observé** strictement **les textes** réglementaires
- C'est quand on a développé l'énergie nécessaire pour convaincre les partenaires sociaux de sa nécessité et **qu'il n'y a pas eu de vagues..**
- C'est quand, globalement, le personnel **en a tiré avantage**
- C'est quand l'organisme ou l'entreprise en a profité pour faire des **économies de gestion** ou réaliser certaines réformes.

# Les 4 types de changements



# Mutation culturelle, dit culture d'entreprise

- Culture = Ensemble des valeurs, normes, langages, rites et tabous, historiquement formé et partagé par tout ou partie des membres d'une entreprise

La culture apporte des modèles de conduite  
et oriente les pratiques

( Patrick Gilbert )

## Muter culturellement, c'est changer de monde

Ce peut être perçu comme un changement brutal  
Des mots nouveaux nous heurtent

Des exigences nouvelles nous semblent des abus de droit

Un monde inconnu arrive, un monde connu nous glisse sous  
les pieds

Mais le changement ne nous  
demande pas notre avis

Il s'invite chez nous ...sans demander

Puisqu'il est là  
La question est donc :  
Comment réussir le changement ?

# Une double approche du changement

1 – une approche par leviers

2 – une approche managériale et plus individuelle, axée sur l'amélioration de l'efficacité du salarié ou de son responsable

## Les 5 leviers de changement

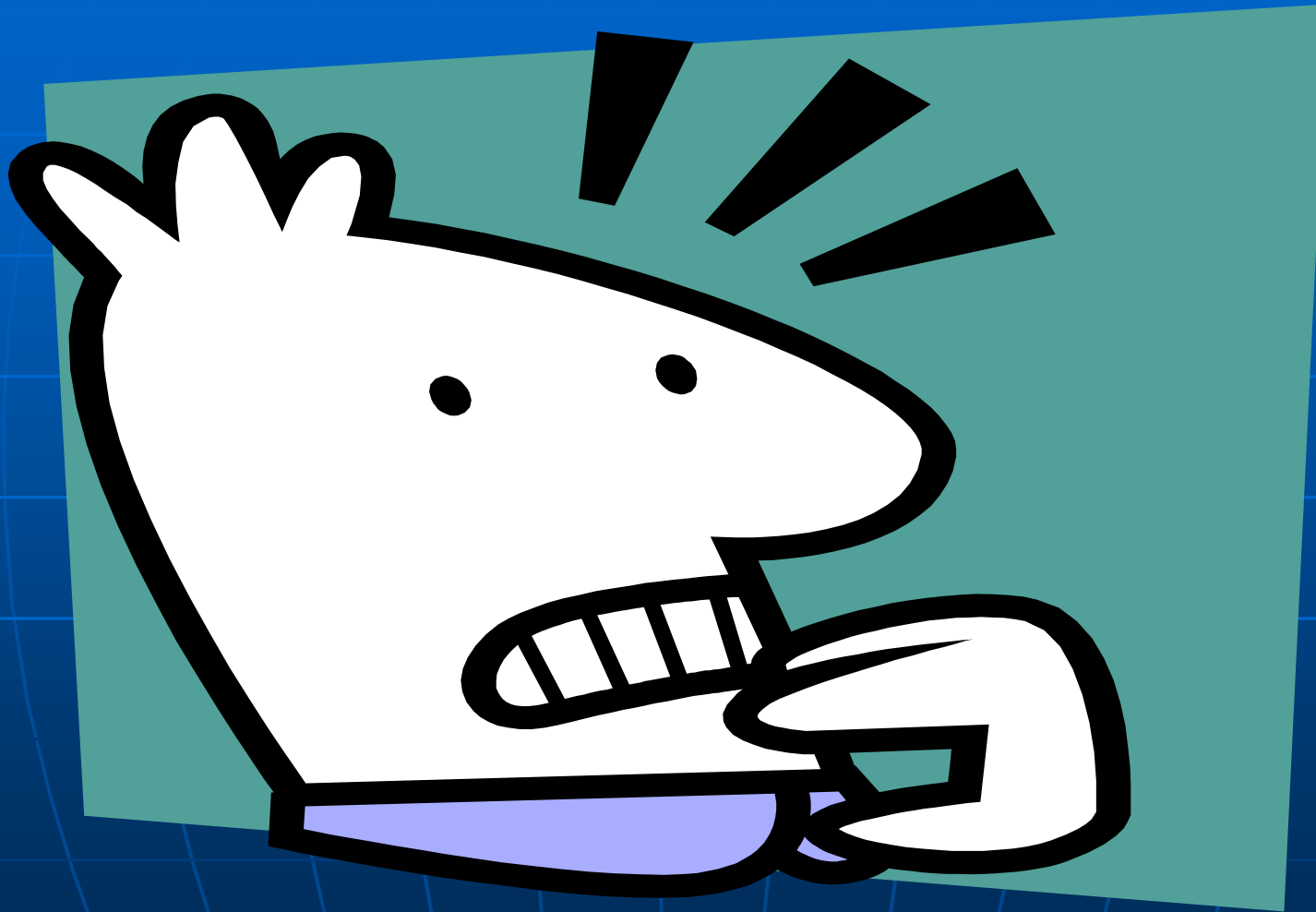
- Le management du dirigeant
- Les procédures et processus
- La formation
- L'information / communication
- L'expérimentation

# Principes de management du changement, conseillés au Dirigeant

# Le Management du dirigeant

## 1 - Ne pas avoir peur

La peur est le plus mauvais des conseillers !



## 2 – Expliquer la situation, ses conséquences, mais aussi ses opportunités

### 3 -Trouver le « bon rythme » :

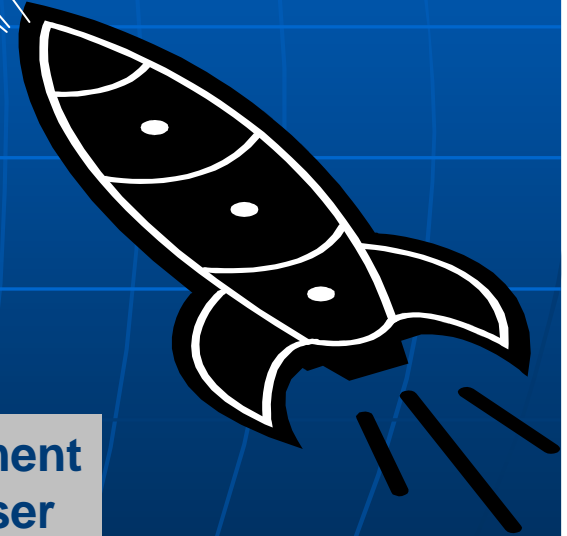
- trop lent, le changement se dilue et les énergies s'évanouissent
- trop rapide, le changement, facteur de casses, renforce les réticences

**Trop brutale, la poussée du changement précipite la fusée dans l'espace inter sidéral ...**

**Bien ajustée, la poussée du changement permet la satellisation**

**Trouver le bon rythme**

**Trop lente, la poussée du changement ne permet pas à la fusée de satelliser**



- 4 - Prendre les moyens** de changer vraiment:
  - plan d'action à mettre en place,
  - organisation et processus à revoir

# Prendre les moyens de changer



Plan d'action  
Organisation ad hoc  
budget



## 5 - Prendre conscience que le DG est le premier acteur du changement

Le « premier violon de l'orchestre, celui qui donne le « la », c'est lui !

S'il joue faux, tout l'orchestre jouera faux



Prendre conscience que...  
Le DG est le 1<sup>er</sup> violon de l'orchestre  
C'est lui qui donne le « la »  
S'il joue faux  
Tout l'orchestre jouera faux !



## 6 – Faire preuve de pragmatisme, parce que :

- Le mieux est l'ennemi du bien
- l'excès de théorie tue l'action !
  - Cet excès de théorie est souvent le résultat de :
    - Réunions préparatoires innombrables
    - Complexité des processus
    - Volonté de ne fâcher personne
    - Mise en ligne de trop nombreux acteurs provoquant une dilution des responsabilités

# Deuxième levier du changement

## Les processus et procédures

Tous les processus ( et pas seulement les processus RH ) ont une incidence sur l'action des agents et des salariés  
**car tout est lié dans l'organisation**

Il s'agit d' identifier les principaux processus structurant les comportements individuels des collaborateurs de l'organisme ?

En clair, ce qui a le plus d'incidence sur le comportement des salariés / agents

## Je travaille ainsi parce que..

### Processus stratégiques

Je partage les orientations de gestion de la direction

### Processus éthiques, symboliques

Je partage aussi les valeurs à l'œuvre dans l'organisation  
Je suis fier de travailler dans cet organisme / entreprise

### Processus organisationnels

La bonne organisation rend les choses faciles  
On n'a pas besoin de lutter pour Travailler ; Les procédures sont simples et légères.  
Mais elles sont impératives

### Processus managériaux

Mes chefs sont exigeants sur la qualité du travail  
Ils veulent que je sois professionnel  
mais ils sont humains et justes décontractés, aussi...

### Processus décisionnels

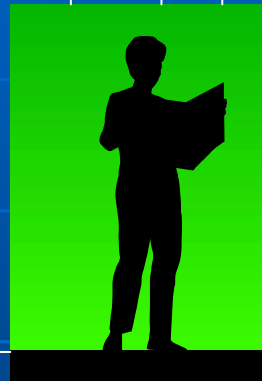
J'ai suffisamment d'autonomie pourvu que le travail soit fait  
La bureaucratie est minimale  
Les décisions rapides

### Les processus RH encouragent

la disponibilité, le sens du service  
La coopération, le professionnalisme  
Le mérite est encouragé  
Les meilleurs sont promus  
Je peux facilement développer mes compétences

### Processus sociaux

Je suis bien dans ma communauté de travail  
On se retrouve ensemble pour affronter les difficultés, additionner nos efforts et fêter les succès  
L'ambiance de travail est sympa  
La bonne entente est entretenue  
Les hors jeux sont sanctionnés



Identifier les processus et procédures qui dépendent du DG

## Les processus structurants, qui dépendent du DG

- **Processus de sélection des managers** : Professionnels, ouverts, humains, justes, exigeants ( prônant la culture du professionnalisme ) décontractés ( ambiance de travail sympathique et dynamique ) sanctionnant les hors jeux, décidant rapidement.  
Si possible, possédant une bonne capacité de leadership !
- **Principes de management de l'équipe dirigeante** :
  - 1 - la délégation permet de traiter rapidement et opportunément les problèmes ( principe de subsidiarité )  
l'autonomie des acteurs est créatrice et épanouissante
  - 2 - clarification de l'organisation : chacun sait clairement qui fait quoi et qui peut quoi ?
  - 3 - bureaucratie minimale ( supprimer l'addition des contrôles, reporting, visa ..) **c'est facile de travailler !**

#### 4 - Organisation facilitante et responsabilisante :

- unicité de commandement
- gestion décentralisée par centres de profit ou de responsabilité,
- primauté des opérationnels terrain, proches des problèmes et du client, sur les fonctionnels du siège

#### 5 - Exemplarité : cohérence entre les valeurs affichées et les actes

## Les processus structurants, qui dépendent du DRH ( 1 )

- **Processus de sélection :**
  - Prendre les moyens de recruter les meilleurs et les plus impliqués
  - Posséder une grille de qualification / rémunération représentative du niveau de contribution des postes à l'organisation
  - Evaluer son positionnement face à la valeur marché des emplois de l'entreprise / organisme

## Les processus structurants qui dépendent du DRH ( 1 )

### ■ **Processus de promotion**

- Construire des parcours professionnels ouvrant une perspective de carrière ( GPEC )
- Promouvoir ceux qui le méritent par la qualité de leur travail et leur implication
- Promouvoir comme agents d'encadrement ceux qui disposent d'abord d'un bon leadership et qui pratiquent un management synergique

## Les processus structurants qui dépendent du DRH ( 2 )

- **Processus de formation** ( voir plus loin )
- **Processus de motivation** :
  - Adopter un mode de rémunération distinguant ceux qui s'impliquent le plus, favoriser la promotion interne et la mobilité
  - Instaurer une rotation obligatoire du personnel sur les emplois difficiles

## Les processus structurants qui dépendent du DRH ( 3 )

### ■ **Processus disciplinaire :**

Sanctionner ceux qui ne respectent pas les règles du jeu envers l'organisme / entreprise, les collègues, les clients

Ce qui suppose l'élaboration d'un **code des droits et devoirs** du salarié ou de l'agent

### ■ **Processus d'évaluation :**

- Evaluer la performance individuelle
- Evaluer la satisfaction individuelle / collective ( enquête de satisfaction auprès du personnel )

# Troisième levier du changement la formation

## Identifier les besoins liés au changement

- Le budget formation est souvent l'addition d'actions ponctuelles et individuelles
- Pour se servir de la formation comme levier, il faut lui donner une coloration **plus stratégique, donc plus collective.**
- Et se poser la question suivante : « Quelles compétences supplémentaires va-t-il falloir mettre en œuvre pour servir l'opération de changement que j'entreprends ? »
- Parallèlement : identifier les savoir faire indispensables dont dépend le professionnalisme des agents ( fiche des tâches incontournables par emploi )  
Partager les bonnes pratiques, promouvoir l'ouverture culturelle via le DIF...

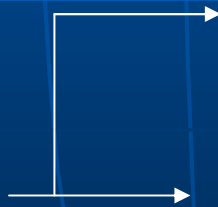
# Quatrième levier de changement l'information et la communication

## Expliquer

- d'où l'on vient
- ce qu'on a fait de bien
- où l'on va
- pourquoi on y va
- comment on y va



**Evènementiel**



**Faire le  
deuil  
du passé**

**Acte de baptême  
du changement**



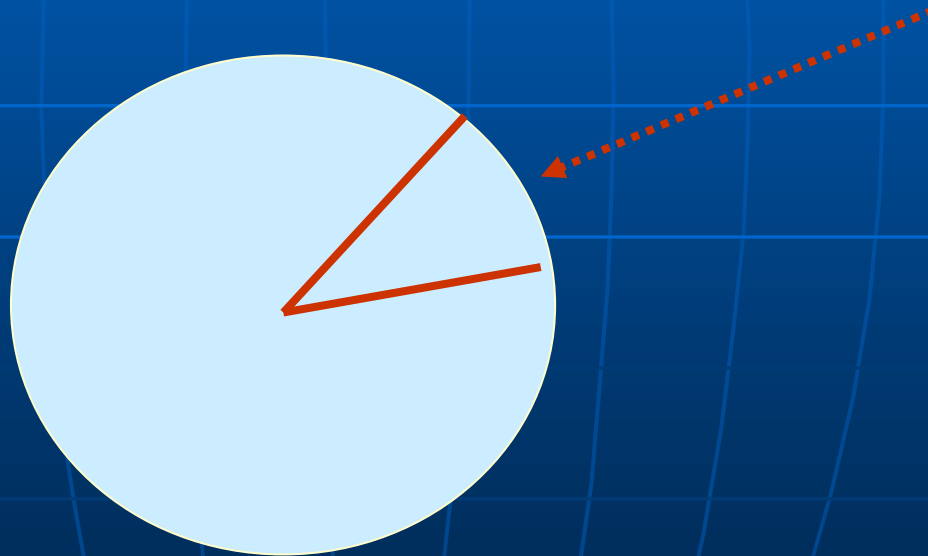
## Renforcer son dispositif d'information

- Créer un **bulletin d'information** rendant compte régulièrement de la progression des chantiers de changement
- Prévoir des **réunions périodiques** d'information du personnel, spécialisées ( encadrement ) et générales
- Tenir **le CE informé** régulièrement de l'évolution de la situation et des difficultés rencontrées
- **Célébrer** le bon accomplissement d'une étape significative du changement

# Cinquième levier de changement l' expérimentation

# Expérimenter

- Pour introduire plus facilement le changement, n'hésitez pas à proposer une expérimentation.
- Utilisez l'effet de poinçonnement ou de segmentation.



# Une double approche du changement ( suite )

## 1 – une approche par leviers de changement

→ Une approche managériale et plus individuelle, axée sur l'amélioration de l'efficacité de l'agent et de son responsable.

# Deuxième approche axée sur l'amélioration de l'efficacité de l'agent et de son responsable

L'efficacité  
individuelle d'un agent  
ou de son  
Responsable dépend de  
la réponse aux  
questions  
suivantes

A-t-il un intérêt à agir ?

A-t-il le pouvoir d'agir ?

A-t-il les moyens d'agir ?

A-t-il la volonté d'agir ?

# Améliorer l'efficacité de l'agent

## 1 – L'agent a t il un intérêt fort à agir ?

Les intérêts à agir peuvent être de nature différente : altruiste, philosophique, religieux, intellectuel, idéologique , politique, mais le plus fort ressort de l'action reste, pour la plupart, l'intérêt financier

Le RH doit rechercher à introduire une reconnaissance du mérite individuel, couplée avec un système d'évaluation

## 2 – L'agent a-t-il le pouvoir d'agir ?

Par pouvoir il faut entendre l'autonomie qu'on lui accorde dans l'exécution de ses tâches : forte ou très limitée

Le RH doit inciter à réécrire les définitions de fonction qui doivent préciser, non seulement ce qu'il doit faire, mais aussi :

« ce qu'il **peut faire** », seul, après avoir informé son supérieur, après avoir été autorisé par son supérieur

...

### 3 – L'agent a t il les moyens d 'agir ?

Par moyens, il faut entendre d 'abord les moyens en termes de compétence qui déterminent sa capacité à faire.

Il faut entendre ensuite les moyens que lui donne l 'organisation de bien exécuter son travail : organisation du poste de travail, processus clairs..

Le RH doit inciter la hiérarchie à mesurer les écarts entre profil de poste et capacités individuelles  
Surtout, il doit engager le comité de direction à s'interroger sur le niveau d'efficacité de l'organisation et des processus.

## 4 – L'agent a t il la volonté d 'agir ?

Par volonté d 'agir il faut entendre l '**énergie** qu 'il est prêt à mettre dans son travail.

Il est bien clair qu 'un individu débordant d 'énergie ou de tempérament entrepreneur ou bien un individu passionné par son travail (et qui a donc plaisir à agir) démontrera une volonté d 'agir importante.

L '**adhésion** plus ou moins forte de l 'individu **aux valeurs** de l 'organisation conditionne également son engagement.

Le RH doit identifier les valeurs de l 'organisation et mesurer leur capacité d 'appropriation par le personnel  
Il doit aussi mesurer, via une enquête de satisfaction, les difficultés mises à un plus grand engagement des agents à leur implication dans le travail

Les mêmes questions doivent  
être posées, au sujet de  
l'efficacité des **responsables**

## 1 - Le Responsable a t il un intérêt à agir ?

Beaucoup de managers hésitent à agir pour ne pas risquer de provoquer des complications qui finalement se retourneront contre eux et leur carrière .

Le RH doit veiller à ce que les principes d'avancement laissés à l'appréciation de la hiérarchie tiennent compte de l'esprit d'initiative

Et que celle-ci soutienne, sans faiblesse, ses managers dans les situations difficiles ...

## 2 - Le Responsable a t il le pouvoir d 'agir ?

Le manager a souvent le titre et les apparences du pouvoir mais a t il vraiment le pouvoir d 'agir sur les gens et sur les choses ?

Le RH doit vérifier si les responsables ont vraiment en mains le pouvoir de leurs attributs hiérarchiques ?

### 3 - Le Responsable a t il les moyens d 'agir ?

Est ce que la manière dont  
l 'organisation fonctionne facilite ou non  
son travail ?

Le RH doit pousser à inciter le comité de direction à identifier tous les blocages, difficultés, dysfonctionnements , qui font que la décision ou l'action n'arrive pas à se réaliser rapidement ou **efficacement** : rôles mal définis, procédures pas claires, processus de prise de décision interminables

Voir procédure des cartons rouges utilisables par les responsables à l'adresse du comité de direction.

## 4 - Le Responsable a t il la volonté d 'agir ?

Les managers sans capacité de leadership ont beaucoup plus de peine que les autres à assumer leur fonction. C'est à l'organisation de promouvoir des personnalités et des hommes de tempérament et pas seulement des gestionnaires

Réaliser un diagnostic des capacités managériales :  
3 groupes seront distingués : les leaders naturels, les initiateurs et ceux qui doivent retrouver un rôle fonctionnel  
Mais, c'est aussi à l'entreprise d'emporter l'adhésion de ses managers, par la pertinence de ses orientations .

Face à ces constats , quel **plan d'action RH** mettre en place pour améliorer l'**efficacité de l'agent** ?

**Intérêt à agir** : Rechercher parmi les dispositifs existants celui qui permettrait de réintroduire une reconnaissance du mérite individuel couplée avec un système d'évaluation

**Pouvoir d'agir** : Avec la rédaction de nouvelles fiches de poste, préciser clairement ce que doit faire l'agent mais aussi « ce qu'il peut faire », de sa propre initiative

**Moyen d'agir** : Collectivement, identifier toutes les raisons qui font que l'action se heurte à des obstacles au quotidien, et imaginer leur suppression  
Faire également un point zéro entre les compétences à posséder et les compétences détenues par chaque agent, dans son poste .

**Volonté d'agir** : Identifier collectivement les valeurs de l'organisation et mesurer leur capacité d'appropriation par le personnel  
Mesurer via une enquête de satisfaction les difficultés mises à un plus grand engagement des agents

## Face à ces constats, quel **plan d'action RH** mettre en place pour améliorer l'**efficacité du Responsable** ?

### L'intérêt à agir

Le RH doit veiller à ce que les principes d'avancement laissés à l'appréciation de la hiérarchie tiennent compte de l'esprit d'initiative  
Et que la direction soutienne, sans faiblesse, ses managers dans les situations difficiles ...

### Pouvoir d'agir :

Collectivement, identifier le niveau de corrélation entre les responsabilités, théoriquement à la charge des responsables et le niveau de pouvoir dont ils disposent pour les exercer, seuls .

### Moyens d'agir :

Collectivement, identifier tous les blocages, difficultés ou dysfonctionnements, qui font que la décision ou l'action n'arrivent pas à se réaliser rapidement ou efficacement

### Volonté d'agir :

Réaliser un diagnostic des capacités managériales de chacun par rapport au rôle attendu d'un responsable  
Prévoir un programme d'accompagnement ou de remise en place

# Les leçons tirées de changements d'organisations

La méthode utilisée par le fonds  
d'investissement Butler Capital

## L'éclairage de la méthode Butler

- La manière dont le fonds d'investissement Butler s'y prend pour restructurer ou réorganiser une entreprise peut elle nous donner quelques clés pour conduire une opération de changement ?

## Les phases de la reprise par le fonds d'investissement Butler

- **Avoir les bonnes informations**

Compte rendus de CE, entretiens avec IRP, cadres et salariés plus que bilan et rapports comptables.

- **Déceler les causes des difficultés**

- **Est-ce que la société peut être redressée ?**

Identifier les mesures permettant de revenir à une situation normale dans les 3 ans

- **Dresser la liste de toutes les actions à mener**

Pour chacune, mise en place d'une équipe projet, un responsable, un planning, et des modalités de reporting .

Le nombre avoisine souvent les 200 !

## Butler : La phase information

- **Avoir des bonnes informations**
- L'examen des comptes compte pour moins de 10% dans la décision
- Ce qui compte :
  - la position sur le marché
  - les relations avec clients et fournisseurs
  - les marges par rapport à moyenne du secteur
  - entretiens avec l'équipe de direction, les syndicats et surtout, les salariés.
  - compte rendus des CE

Ce sont toujours les salariés qui sont les mieux informés des dysfonctionnements de l'entreprise, parce qu'ils les vivent au quotidien

## Butler : La phase diagnostic

- **Déceler les causes des difficultés**
- Question posée à chacun « de votre poste, quels sont les problèmes qui se posent? »
- Problèmes recensés:
  - Problèmes de management
  - Mésententes au sein de l'équipe de direction
  - Processus de prise de décision trop lourd
  - Stratégie floue
  - Problèmes de production ( mauvaise organisation ) de vente ( tarification, force commerciale ) de finance ( endettement, coûts )

## Ces actions peuvent être regroupées autour de 6 catégories d'actions

- Décloisonner, amener les gens à travailler plus ensemble
  - Adopter des méthodes de management plus dynamisantes.
  - Abandonner les produits ou contrats non rentables
  - Mettre en place des actions de réduction des coûts
  - Mettre en place d'un système d'intéressement
- 
- **La mise en place relève de l'équipe en place**  
**Mais** les responsables qui sont un frein au changement ne sont pas conservés

## Butler : 9 points communs aux entreprises étudiées

- **Sur 1500 dossiers étudiés, 9 points communs :**
  - 1 – Les sociétés ont toutes un gros problème de management, de structure de bilan ou d'actionnariat
  - 2 – Les difficultés ne sont jamais imputables aux seuls salariés
  - 3 – Elles ont une faible visibilité sur leurs besoins financiers
  - 4 – On constate un manque de dialogue social
  - 5 – Les Prix de revient et les coûts sont trop élevés
  - 6 – La communication interne & externe est insuffisante
  - 7 – Elles sont très cloisonnées : repliement des salariés sur eux
  - 8 – L'entreprise et son management ont perdu la confiance du personnel et des partenaires extérieurs
  - 9 – Les dirigeants se sont consacrés au court terme et ont sacrifié les projets à moyen terme

# Quel plan d'action adopter ?

## Exemple de plan d'action

- 1 – Evènementiel conduit par le Président et le DG réunissant tout le personnel afin de faire le deuil du passé et « baptiser » le changement
- 2 – Le Comité de direction constitue un comité de pilotage
- 3 – Le comité de pilotage
  - choisit un chef de projet moteur et consensuel.
  - donne un nom à ce projet de changement « Cap vers une Organisation Positive et humaine » par exemple.
  - indique au chef de projet les résultats qu'il attend de lui ( lettre de mission ou feuille de route )
- 4 - Le chef de projet constitue son équipe projet

## Exemple de composition de l'équipe projet

**Communication externe**

Communication  
interne

**Cellule SOS info**

Ressources humaines

**Relations sociales**

**Juridique/ sec général**

**Finances /Gestion**

**Représentant des unités**

**Composition du  
l'équipe projet**

5 – Le chef de projet **pilote** l'élaboration auprès de chacun des membres de son équipe, des actions destinées à conduire le projet à bonne fin.

Il effectue un premier travail d'arbitrage et de coordination de ces actions avec l'équipe, ou avec l'un ou l'autre.

L'ensemble des actions, planifiées dans le temps, et chiffrées, constitue le **plan de management du changement de statut**

## Exemple d'organisation du plan de management du changement

	Qui agit	Quelles actions	Comment	Pour quel coût	A quelle date
Secrétariat général / juridique					
communication Externe					
Communication interne					
Administration et gestion du personnel					
Relations sociales					
Cellule SOS info à destination du personnel					
Préoccupations terrain					
Administration / gestion / finances			Jean Bretin		

6 – Ce plan de management du changement est soumis pour validation au comité de pilotage. Le chef de projet réalise les arbitrages.

Un plan définitif est élaboré et lui est à nouveau soumis.

7 - Suivi : le chef de projet rencontre régulièrement le comité de pilotage pour les **arbitrages à effectuer** et mène son chantier à bonne fin.

Fin