

Repères pour la conduite du changement...

... Des repères méthodologiques

- L' « avant » p. 2
- Le « pendant » p. 3
- L' « après » p. 4
- La démarche : mise en place d'un groupe de pilotage p. 5

... Des outils pratiques

- 1. Grille d'analyse du changement p. 6
- 2. Questionnement des salariés p. 7
- 3. Grille d'analyse du soutien aux équipes p. 8
- 4. Grille d'analyse des impacts humains P. 9

L' « avant »

• La préparation du changement

- **Information des équipes** : ce qui va changer, pourquoi, comment, quand
- **Expression des équipes** : interrogations, craintes, espoirs
- **Réflexion partagée avec les équipes concernées**
 - Ce que le changement implique
 - Atouts / sens du changement
 - Qui fait quoi
- **Anticipation des besoins d'accompagnement individuels et collectifs**
 - Exemples : formations, matériel, etc.
 - Support d'appui à cette étape : entretiens annuels

• L'association des salariés

- **Finalités**
 - Accord partagé sur les enjeux et les objectifs du changement → projection
 - Information claire et complète, transparence (exemple : affichage des plans des futurs bâtiments, visites de chantiers...) → confiance
 - Réflexion approfondie sur les impacts du changement sur le travail → réalisme
 - Recueil des propositions des équipes sur la conduite du changement → cohésion
- **Modalités**
 - Points en réunions d'équipes ou en réunions dédiées
 - Affichage d'informations

• Les difficultés identifiées

- **Réunions, dialogue avec les équipes** : manque de temps, manque d'outils méthodologiques pour animer ces échanges
- **Temps à consacrer à la préparation du changement**, dans des contextes de travail contraints
- **Prise en compte de la dimension individuelle et de la dimension collective** du rapport au changement des salariés

Le « pendant »

• La mise en œuvre du changement

- **Exemples d'actions à mettre en œuvre**
 - Progressivité de la mise en œuvre des changements
 - Possibilité d'expression autour du « deuil » de la période antérieure
 - Temps de convivialité
 - Formalisation de « l'ouverture d'une nouvelle page » (par exemple inauguration)
 - Etc.
- **Importance de l'expérimentation**
 - Identification des problèmes au fur et à mesure → Test des solutions
→ Evaluation participative

• L'association des salariés

- **Exemples d'actions à mettre en œuvre**
 - Temps d'échanges sur les changements en cours : expression individuelle et collective, partage
- **Importance de la « découverte de l'imprévu »**
 - Anticipation avec les salariés des changements secondaires induits par le changement principal
 - Dispositif de remontée rapide des problèmes imprévus
 - Prise en compte rapide des demandes émanant des équipes

• Les difficultés identifiées

- **Temps à consacrer à la mise en œuvre du changement**
 - Temps d'échanges supplémentaires avec les équipes
 - Durée, progressivité de la mise en œuvre du changement, pour en identifier tous les effets sur le travail et sur les équipes
- **Importance de la définition des rôles** des acteurs engagés dans le changement
- **Prise en compte de la dimension individuelle et de la dimension collective** du rapport au changement des salariés

L' « après »

- **Le bilan du changement et son inscription dans le temps**
 - **Enjeu d'identification des conséquences du changement**
 - Sur les salariés individuellement
 - Sur les collectifs de travail
 - Sur les organisations du travail
 - Sur l'activité elle-même, ses résultats
 - **Enjeu d'inscription des changements dans le projet d'établissement, de service**
 - Réflexion participative formelle sur les évolutions du projet
 - Appui sur le projet d'établissement ou de service pour les prises de décisions face à de nouveaux problèmes
 - Enrichissement du projet d'établissement ou de service à partir de l'analyse des nouveaux problèmes rencontrés par les équipes, mais aussi des résultats positifs
- **L'association des salariés**
 - **Organisation de retours d'expériences**
 - Identification des réussites et des échecs
 - Ajustements
 - Capitalisation pour la conduite de futurs changements
- **Les difficultés identifiées**
 - **Prise en compte de la dimension individuelle et de la dimension collective du rapport au changement des salariés**

La démarche : Mise en place d'un groupe de pilotage du changement

• Finalités

- **Association formelle des salariés** et des représentants du personnel à la conduite du changement, quels que soient les enjeux et la dimension du projet de changement
- **Enrichissement de la réflexion** en s'appuyant sur l'expérience de terrain des salariés
- **Renforcement de la communication** sur le projet de changement

• Modalités de mise en place

- **Mise en place d'un groupe de pilotage adapté au projet de changement**
 - Durée d'existence : jusqu'à une phase de bilan du changement à définir dès le lancement du projet
 - Composition : groupe de petite taille, incluant direction, encadrement, de proximité, représentants des salariés (élus au CSE, représentants de proximité, salariés volontaires...), et éventuellement des personnes-ressources (service RH, salariés ayant des compétences spécifiques...)
- **Calendrier de réunions basé sur les phases du projet**

• Compétences et rôle

- **Définition du rôle du groupe de pilotage** à valider collectivement (investigation, propositions, recommandations, décisions... ?)
 - Sur les objectifs du projet
 - Sur les modalités de mises en œuvre du projet
 - Sur la communication interne
 - Sur l'animation des étapes du projet avec les équipes salariées (avant, pendant, après)
 - Sur le recueil du ressenti des salariés à chaque étape du projet
- **Définition des règles de fonctionnement du groupe de pilotage**
 - Ecoute, absence de jugements
 - Echanges basés sur des éléments factuels
 - Liberté d'expression
- **Présentation de l'ensemble des outils d'appui à la conduite du changement**
 - Choix des outils à utiliser
 - Eventuellement conception d'outils sur-mesure

1. Grille d'analyse du changement

Questionnement		Aspects positifs	Aspects négatifs
Sur le travail	Impacts du changement sur les objectifs du travail, sur le projet d'établissement ou de service		
	Impacts du changement sur le contenu du travail : déroulement, relations avec les usagers, etc.		
Sur les salariés	Impacts du changement sur le contenu des missions des salariés		
	Impacts du changement sur le collectif de travail : relations, fonctionnement, échanges formels et informels		
Sur l'activité	Impacts économiques du changement		
	Impacts du changement sur les résultats de l'activité : usagers, reconnaissance, diversification des prestations, etc.		

• Finalités de la grille d'analyse du changement

- Formalisation du cadre d'échange sur les changements avec les salariés
- Participation des salariés à la réflexion sur les impacts des changements
- Identification en commun des aspects négatifs et des aspects positifs

• Modalités d'utilisation

- Utilisation collective : temps d'échanges dans le cadre de réunions de services, de réunions d'équipes dédiées, de groupes de travail associant différents métiers, de réunions de cadres, etc.
- Possibilité d'utilisation aux différentes étapes de la conduite du changement : avant, pendant, après → Intérêt d'utiliser la même grille à plusieurs moments
- Prise de notes, mise en forme et diffusion de la grille complétée aux participants et aux salariés concernés

2. Questionnement des salariés

• Finalités

- Recueil du ressenti individuel et/ou collectif des salariés à chaque phase du projet de changement
- Appui sur ce recueil pour nourrir les modalités de mise en œuvre du changement et la communication interne

• Modalités

- Appui sur un questionnement ouvert très simple
 - « *Quelles sont vos satisfactions par rapport au projet de changement XXX ? Donnez des exemples concrets.* »
 - « *Quelles sont vos insatisfactions par rapport au projet de changement XXX ? Donnez des exemples concrets.* »
- Mise en place possible aux différentes étapes du projet de changement : avant, pendant, après
- Par oral, en réunion
 - 5 minutes de réflexion individuelle : éventuellement prise de note sur des post-it recueillis par l'animateur de la réunion
 - Echange collectif
 - Prise de notes par l'animateur de la réunion
- Par oral, individuellement (attention, temps important)
 - Entretiens individuels avec les salariés, recueil des réponses
 - Synthèse écrite anonymisée
- Par écrit
 - Recueil des réponses écrites des salariés sur des fiches (anonymes ou non)
 - Appui sur un dispositif de questionnaire en ligne
 - Synthèse écrite anonymisée

⇒ **Un outil : le Questionnaire-flash Chorum**

- Questionnaire en ligne
- Questions ouvertes
- Questionnement basé sur les satisfactions, les insatisfactions au travail, la projection dans l'avenir
- Analyse par l'équipe SQVT Chorum et restitution d'un rapport écrit anonymisé

3. Grille d'analyse du soutien aux équipes

Contraintes, freins	Oui / Non	Ressources, points d'appui	Oui / Non
Pilotage du projet de changement			
Freins institutionnels (lenteurs, absence de décision, désaccords non tranchés...) ou plus largement freins extérieurs		Appuis extérieurs à l'établissement (intra Adapei 28 ou non) pour la préparation ET la mise en œuvre du changement	
Manque de préparation, de clarification des objectifs		Absence de précipitation	
Accompagnement des équipes			
Manque d'information et d'association de la (des) personne(s) concernée(s)		Repérage de personnes-ressources / Pas d'isolement des personnes concernées et de l'encadrant	
Manque de considération vis-à-vis de la (des) personne(s), de l'enjeu du changement, manque de cadre		Préparation collective du changement au sein de l'équipe	
Empêchement du côté de l'encadrant, en lien avec l'histoire et les émotions		Clarification du nouveau cadre (inscription dans le temps, continuité)	
Accompagnement individuel des salariés concernés			
Abandon, perte d'une partie de son activité par le salarié		Possibilité d'expression sur leurs difficultés pour les salariés concernés Organisation d'un échange formel sur ces difficultés	
Dysfonctionnement « normaux » liés au changement (temps d'adaptation)		Développement de nouvelles connaissances	
Craintes liées à la nouveauté		Intérêt de la situation nouvelle pour les salariés concernés	

• Modalités d'utilisation

- Utilisation individuelle par l'encadrement de proximité ou utilisation collective par le groupe de pilotage
- Identification des freins et des points d'appui
- Propositions d'actions émises par le groupe de pilotage ou par l'encadrant de proximité en lien avec son responsable

4. Grille d'analyse des impacts humains

Les impacts humains du changement	Éléments identifiés (quoi, qui)
<p>Compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evolutions des publics, des activités • Evolutions des missions, nouveauté, complexité • Evolutions des méthodes de travail, de l'autonomie, de la polyvalence 	
<p>Emplois et postes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suppressions et créations de postes • Disparition de missions, apparition de nouvelles missions 	
<p>Processus et procédures</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evolutions des méthodes, des manières de faire • Evolutions des processus de décision • Evolutions de l'organigramme 	
<p>Encadrement, management</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evolution du rôle de l'encadrement, de sa disponibilité • Formes d'expression des salariés et de participation des équipes à la conduite du changement 	
<p>Outils et systèmes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evolutions du matériel de travail • Association des salariés au choix et au test du matériel • Incidences sur le travail, sur les compétences, sur la transmission et l'accès à l'information 	
<p>Valeurs et culture</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evolutions du projet associatif, d'établissement ou de service • Evolutions de la culture professionnelle, des valeurs, des normes • Impact sur le sentiment d'appartenance des salariés 	
<p>Relations sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regroupements ou morcellement de services, d'équipes • Impacts sur le fonctionnement des collectifs de travail • Impacts sur les rapports sociaux, le climat de travail 	
<p>Conditions de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evolutions du rythme de travail, des horaires • Impacts sur les déplacements professionnels • Impacts sur la charge de travail, sur la conciliation des temps (pour les équipes, pour l'encadrement) • Evolutions matérielles (équipement, aménagements de postes) • Evolutions des relations avec les publics 	

- **Modalités d'utilisation de la grille d'analyse des impacts humains du changement**

- Utilisation en amont du projet de changement
- Analyse réalisée par le collectif de direction, l'équipe d'encadrement, avec l'appui du service RH
- Mise en discussion des éléments identifiés avec les représentants des salariés
- Communication claire en direction des salariés sur les éléments identifiés, y compris négatifs (par exemple suppressions de postes à prévoir, allongement des temps de déplacements, etc.)
- Accompagnement RH des impacts humains du changement
 - Réalisation d'entretiens individuels avec les salariés dont les missions, les conditions de travail ou les compétences vont être impactées par le changement
 - Recueil de leurs souhaits individuels
 - Propositions d'accompagnement RH (formation, tutorat, etc.)