



**FICHES REPÈRES**

**Piloter les changements  
de façon participative  
dans l'ESS**



## Comment définir le changement au travail ?

Le travail n'est jamais une « simple » exécution. Travailler, c'est rencontrer l'imprévu et s'y adapter. Mais le travail ne peut pas consister en un univers d'incertitudes. Pour faire face à la variabilité des situations, à la part d'imprévu inhérente à l'activité, il est nécessaire de proposer un système cohérent, qui va constituer une ressource pour les salariés, au plan individuel et au plan collectif.

**Le changement, ce n'est pas** l'adaptation continue à la variabilité des situations de travail.

**Le changement, c'est le passage d'un système cohérent X à un nouveau système cohérent Y**, dans lequel le collectif de travail va trouver des repères et des ressources.

Dans le cadre de cette définition, on comprend que tout n'est pas changement, mais que **le changement peut recouvrir de très nombreuses situations**, très différentes, de « petits » changements (réorganisation de l'espace dans un bureau, départ d'un salarié expérimenté, etc.) à des « grands » changements (déménagement, fusion de services, introduction d'un nouveau logiciel métier, création d'une nouvelle fonction au sein d'une équipe, etc.). Toute situation où un système cohérent faisant ressource est remis en question et remplacé par un nouveau système cohérent est un changement.

## Pourquoi des fiches-repères ?

L'ESS est un secteur d'activité fortement concerné par l'impact des changements. Qu'ils soient nécessités par l'adaptation à l'environnement (crise Covid, modification des attentes du public, évolution des usages sociaux du numérique, etc.), par les exigences des institutions externes (commanditaires ou financeurs de l'activité) ou encore par une réflexion portée par la structure visant à faire évoluer le projet de service, ils viennent bousculer les repères et les ressources sur lesquels s'appuient les salariés.

Le baromètre « Qualité de vie au travail dans l'ESS » 2023 a montré, une fois de plus, que les changements sont un important facteur de dégradation de la QVT. Pourtant, les changements sont aussi une ressource permettant de renforcer le sens du travail et de renouveler la motivation des équipes.

Dans ce contexte, nous vous proposons des fiches-repères pour comprendre et agir.

### » 3 fiches pour comprendre

- » Fiche N°1 « Les changements, problèmes ou ressources ? »
- » Fiche N°2 « Changements et QVT, quels leviers d'action ? »
- » Fiche N°3 « Piloter le changement pour favoriser la QVT »

### » 3 fiches pour agir

- » Fiche N°4 « **L'AVANT** : Outils et méthodes pour anticiper et préparer les changements »
- » Fiche N°5 « Le **PENDANT** : Outils et méthodes pour mettre en oeuvre les changements »
- » Fiche N°6 « **L'APRÈS** : Outils et méthodes pour assurer un suivi des changements »



# Les changements, problèmes ou ressources ?

## 1 Les changements et le travail

### Les changements, une composante du travail

**Il n'existe pas de contexte de travail sans changements.** Dans l'ESS, c'est une caractéristique permanente de l'activité : évolutions des publics accompagnés, évolutions des objectifs de l'accompagnement, des attentes institutionnelles et sociales, adaptation au contexte sanitaire et social, évolutions des moyens matériels et humains, etc.

**Si les changements sont une composante inhérente au travail, source par ailleurs de sens et d'intérêt, pourquoi peuvent-ils être vus négativement ?**

Pourquoi se poser la question des modalités de conduite des processus de changement ?

### Différents types de changements

La perception des changements diffère selon leurs caractéristiques.

#### ► Nature des changements

- ▷ **Etendue** : globale (tous les services, tous les métiers sont concernés) ou partielle
- ▷ **Profondeur** : majeure (rupture importante avec le passé) ou marginale
- ▷ **Origines** : exogènes (changement imposé) ou endogènes (intentionnalité portée par le collectif de travail)
- ▷ **Objectifs** : adaptation aux besoins ou adaptation aux moyens
- ▷ **Etc.**

#### ► Processus des changements

- ▷ **Rythme** : rapide ou lent
- ▷ **Modalités** : progressivité (par étapes) ou non, expérimentation ou non
- ▷ **Participation** : association des personnes concernées ou non
- ▷ **Formalisation** : structuration du pilotage ou non
- ▷ **Etc.**

Ce n'est pas le principe du changement en lui-même qu'il s'agit de prendre en compte dans une réflexion sur la qualité de vie au travail, mais ses caractéristiques, en termes de nature et de processus.

## 2 Changements et qualité de vie au travail

### Changements et santé mentale

**Les changements ont des effets négatifs pour la santé et la QVT des salariés.**

- Accroissement du **sentiment d'insécurité** (facteur de RPS reconnu) : les salariés en CDI du privé ayant vécu 3 changements ou plus dans l'année écoulée sont 41% à craindre pour leur emploi, contre 18% pour ceux n'ayant vécu aucun changement<sup>1</sup>.
- Dégradation de la santé mentale : le fait d'avoir vécu 2 changements importants dans l'année écoulée multiplie par 1,5 la probabilité de développer un **symptôme dépressif**<sup>2</sup>.

**Les changements posent la question des RPS... Quelques exemples de conséquences des changements.**

- **Intensité du travail** : Accroissement de la charge de travail de façon temporaire, et parfois de longue durée.
- **Exigences émotionnelles** : Altération de la relation avec le public accompagné.
- **Autonomie et marges de manoeuvre** : Perte de repères, sentiment de dévalorisation des compétences.
- **Soutien social** : Manque d'échanges, d'information, désorganisation du collectif de travail.
- **Conflits de valeurs** : Perte de sens du travail.
- **Insécurité** : Craintes pour l'emploi ou pour le contenu des missions.

### Des facteurs déterminants

**La participation des salariés est un facteur protecteur<sup>3</sup>.**

	% de l'ensemble des salariés	% symptôme dépressif
<b>Salariés ni informés correctement ni consultés</b>	37%	<b>21%</b>
<b>Salariés bien informés mais pas consultés</b>	28%	10%
<b>Salariés consultés mais pas écoutés</b>	18%	13%
<b>Salariés consultés et écoutés</b>	17%	<b>6%</b>
<b>Ensemble des salariés</b>	100%	14%

1. « Insécurité du travail, changements organisationnels et participation des salariés : quel impact sur le risque dépressif ? », Dares, Document d'études n°214, septembre 2017, page 16.

2. Ibid., page 12.

3. « Changements organisationnels : la participation des salariés protège-t-elle du risque dépressif ? », Dares analyses n°61, septembre 2017.

### 3 Changements et QVT dans l'ESS

#### Fréquence et typologie : les résultats du baromètre « Qualité de vie au travail dans l'ESS »

##### La fréquence des changements

	% des salariés concernés	
Une fois en trois ans	15.5%	
Une fois par an	31%	+ de 70%
Deux fois par an	18.6%	
Trois fois ou + par an	22.6%	

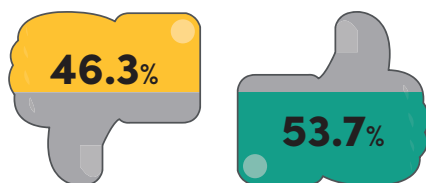
##### Les principaux types de changements

	% des salariés
Evolution des missions du salarié	19.2%
Fusion, absorption, restructuration	13.9%
Réorganisation des plannings, des horaires	12.7%
Nouvelle politique publique (orientation, financement)	9.7%
Déménagement, extension des locaux	9.1%

#### Impacts des changements

##### Une satisfaction mitigée...

QUESTION : Satisfaction globale vis-à-vis du changement

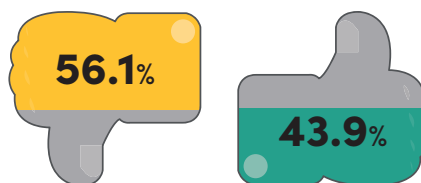


Insatisfait

Satisfait

Satisfaction vis-à-vis du changement et de son impact sur le travail

QUESTION : Ce changement m'a généré des émotions plutôt positives



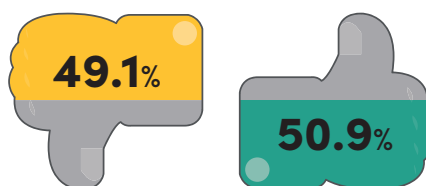
Total pas d'accord

Total d'accord

Emotions liées à la mise en place du changement

##### ...Et un avenir incertain

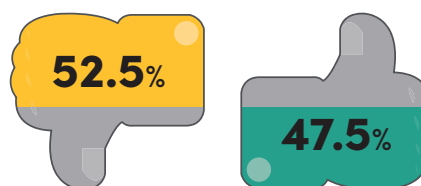
QUESTION : Ce changement me donne envie de rester dans mon organisation



Total pas d'accord

Total d'accord

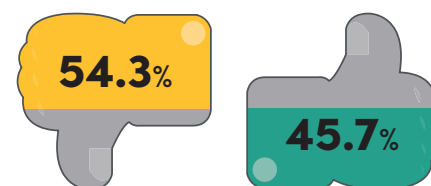
QUESTION : Confiance dans la mise en place de changement à venir



Total négatif

Total positif

QUESTION : Sécurité emploi à venir



Total négatif

Total positif

#### Des métiers plus concernés que d'autres par les impacts négatifs des changements

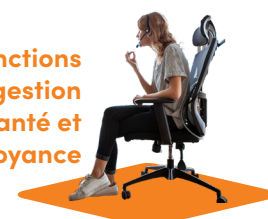
Fonctions commerciales et de développement



Fonctions d'accompagnement du public



Fonctions de gestion en santé et prévoyance



Pour aller plus loin

Les résultats du baromètre « Qualité de vie au travail dans l'ESS » 2023 sur [www.harmonie-mutuelle.fr/ess](http://www.harmonie-mutuelle.fr/ess)

## Changements et QVT, quels leviers d'action ?

### 1 Les points d'appui et freins à la QVT en phase de changement

#### Des freins dans le rapport au travail

- **Déstabilisation des personnes et des collectifs**, perte de repères
- **Crainte de perdre des acquis**
  - Individuels (mise en œuvre de ses compétences, autonomie, conciliation des temps...)
  - Collectifs (fluidité de fonctionnement, partage des rôles, règles de métier partagées...)
  - Pour le travail (objectifs de l'activité, qualité des résultats obtenus...)

#### Des points d'appui dans l'organisation du travail

##### Deux enjeux déterminants pour l'impact des changements.

- **La cohésion d'équipe**
  - Confiance dans les collègues
  - Liberté d'expression dans l'équipe
  - Absence de rivalités internes
  - Echanges sur la façon de réaliser le travail
- **Le management participatif**
  - Echanges collectifs sur le travail
  - Participation aux décisions
  - Remontée des problèmes et difficultés

##### Quelques éléments favorisant la QVT dans les phases de changements.

- **Planification structurée et réaliste**
- **Participation et recherche de compromis**
  - Echanges sur les besoins de l'activité
  - Décentralisation des processus de décision (subsidiarité)
  - Information et communication
  - Appui sur la dynamique de groupe des collectifs de travail
  - Partage des interrogations et des dilemmes, construction de réponses partagées
- **Rôles des acteurs**
  - Responsabilités
  - Autonomie
- **Expérimentations**
- **Réalisation de bilans**
- Capacité à remettre en cause et **adapter l'organisation** du travail aux contraintes

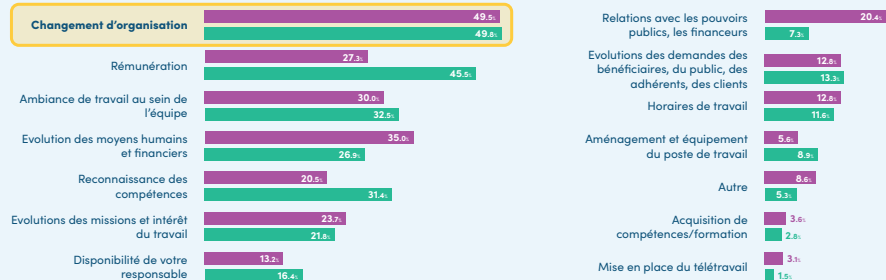
### 2 Changements et QVT dans l'ESS : les constats

#### Le sentiment de dégradation de la QVT pour les salariés de l'ESS.

- **20,5% estiment que leur QVT s'est améliorée**
- **20,9% estiment qu'elle est restée stable**
- **46,4% estiment qu'elle s'est dégradée**

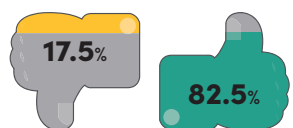
Les changements d'organisation constituent la première cause de ce sentiment de dégradation.

#### Quelle(s) sont la ou les principales raisons de la dégradation de la QVT chez les salariés ?



#### Un point d'appui important, la cohésion d'équipe...

La cohésion d'équipe est-elle bonne ?

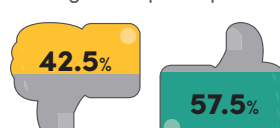


- 82,5% des salariés de l'ESS satisfaits de la cohésion d'équipe
- Mais seulement 78,5% des fonctions d'accompagnement du public

**Point d'attention**

#### ... Mais aussi une faiblesse à prendre en compte, le manque de management participatif

Management participatif ?



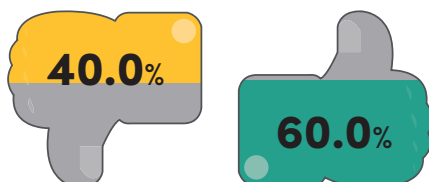
- 57,5% des salariés de l'ESS satisfaits de la participation en interne
- Seulement 50,2% des non-cadres et 45,6% des fonctions d'accompagnement du public

**Point d'attention**

### 3 Changements et QVT dans l'ESS : les pratiques

#### Des éléments positifs mais à renforcer

QUESTION : Anticipation des changements

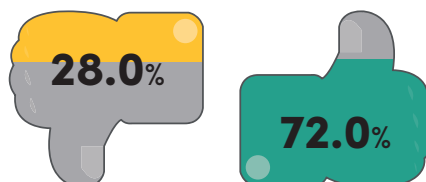


Total négatif

Total positif

- Information à l'avance
- Temps de préparation du changement

QUESTION : Disposition de l'encadrement

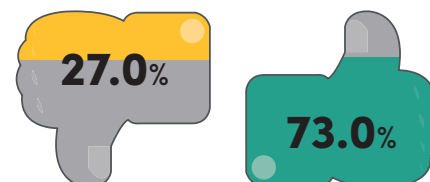


Total négatif

Total positif

- Vision positive du changement
- Sens donné au changement
- Implication de l'encadrement
- Soutien du changement

QUESTION : Moyen de contribuer



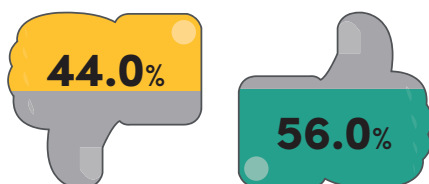
Total négatif

Total positif

- Discussions au sein du collectif de travail
- Discussions avec l'encadrement

#### Des points d'alerte

QUESTION : Accompagnement du changement

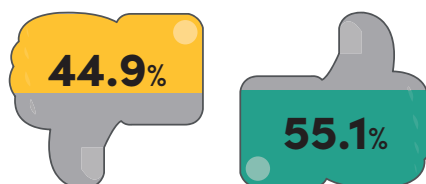


Total négatif

Total positif

- Information des salariés : pertinence, clarté, régularité
- Sollicitation de l'avis des salariés

QUESTION : Soutien concret par l'organisation

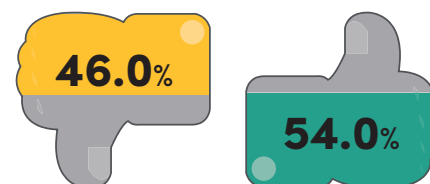


Total négatif

Total positif

- Identification des besoins
- Mise en œuvre des moyens nécessaires

QUESTION : Pilotage à partir du réel



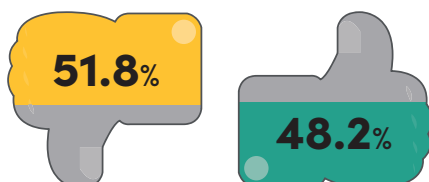
Total négatif

Total positif

- Prise en compte des situations de travail impactées par le changement
- Prise en compte des fonctions impactées
- Adaptation du changement aux situations de travail

#### Un sujet prioritaire, la question des bilans

QUESTION : Bilan partagé



Total négatif

Total positif

- Réalisation d'un bilan collectif avec les équipes concernées par le changement
- Réalisation d'un bilan des conséquences du changement sur le travail

Globalement, dans l'ESS, la prise en compte des changements est **très mitigée** en termes de vécu des salariés.

L'**encadrement** porte une vision positive du changement, dialogue individuellement et collectivement avec les salariés, mais la participation effective est faible et le travail réel est insuffisamment pris en considération.

**Trop peu de bilans** des changements sont réalisés. Même les salariés occupant des fonctions de direction ne sont que 67% à avoir bénéficié d'une réflexion de bilan après un changement important. Ce manque de bilan a un impact sur le travail (évolutions non maîtrisées ou non souhaitées de l'activité), sur les collectifs professionnels (perte de repères partagés, dysfonctionnements organisationnels) et sur les individus (risques psycho-sociaux).

# Piloter le changement pour favoriser la QVT

## 1 Quels changements prendre en compte ?

### ► Principes

- ▷ Prise en compte de **tous les changements**, même mineurs
- ▷ **Pourquoi ?** Tous peuvent constituer des facteurs de déstabilisation des personnes ou des équipes
- ▷ **Comment ?** De façon adaptée à la nature des changements

### ► Exemples

#### ▷ **Départ d'un salarié expérimenté en retraite**

- | Changement « banal », souvent jugé mineur, mais qui peut avoir des conséquences importantes sur le travail et sur l'équipe salariée
- | Conduite du changement : intégrée au quotidien de l'activité, sans formalisme exagéré

#### ▷ **Déménagement**

- | Changement pouvant avoir un impact sur le travail (organisation de l'espace, modification des ressources internes ou externes mises à disposition, éloignement ou rapprochement de certains collègues, etc.) et sur les personnes (trajets, conciliation des temps)
- | Conduite du changement : formalisée

#### ▷ **Mise en place d'outils informatique** dans le secteur médico-social pour les salariés en charge de l'accompagnement des publics

- | Changement entraînant une modification importante des pratiques professionnelles
- | Conduite du changement : formalisée et progressive, intégrant des expérimentations et des retours d'expériences

## 2 Comment piloter le changement ?

### Les acteurs

#### ► Qui sont-ils ?

- ▷ Ensemble des salariés concernés
- ▷ Encadrement
- ▷ Représentants des salariés
- ▷ Personnes ressources

#### ► Comment les associer ?

- ▷ Prévoir des temps collectifs
  - | Définir pour chaque type d'acteurs les réunions auxquelles ils participeront
  - | Prendre en compte tous les salariés concernés
  - | Valider ce programme de réunions avec les personnes concernées
- ▷ Prévoir de les associer à la réflexion
  - | Expression formalisée de leurs avis, de leurs idées, de leurs craintes
  - | Prise en compte de cette expression
  - | Participation à la recherche de solutions

#### ► Point d'attention

- ▷ Prendre en compte le besoin de soutien de l'encadrement

### La mise en œuvre

#### ► Quels points-clés ?

- ▷ La préparation du changement
- ▷ La définition des étapes du changement
- ▷ Le choix du processus : s'appuyer si besoin sur des expérimentations
- ▷ Le suivi et le bilan à chaque étape du déploiement du changement

### Exemples d'acteurs à mobiliser

#### ► **Départ d'un salarié expérimenté en retraite**

##### ▷ Qui ?

Ensemble des salariés de l'équipe

##### ▷ Comment ?

Organisation d'une réunion dédiée dès que l'information est connue / Recensement des missions personnellement prises en charge par le salarié partant / Réflexion collective sur la réorganisation nécessaire

#### ► **Déménagement**

##### ▷ Qui ?

Ensemble des salariés concernés / Représentants des salariés / Personnes ressources : ensemble des intervenants techniques internes et externes / Encadrement

##### ▷ Comment ?

Planifier des réunions pour chaque type d'acteurs en fonction du calendrier prévisionnel

## Piloter le changement pour favoriser la QVT

### ► Comment se préparer ?

- ▷ Formaliser par écrit chaque élément de l'organisation
- ▷ Valider ces écrits avec les acteurs concernés
- ▷ Revoir ces éléments de préparation à chaque étape de l'avancée du projet de changement, ajuster l'organisation prévue et formaliser ces ajustements par écrit

### ► Quels points d'appui ?

- ▷ Outils et méthodes proposés dans les fiches-repères N°4, 5 et 6

## La participation des salariés

### ► Sur quoi ?

- ▷ Recensement des évolutions de l'activité liées au changement
- ▷ Recensement des problèmes anticipés ou rencontrés du fait du changement

### ► Comment ?

- ▷ Points d'étape réguliers
- ▷ Réflexion collective sur les solutions, de façon ouverte, sans s'auto-limiter
- ▷ Association des équipes au choix des solutions
- ▷ Expérimentations / Bilans / Ajustements

### ► Quelques exemples d'enjeux liés à la participation des salariés

#### Départ d'une salariée expérimentée

- ▷ Dans un établissement médico-social, le départ en retraite d'une AMP très expérimentée déstabilise l'équipe. Associer les salariés à la réflexion sur « l'après » a plusieurs utilités.
- ▷ **Préparation de l'accueil et de l'intégration** d'un nouveau collègue : mise à plat des attentes vis-à-vis de lui et définition des tâches.
- ▷ **Réflexion sur les rôles** dans l'équipe : occasion de faire monter en compétences certains salariés.
- ▷ **Identification des besoins de formation** ou d'accompagnement de l'équipe dans cette situation nouvelle.

#### Déménagement : association des salariés à l'analyse des plans des futurs locaux et du matériel

- ▷ **Identification de problèmes** : dans une structure accueillant des enfants de moins de 6 ans, une auxiliaire de puériculture remarque que les porte-manteaux prévus sont des boules et non des crochets, et que les enfants ne sauront pas y accrocher leurs affaires.
- ▷ **Adaptation aux exigences du travail** : dans un FAM, une AMP propose de disposer différemment les salles de bains de chaque chambre, ce qui facilitera le travail.

#### Outils informatique dans le secteur médico-social

- ▷ **Conflits de pratiques** : dans un Ehpad, des ordinateurs sont mis à disposition sur les chariots de soins et dans la salle de transmissions. Certains salariés entrent les informations au fur et à mesure. Elles sont plus complètes mais cela leur prend plus de temps, ce qui réduit le temps de transmissions. D'autres salariés entrent les informations en fin de service pour privilégier le temps de réunion. Ces différences d'utilisation créent des tensions internes non anticipées.

## 3 Le rôle de l'encadrement

### ► Quel rôle ?

- ▷ Communication, information : objectifs, enjeux, étapes, moyens, etc.
  - ▮ Enjeu de clarté et de régularité de l'information
  - ▮ Nécessité de donner du sens au changement
- ▷ Ecoute et dialogue
  - ▮ Organisation de la participation : partage des rôles et des tâches
  - ▮ Structuration de la participation : cadre collectif et étapes
- ▷ Conduite du processus
  - ▮ Définition des étapes et prise en compte du temps nécessaire ou du manque de temps en situation de crise
  - ▮ Prise en compte du travail réel et de la façon dont il est ou va être impacté
  - ▮ Prise en compte des besoins individuels et collectifs des salariés dans la définition des moyens
  - ▮ Réalisation de bilans collectifs à chaque étape, ajustements prenant en compte les propositions des salariés

### ► Quel soutien pour l'encadrement ?

- ▷ Points d'étape réguliers avec son propre encadrement
- ▷ Echanges de pratiques avec ses pairs
- ▷ Mise à disposition de repères et d'outils méthodologiques (voir fiches-repères n°4, 5 et 6)



## FICHE REPÈRES N°4

# L'AVANT : Outils et méthodes pour anticiper et préparer les changements

## 1 Structurer la démarche : la « check-list »

A utiliser individuellement (« mémo ») ou collectivement (support de réflexion sur la structuration à mettre en place).

<b>Organisation du pilotage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Pilote</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Définir un pilote en charge de la conduite du projet</li> <li>▷ Définir des pilotes en charge de la conduite de certains aspects du projet</li> </ul> </li> <li>▶ <b>Comité de pilotage</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Mettre en place un comité de pilotage, quelle que soit la dimension du projet de changement, pour permettre un dialogue et un meilleur suivi de tous les aspects du projet</li> </ul> </li> </ul>
<b>Participation des acteurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Définir qui sont les acteurs à mobiliser</li> <li>▶ Planifier le calendrier de travail avec chaque type d'acteurs</li> </ul>
<b>Communication</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Quoi ?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Sens du projet</li> <li>▷ Lien avec le projet associatif ou de service</li> <li>▷ Calendrier (dont étapes de participation des salariés)</li> </ul> </li> <li>▶ <b>Comment ?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Qui communique ?</li> <li>▷ En direction de qui ?</li> <li>▷ Quelle forme(s) pour la(les) communication(s) ?</li> </ul> </li> </ul>
<b>Consultation des salariés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Quoi ?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Attentes, contraintes, besoins</li> </ul> </li> <li>▶ <b>Comment ?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Collectivement : systématiquement</li> <li>▷ Individuellement : si besoin</li> </ul> </li> </ul>
<b>Informations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Quoi ?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Cadre détaillé du changement : impact sur l'organisation, les métiers, les ressources...</li> <li>▷ Calendrier de travail sur le projet de changement</li> </ul> </li> <li>▶ <b>Comment ?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▷ En réunion, pour permettre les échanges, et/ou par écrit</li> </ul> </li> </ul>

## 2 Préparer le changement : deux outils

### Donner la parole aux salariés via un questionnement besoins/craintes

#### Finalités

- ▶ Recueil du ressenti individuel et/ou collectif des salariés
- ▶ 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**
  - ▷ « Quels sont vos besoins par rapport au projet XXX ? Donnez des exemples concrets. »
  - ▷ « Quelles sont vos craintes par rapport au projet XXX ? Donnez des exemples concrets. »
- ▶ **Par oral, en réunion**
  - ▷ 5 minutes de réflexion individuelle : éventuellement prise de notes sur des post-its recueillis par l'animateur de la réunion
  - ▷ Echange collectif + prise de notes par l'animateur de la réunion

#### Un support : le Questionnaire-flash

- ▶ Sur [www.chorum.fr](http://www.chorum.fr) ▷ Santé et Qualité de Vie au Travail ▷ Ressources
- ▶ Questionnaire ouvert en ligne + Restitution d'un rapport écrit anonymisé

## S'appuyer sur une grille d'analyse du changement

### 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 de la grille d'analyse du changement

- 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.
- Prise de notes, mise en forme et diffusion de la grille complétée aux participants et aux salariés concernés

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 la structure	Impacts économiques du changement		
	Impacts du changement sur les résultats de l'activité : usagers, reconnaissance, diversification des prestations, etc.		

## 3 Préparer le changement : le pilote du projet

### Un objectif : soutenir l'encadrement en charge du projet de changement

- Pour identifier les besoins de soutien de façon précise : grille d'auto-questionnement
- Pour s'appuyer sur l'expérience des autres encadrants : organisation d'échanges individuels ou collectifs

### S'appuyer sur ses acquis : proposition d'auto-questionnement

	Critères d'expérience
Conduire un projet	0 Je ne l'ai jamais fait (débutant)
Faciliter le travail collectif, mobiliser	1 Je l'ai fait en binôme (initié)
Communiquer au quotidien	2 Je l'ai fait seul, en responsabilité (praticien)
Communiquer en situation de crise	3 Je l'ai fait en responsabilité et avec succès (expérimenté)
Définir et suivre des indicateurs	4 Je l'ai fait et j'ai formé d'autres à le faire (expert)
Prendre en compte les besoins	
S'appuyer sur des ressources	
Etc.	

➤ **Utilisation individuelle :** se positionner selon des critères d'expérience pour chacun des items proposés

➤ **Appui complémentaire :** faire le point avec son propre encadrement sur les ressources à mettre en place en fonction de l'expérience acquise

### S'appuyer sur ses pairs

- Recenser les autres cadres ayant eu à piloter des changements
- Organiser un échange collectif ou des entretiens
  - Quelles actions ont été mises en place ? Quelles modalités d'association des salariés ?
  - Quels points d'appui, quelles difficultés ont été rencontrées ?
  - Si c'était à refaire, qu'est-ce qui devrait être conservé ou au contraire modifié ?

## FICHE REPÈRES N°5

# Le PENDANT : Outils et méthodes pour mettre en œuvre les changements

## 1 Structurer la démarche

### Les points-clés

- Importance de la définition précise des rôles des acteurs engagés dans le changement
- Vérification que tous les salariés aient été informés sur le processus et sur le calendrier
- Réalisation de points réguliers avec les équipes concernées
- Remontée systématique des points à améliorer au niveau du comité de pilotage

### Un processus progressif

- Importance de procéder par expérimentations
  - ↳ Identification des problèmes au fur et à mesure
  - ↳ Test des solutions avant déploiement
- 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

### La prise en compte du vécu des salariés

- Possibilité d'expression autour du « deuil » de la période antérieure
- Formalisation de « l'ouverture d'une nouvelle page » (par exemple inauguration)
- Echanges collectifs formalisés et possibilité d'expression individuelle si nécessaire (entretiens)

## 2 Mettre en œuvre le changement : trois outils

### Frise chronologique

#### Finalités

- Représentation de l'avancée d'un projet et des étapes restant à parcourir
- Outil collaboratif

#### Modalités

- Formalisation du temps du projet sur une ligne horizontale
- Utilisation de codes couleurs pour les différents aspects de la conduite du changement (réunions de pilotage, étapes importantes, réunions avec les équipes concernées)
- Détail en quelques mots de chaque étape du processus

### Analyse des situations-problèmes

#### Finalités

- Analyse factuelle de situations de travail, prise de recul
- Identification des causes de la situation ➤ *Facilitation et élargissement de la recherche de solutions*

#### Modalités

##### ➤ 1e étape : Organisation d'entretiens

- ↳ Pour faciliter la prise de recul
- ↳ Pour répartir les rôles : questionnement, prise de notes (éventuellement en alternant)
- ↳ Un binôme par situation problème (cohérence)

##### ↳ Points-clés pour la réussite des entretiens

- | Explication des objectifs de la démarche
- | Lieu calme, sans spectateur ni intrusion
- | Recherche d'éléments factuels, pas de jugement sur les personnes
- | Pas d'enregistrement de l'entretien (insécurisant pour le salarié interviewé, sans intérêt réel et retranscription chronophage)

Grille de questionnement pour les entretiens	
Quelles questions poser ?	Quelles informations va-t-on chercher ?
« Décrivez le problème que vous avez rencontré. »	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Une description factuelle et complète de la situation</li> <li>➤ Prendre le temps de tout noter : Déroulement chronologique, personnes impliquées, contexte...</li> </ul>
« Quelles en sont les conséquences ? Pour vous ? Dans le travail ? Avec vos collègues ou dans les relations de travail ? »	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comprendre l'importance de l'impact de cette situation</li> <li>➤ Identifier tous les impacts possibles               <ul style="list-style-type: none"> <li>⤷ Sur le ou les salariés concernés</li> <li>⤷ Sur le collectif de travail</li> <li>⤷ Sur l'activité elle-même</li> </ul> </li> </ul>
« C'est venu comment ? Quelles en sont les causes selon vous ? »	➤ Procéder comme pour un « arbre des causes » après un accident du travail : se demander systématiquement « Y a-t-il d'autres causes ? »
« D'après vous, qu'est-ce qu'il faudrait faire pour ajuster notre organisation ? »	➤ L'avis du salarié sur la situation évoquée et sur les pistes d'action

### Modalités (suite)

#### ➤ 2e étape : Réunion du comité de pilotage ou du groupe de travail

##### ⤷ Analyse factuelle des situations-problèmes

▮ Récit détaillé des faits

▮ Partage de points de vue sur les conséquences (sur le ou les salariés concernés, sur le collectif de travail, sur l'activité elle-même)

▮ Identification des causes (« Qu'a-t-il fallu pour que cela se produise ? A-t-il fallu autre chose ? »)

##### ⤷ Exploration des pistes d'actions

▮ Sur la base des situations évoquées

▮ Réflexion large sur les situations concrètes repérées

▮ Attention à favoriser une démarche participative associant les salariés

➤ Dans le cas d'une analyse de situations-problèmes en réunion d'équipe, les entretiens préalables sont remplacés par un temps de formalisation des faits avec toute l'équipe en début de réunion.

## Réalisation de points d'étape

### Finalités

➤ Recueil du ressenti individuel et/ou collectif des salariés

### Modalités

➤ Echange ouvert en réunion d'équipe : s'appuyer sur un questionnaire satisfactions-insatisfactions

## 3 Mettre en œuvre le changement : le pilote du projet

### Un objectif : soutenir l'encadrement en charge du projet de changement

#### Organisation de points d'étape réguliers avec sa hiérarchie

➤ Remontée des problèmes rencontrés

➤ Echange sur les solutions apportées en direct par le pilote du projet de changement

➤ Recherche de solutions pour les problèmes ne relevant pas du niveau de responsabilité du pilote du projet de changement

#### Echange de pratiques avec ses pairs

➤ Points collectifs lors de réunions de l'encadrement

➤ Eventuellement, prévoir un binôme de soutien avec un collègue ayant déjà piloté un projet similaire (échanges plus réguliers et plus approfondis)



## FICHE REPÈRES N°6

# L'APRÈS : Outils et méthodes pour assurer un suivi des changements

## Pourquoi la réalisation d'un bilan est-elle incontournable ?

### Pour les salariés

- Expression sur les difficultés et réussites, sur les satisfactions et insatisfactions
- Passage d'un ressenti émotionnel à une vision plus factuelle
- Reconnaissance des difficultés vécues et de l'engagement, des réussites

### Pour le collectif de travail

- Elaboration d'un regard partagé sur la situation de travail ➤ *Renforcement de la cohérence d'équipe*
- Adaptation au nouveau contexte de travail, construction de nouveaux modes d'action et d'organisation
- *Redéfinition des règles de métier*
- Co-construction de solutions adaptées aux problèmes induits par le nouveau contexte de travail ➤ *Relance de la dynamique d'équipe*

### Pour les résultats de l'activité

- Identification des problèmes et recherche de solutions ➤ *Amélioration continue*
- Impact positif sur la qualité de service

## 1 Structurer la démarche

### 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

## 2 Suivre et évaluer le changement : deux outils

### Un bilan d'équipe

- Après des périodes de changements ou des situations de crise, même mineures, organiser systématiquement un échange formalisé avec les salariés concernés
  - ↳ Par un point à l'ordre du jour d'une réunion d'équipe
  - ↳ Par une réunion dédiée
  - ↳ Rédaction et diffusion d'un compte-rendu de ces échanges
- **Trois questions à se poser**
  - ↳ Que continue-t-on comme avant ?
  - ↳ Que change-t-on ? Qu'arrête-t-on ?
  - ↳ Que mettons-nous en place de nouveau ?

## L'APRÈS : Outils et méthodes pour assurer un suivi des changements

### Dans certaines situations, un processus de bilan plus approfondi

#### » Quand ?

- ↳ En cas de crise majeure (impact lourd sur le travail ou sur les personnes)
- ↳ En cas de changement très important

#### » Pour quoi faire ?

- ↳ Marquer l'engagement de la structure
- ↳ Approfondir l'analyse des effets du changement
- ↳ Mettre en place des actions correctives
- ↳ Mieux anticiper de nouvelles situations de crise

#### » Point d'attention

- ↳ Communiquer les résultats de la démarche (synthèse) en direction des salariés
- ↳ Mettre en place des actions proposées par les groupes de travail

#### Modalités

- » **Réunions de groupes de travail** intra (en cas de situation locale) ou inter-établissements (en cas de situation concernant un groupe d'établissements ou l'ensemble de la structure)
- » **Sur chaque sujet, 3 questions** en rapport avec le changement ou la crise récente
  - ↳ Quels impacts concrets sont constatés ?
  - ↳ Qu'est-ce qui a facilité cela ou qu'est-ce qui a bloqué ?
  - ↳ Que faudrait-il pérenniser ou modifier ?

#### Sujets abordés (exemples)

- » **L'impact sur nos pratiques de cette période de changement ou de crise**
  - ↳ Concernant les rapports avec les personnes accompagnées
  - ↳ Concernant les modifications de l'organisation du travail
  - ↳ Concernant notre rapport au travail et aux collègues
- » **La capacité d'agir des professionnels**
  - ↳ Les actions mises en œuvre par les équipes salariées, les initiatives
  - ↳ Ce que cela a révélé de la capacité d'innovation de l'association
- » **La solidarité intra-associative, inter-établissements** (si démarche inter-établissements)
  - ↳ Concernant la mutualisation de moyens ou d'équipements
  - ↳ Concernant la solidarité entre professionnels
  - ↳ Concernant le fonctionnement associatif (RH, moyens matériels, etc.)

#### Animation des groupes de travail

##### » Etapes

- 1 Validation de la liste des sujets abordés avec le groupe
- 2 Temps de réflexion sur les impacts pour chaque sujet : réflexion individuelle puis mise en commun dans un objectif d'exploration de tous les points de vue (pas de recherche de consensus à cette étape)
- 3 Temps de réflexion sur les points d'appui et les freins : brainstorming collectif
- 4 Temps de réflexion sur ce qu'il faudrait pérenniser ou modifier : recherche d'une synthèse, d'un accord collectif

##### » Rôle de l'encadrant animateur du groupe de travail

- ↳ Appui sur les éléments de méthode présentés dans la fiche-repères « Management subsidiaire »

## 3 Suivre et évaluer le changement : le pilote du projet

### Un objectif : soutenir l'encadrement en charge du projet de changement

#### Capitaliser

- » Formaliser par écrit les points-clés et les écueils rencontrés
- » Rassembler les outils utilisés, même les plus simples (mode d'organisation d'une discussion en équipe, par exemple)

#### Partager

- » Mettre les éléments capitalisés à disposition de l'ensemble de l'encadrement
- » Faire remonter les résultats du bilan effectué avec les salariés concernés



[harmonie-mutuelle.fr/ess](https://www.harmonie-mutuelle.fr/ess)

Copyright Harmonie Mutuelle ©

Conception : Harmonie Mutuelle ESS - crédit photo : getty images - novembre 2023



## Le pôle d'expertise dédié aux acteurs de

### *L'Économie Sociale et Solidaire d'Harmonie Mutuelle*

Les équipes d'Harmonie Mutuelle ESS, de par leur connaissance du secteur acquise aux côtés d'associations, mutuelles, fondations, coopératives, entreprises sociales et de leurs salariés, vous proposent une offre complète de garanties et de services en protection sociale complémentaire adaptée à vos attentes : prévoyance, santé, épargne retraite et salariale, IARD, santé et qualité de vie au travail...

### L'écoute et la proximité au cœur de notre accompagnement

Votre structure vit et se développe, nos experts présents sur tout le territoire sont à vos côtés pour vous accompagner et vous conseiller au fil du temps.

### Des valeurs et un ADN commun qui s'appuient sur le partage et la force des collectifs

- **Construire** des offres et services en collaboration avec adhérents et partenaires sociaux ;
- **Proposer** des solutions responsables et durables en partenariat avec Mutex et les mutuelles du Groupe VYV ;
- **Soutenir** la structuration et la professionnalisation du secteur (appui aux observatoires...);
- **Favoriser** la collaboration inter-branches et inter-réseaux.



+ de  
**800 000**  
*personnes protégées*  
Soit **1 salarié sur 3**  
du secteur



+ de  
**24 000**  
*structures adhérentes*



*Des adhérents dans toutes les CCN de l'ESS*

## Acteur et partenaire privilégié de *L'Économie Sociale et Solidaire*

Acteur de l'économie sociale et solidaire et Entreprise Mutualiste à Mission, Harmonie Mutuelle, mutuelle fondatrice du Groupe VYV, a toujours été créatrice de valeur pour la société. Sa vocation non lucrative et son ancrage dans les territoires lui permettent d'œuvrer pour l'accès aux soins pour tous, une protection sociale étendue et une société de solidarités.

Fortes de l'expérience et de l'engagement de ses équipes dédiées, les solutions d'accompagnement d'Harmonie Mutuelle ESS, vous permettent, au quotidien, d'être acteur de votre protection sociale tout en restant mobilisés sur votre rôle essentiel d'utilité sociale.

*rendez-vous sur*

**harmonie-mutuelle.fr/ess**

#### Harmonie Mutuelle

Mutuelle soumise aux dispositions du livre II du Code de la mutualité, immatriculée au répertoire Sirene sous le numéro Siren 538 518 473, Numéro LEI 969500JLU5ZH89G4TD57  
Siège social : 143, rue Blomet - 75015 Paris



**Harmonie mutuelle**

GRUPE **vyv**

AVANÇONS collectif