

Conduire une opération de changement de statut

Préambule

- Changer, c'est mourir un peu
- Pour certaines cultures d'entreprise, c'est mourir beaucoup !
- Le but de ce document est de fournir une approche méthodologique permettant d'adopter un agenda du changement, maîtrisé.
- Plus grande sera la maîtrise de ce que nous pouvons prévoir, plus réduites seront les situations où nous aurons à faire face à des changements que nous n'avons pas prévus ou pu prévoir.

Eléments à prendre en compte

- **Le cabinet retenu devra être en mesure de :**
 - Maîtriser la méthodologie de conduite d'une opération de changement en tenant compte de ses dimensions opérationnelle, stratégique et symbolique, et en veillant à établir des modes de travail de type collaboratif
 - Accompagner la direction de l'entreprise et sa DRH dans ses réflexions
 - Accompagner les opérations de gestion des ressources humaines, gestion des relations sociales et communication liées à la mise en place du nouveau statut
 - Aider la DRH et l'encadrement à être en mesure de gérer les situations nouvelles générées par le changement de statut
 - La démarche proposée devra être organisée par étapes, situées avant, pendant et après les dates du changement envisagé.
 - Le cabinet devra avoir l'expérience de conduite d'opérations de changement, si possible dans les conditions les plus proches possibles de celles rencontrées.

Dossier ayant conduit à la synthétisation des
éléments à prendre en compte

Les 3 niveaux du changement

- Le niveau opérationnel
- Le niveau stratégique
- Le niveau symbolique

I - La conduite du changement au niveau opérationnel comporte 3 phases

Phase 1 : La phase de cadrage

Phase 2 : La phase des plans d'actions

Phase 3 : La phase de pilotage

Phase 1 : La phase de cadrage

- **La phase de cadrage** correspond à l'analyse du changement et du contexte ; elle consiste à :
 - Répertorier les changements qui vont accompagner le changement de statut
 - Mesurer le niveau de résistance des différents groupes d'acteurs face à ces changements et leur posture de participation

Phase 2 : la phase des plans d'actions

- La phase des plans d'action vise à déployer les actions d'accompagnement du changement
- Le plan d'accompagnement reprend tous les changements listés et propose pour chacun une solution appropriée avec un accompagnement pour les acteurs qui auront à réaliser ces actions
- Le dossier de formation établit les besoins et les modalités de formation pour que les personnes concernées puissent réaliser le changement
- Les diverses actions envisagées sont décrites dans un plan de communication, à fin de communication interne et externe

Phase 3 : La phase du pilotage

- La phase de pilotage permet de s'assurer de la réalisation des actions et de leurs résultats
- Un tableau de bord du changement est donc élaboré ; il permet également d'évoquer les risques du projet et la couverture de ces risques ainsi que les conséquences du changement sur l'activité de l'organisme et sa performance

Conduire le changement au niveau opérationnel

Tableau de synthèse

1

Repérer les changements qui vont accompagner le changement
De statut

2

Identifier les résistances au changement

3

Lister les principaux changements à traiter
en fonction de leur criticité pour la réussite
du changement

cadrage

Chantier
N°1

Chantier
N°2

Chantier
N°3

Plan d'action

-accompagnement
-formation
-communication

Plan d'actions

Tableau de bord du pilotage des plans d'action du changement

pilotage

I- Conduire le changement au niveau opérationnel

Comment ? (1)

1 - Information annonçant la mise en place de groupes de travail pour préparer le changement de statut

Objectifs des 3 groupes de travail

- Rechercher les problèmes et préoccupations qui risquent d'accompagner le changement de statut
- Identifier les peurs, inquiétudes et résistances au changement

2 – 3 Groupes de travail

— Direction,
— Encadrement
— Agents

3 - Rapport de synthèse établi par un consultant

Voir structuration du rapport page suivante

4 – constitution de groupes projets fonction des préoccupations manifestées dans le rapport

5 – Nomination d'un responsable du plan de management du changement
Constitution du comité de pilotage

Exemple de structuration du rapport issu des préoccupations émises par les groupes de travail

Préoccupation Phases	Réponses aux Situations individuelles	Cohabitation de deux populations Cultures de travail	communication	Procédures RH Relations Sociales Questions juridiques	Management Organisation Structure processus
Avant					
Pendant					
Après					

Exemples de questions qui risquent d'être posées par les groupes de travail et chantiers à ouvrir

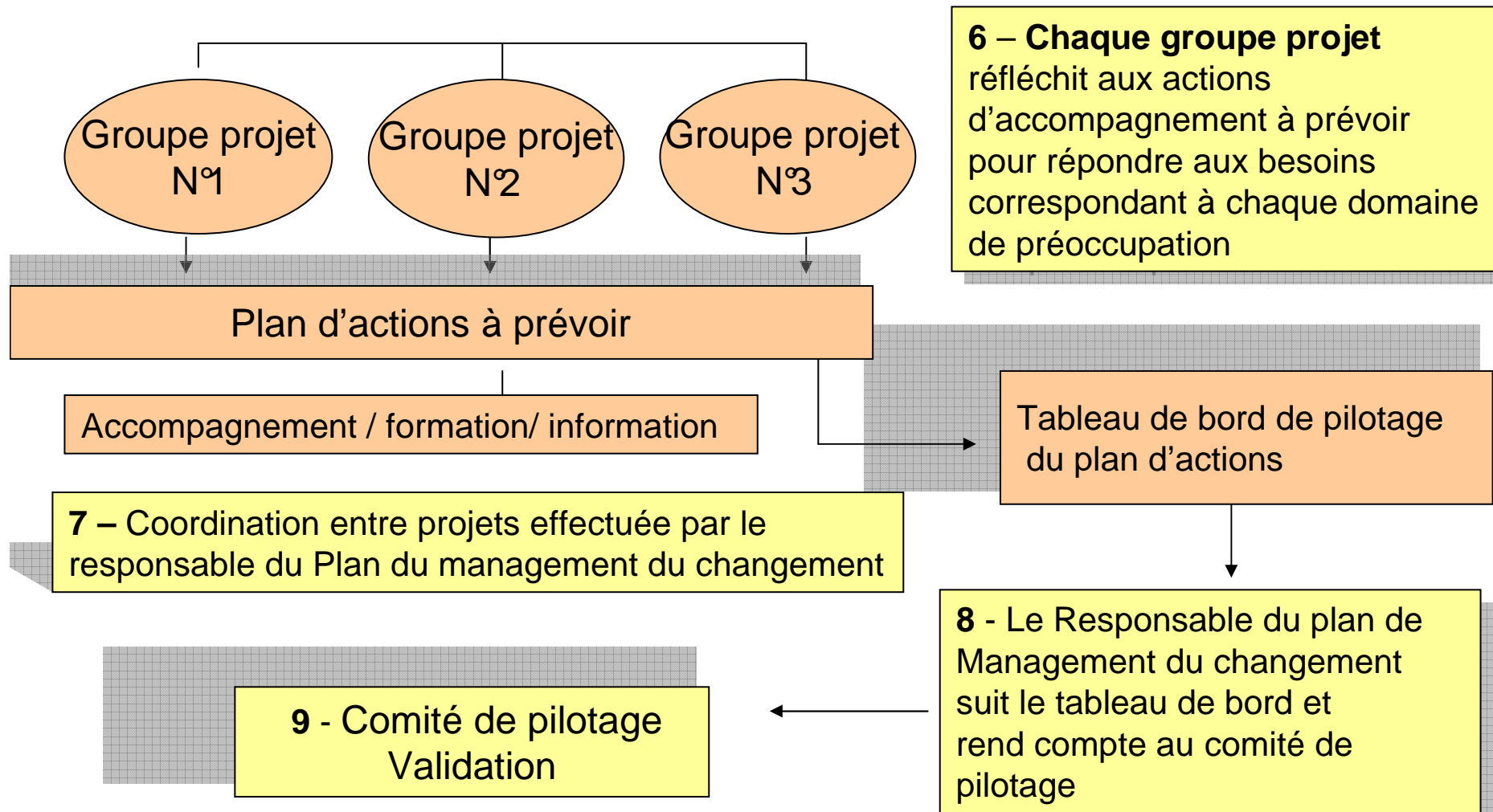
- Qu'est ce que je vais devenir, comment va évoluer ma situation avec la mise en place du nouveau statut ?
- Comment va t on réussir à travailler avec les nouveaux embauchés qui ne posséderont ni le statut ni la culture présentes.
- Comment ces nouveaux arrivants vont-ils nous considérer ?
- Comment vont se dérouler les relations sociales avec la mise en place de nouvelles instances ?
- Comment accompagner les personnes qui peuvent avoir des difficultés sur le plan psychologique ?
- Comment répondre rapidement aux personnes qui ont besoin d'un éclaircissement sur le plan juridique ou RH ?
- Comment tenir le personnel informé du déroulement des opérations pour faire taire les rumeurs, assurer une bonne information du CA, de l'environnement : institutionnel, locataires ...?

Exemple de structuration du rapport issu des préoccupations émises par les groupes de travail

Préoccupation Phases	Réponses aux Situations individuelles	Cohabitation de deux populations Cultures de travail	communication Relations avec locataires	Procédures RH Relations Sociales Questions juridiques	Management Organisation Structure processus
Avant	Traitement des situations individuelles dans le nouveau statut	Valeurs et modes de fonctionnement des salariés de droit privé Comment vont-ils nous considérer ?	Quelles informations faire passer et comment ?	Comment organiser l'élection des nouvelles instances ?	Comment préparer l'encadrement à gérer les deux populations ? À approprier les procédures RH
Pendant	Accompagne ment des personnes en difficulté		Comment répondre rapidement aux interrogations des personnes ? Quelles informations faire passer et comment	Rôle des nouvelles instances Apprentissage de la négociation Premières réunions / négo	
Après			Comment savoir si les locataires sont satisfaits du changement ? Jean BRETIN Réunion presse?	Comment remercier les personnels des efforts consentis ?	Quelles sont les opérations qui se passent mal comment les redresser ?

I- Conduire le changement au niveau opérationnel

Comment ? (2)



II - Conduire le changement au niveau stratégique, comment ?

Le changement, souvent subi, doit être positivé et utilisé comme l'occasion de déployer une nouvelle ambition stratégique avec des objectifs à court, moyen et long terme

Il s'agit de faire du changement une nouvelle frontière, un nouveau projet d'entreprise, de tirer le meilleur parti du changement.

1 - Le Directeur de l'organisme, avec son comité de direction, réfléchit aux inflexions à donner à la politique suivie par l'organisme, en profitant de l'opportunité du changement de statut

Description des axes stratégiques qui vont inspirer la direction pour les 5 à 10 ans à venir. (voire projet d'entreprise)

Un organigramme cible est dessiné

2 - Le comité de direction réfléchit également aux options RH à prendre par exemple :

Rapprocher les régimes ou maintenir leurs différences face aux demandes syndicales ?

Gestion commune ou différenciée par le service RH ?

3 - Le conseil d'administration de l'organisme valide

III - Conduire le changement au niveau symbolique Comment ?

Changer, c'est mourir un peu

Pour certains et selon les cultures d'entreprise, c'est mourir beaucoup !

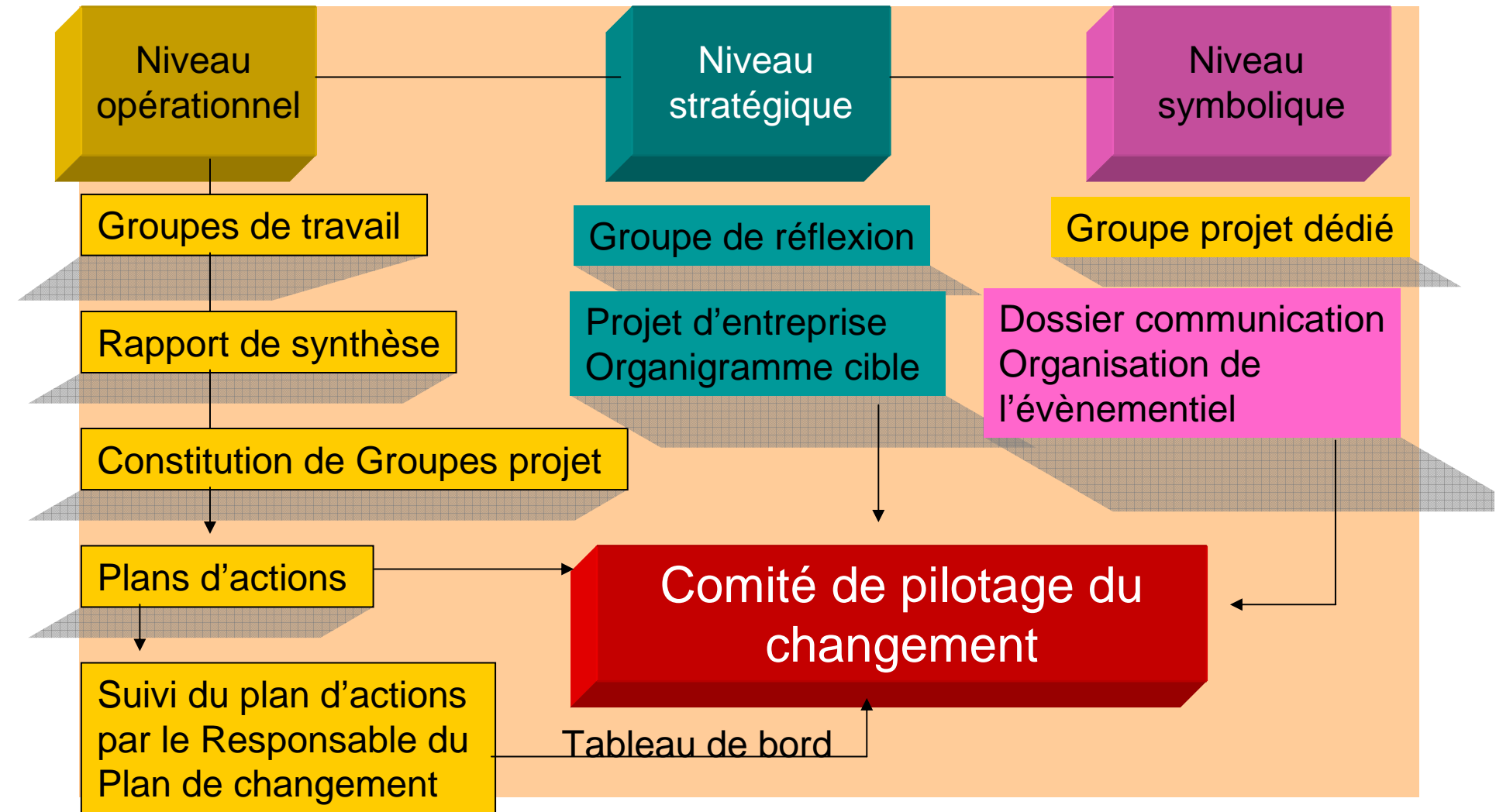
Il faut donc aider les personnels à faire le deuil du passé en célébrant les hommes et les événements qui ont marqué ce passé

On profitera de cette « célébration » pour embarquer les gens dans l'aventure du nouveau projet d'entreprise défini dans la partie II « conduire le changement au niveau stratégique »

Préparer un plan de communication

- 1** - Rappel des grandes dates marquant les 60 ans de l'histoire de l'organisation
 - Des témoignages de « grands Anciens » et de « figures » de l'organisation
 - - Des informations sur le changement qui se prépare et les moyens pris par l'organisme pour conduire ce changement dans de bonnes conditions (plan d'action opérationnel)
 - - des informations sur les orientations de l' organisation, pour le futur
- 2** – Rassemblement de toute l'entreprise (évènementiel)
- 3** – Organiser un moment convivial

Tableau de synthèse Le plan de management du changement

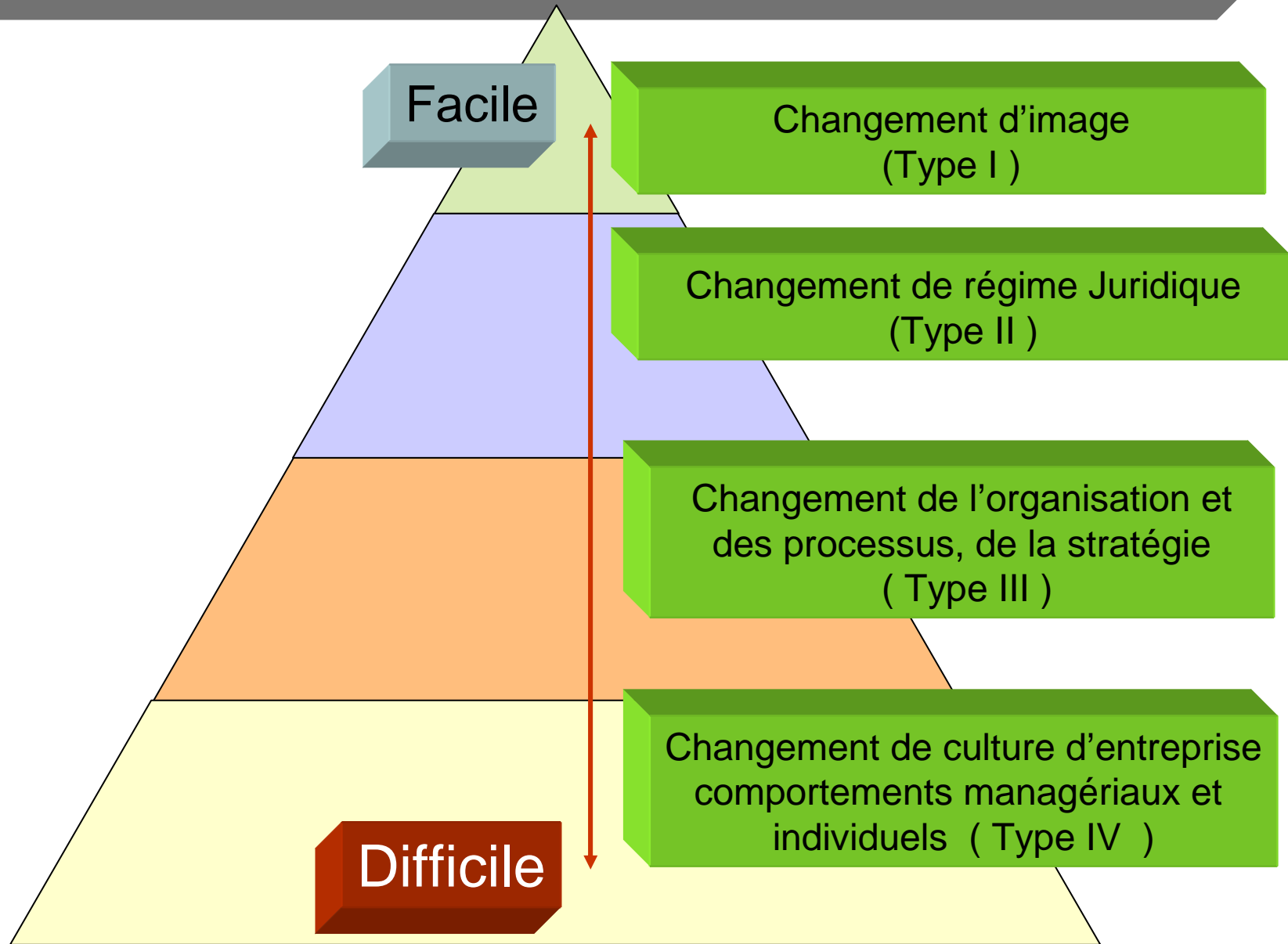


Annexes

La matérialisation du changement passe par le déploiement de projets culturels, stratégiques, structurels et opérationnels

- **Les projets culturels** visent la modification du système de valeurs de l'entreprise
- **Les projets stratégiques** se matérialisent par le déploiement d'une nouvelle ambition stratégique avec des objectifs à court, moyen et long terme (projet d'entreprise)
- **Les projets structurels** reconfigurent des structures et des processus conduisant à des modifications de périmètres fonctionnels auxquels sont attribués des ressources et des pouvoirs (organisation)
- Enfin, **les projets opérationnels** traitent de la transformation des manières de faire en termes de compétence et/ou d'outils (formation)
- Tous ces projets mettent les salariés en situation d'effort d'apprentissage
- Pour atteindre les objectifs fixés, il est important d'accompagner les salariés et d'obtenir leur adhésion

Les 4 types de changements, en fonction du niveau de difficulté



Exemple de composition de l'équipe projet

Chargé de communication

Représentant
Ressources humaines

Juridique/ sec général

représentant
Finances /Gestion

Représentant des agences