

Première partie :

LA MÉTHODOLOGIE GÉNÉRALE DE CONDUITE D'UNE MISSION D'ORGANISATION

Qu'est-ce que l'organisation ?

Méthodologie générale en organisation

Cadrer et poser un problème

Collecte d'informations et analyse descriptive

Interviews, dialogue, réunions

Quantification

Diagnostic explicatif et critique

Recherche d'idées de modifications organisationnelles

Choisir les modifications recommandées

Mise en œuvre des modifications retenues

Suivi de la réalisation et des résultats

Généralités sur la conduite de projets

QU'EST-CE QUE L'ORGANISATION ?

1 - Des idées fausses (une image biaisée par l'histoire)

L'organisation ce n'est pas...

- Ni seulement, ni même nécessairement, une activité au service de la réduction des effectifs
- Une fonction qui vise, fondamentalement, à mettre de l'ordre (être " très organisé ", ce n'est pas toujours être " bien organise ". On peut même définir l'organisation comme étant " le maximum de désordre qui ne nuit pas à la réalisation des objectifs visés"),
- Une formalisation détaillée, rigidifiante, de ce que les opérateurs doivent faire et de comment il faut qu'ils le fassent (rédaction de procédures,...),
- Un métier dont la finalité est répressive, parce qu'il vise à instaurer des obligations, et faire en sorte que tout s'y conforme,... qui est donc fondé sur le contrôle (avec chronométrage), le maintien de l'ordre ou la remise en ordre.

Au contraire, actuellement, les interventions d'organisation visent souvent la mise en place de changements.

- L'organisation c'est partout, y compris dans la vie personnelle privée (vie domestique, sport, vacances...)

2- L'organisation c'est donc l'utilisation (la combinaison) optimale des moyens dont on dispose, ou que l'on est susceptible de se procurer, ... pour atteindre les buts que l'on se fixe.

- Son rôle est ainsi de contribuer à "la subordination des moyens aux fins"
- Elle est donc "contingente" (il n'y a pas d'organisation idéale, dans l'absolu). Tout dépend des buts visés et du contexte auquel on est confronté (*cf. avantages respectifs de "l'intégration" et de "la différenciation", identifiés par Lawrence et Lorsch*). L'organisation vise donc l'efficacité (ou l'"efficacité"), c'est-à-dire non seulement l'atteinte des résultats recherchés ("effectiveness"), mais la performance, par l'obtention du meilleur rapport possible entre résultats obtenus et l'économie des "dépenses" (ressources engagées et efforts effectués).

L'ORGANISATION, D'OU CA VIENT ?

LES MOYENS QUE L'ORGANISATION COMBINE sont à la fois :

- HUMAINS (des effectifs, des connaissances et qualifications,... mais aussi des motivations, de l'énergie et des relations de groupe...),
- MATERIELS (des matériaux, composants ou informations, des locaux, des équipements, outils, machines,...)
- FINANCIERS (des budgets,... ainsi que du temps,...), et les buts que l'organisation peut se fixer, peuvent être :
- TECHNOLOGIQUES (mettre en place de nouveaux instruments ou un nouveau dispositif,...),
- ECONOMIQUES (accroître la productivité, la rentabilité,...),
- ou même SOCIAUX (développer le confort des opérateurs, consolider leurs compétences, renforcer leur dynamisme, faciliter leur coopération,...)

Historiquement, que ce soit dans l'industrie ou le tertiaire, les buts de réorganisations ont d'abord été technologiques, puis économiques,... tandis que ce qui a été considéré comme les moyens à optimiser a été, classiquement, la main d'œuvre et éventuellement les outils techniques.

LE TAYLORISME

Cette approche de l'organisation développée au début du vingtième siècle, qui a permis le développement de la production de masse et, donc, de la « société de consommation », a beaucoup marqué l'histoire et l'image de l'organisation. Le taylorisme était caractérisé par :

- la séparation entre les fonctions de conception de la façon de faire (agents des méthodes,...) et l'exécution du travail,
- la décomposition des postes en tâches élémentaires,
- la dépendance de la machine (travail à la chaîne),
- la stimulation par la surveillance étroite du respect des consignes,... et la rémunération " à la pièce ",...

Le taylorisme est aujourd'hui clairement dépassé,...

...notamment du fait de son ignorance des facteurs de motivation (qui se traduit par l'absentéisme, la dégradation de la qualité et même le " coulage "),...

...même s'il nous a beaucoup appris sur les conditions pour réussir à développer une production de masse, avec des agents de faible qualification, fondement de la " société de consommation " .

L'ORGANISATION, A QUOI CA SERT ?

- Son rôle central est de contribuer à la lutte contre l'entropie, c'est-à-dire contre le vieillissement naturel de tous les organismes vivants (par sédimentation progressive d'éléments qui ont cessé d'être utiles, compte tenu des évolutions de l'environnement), phénomène qui conduit à leur inadaptation croissante, jusqu'à leur disparition.

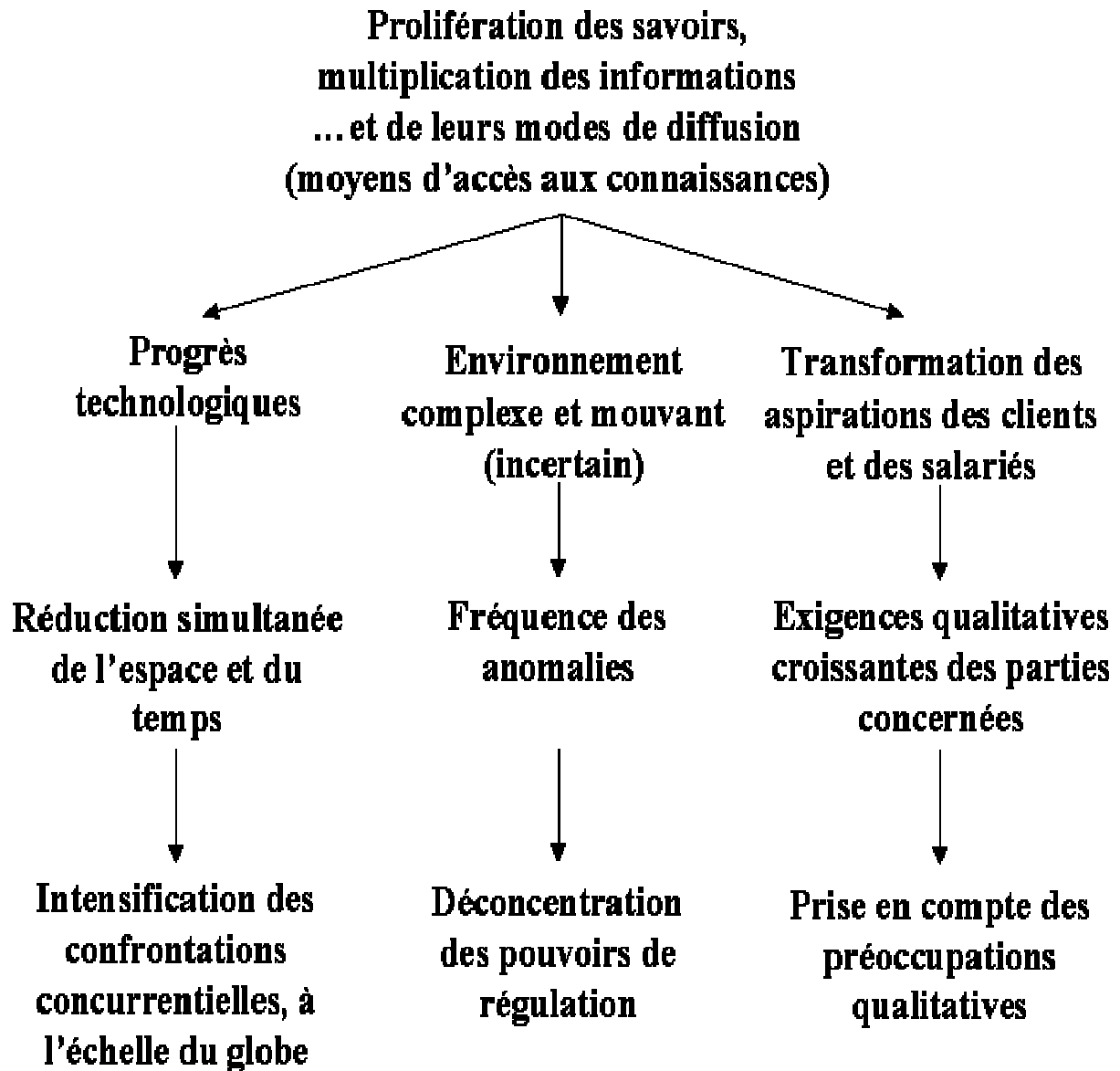
L'organisation est donc, principalement, la remise en cause de ce qui est (devenu) inutile, avec le temps (cf. " grand nettoyage de printemps " de nos placards).

- Ainsi, l'organisation a-t-elle à optimiser la disposition des moyens, par rapport aux finalités... mais aussi à mener à bien des modifications innovantes, à chaque fois que c'est utile

Ceci explique la demande actuellement croissante d'organisation, induite par un monde contemporain, caractérisé par :

- des confrontations concurrentielles qui s'intensifient, nécessitant le renforcement de sa compétitivité,
- des exigences qualitatives accrues,
- un univers où les découvertes scientifiques qui se multiplient induisent des changements accélérés et une complexité croissante, qui supposent la mise en place de multiples régularisations décentralisées,...

LA MUTATION FONDAMENTALE DU DÉBUT DU VINGT ET UNIÈME SIÈCLE



L'ORGANISATION, DE QUI CA RELÈVE ?

C'est, de plus en plus, l'affaire des opérationnels :

- c'est une des fonctions essentielles du management (cf. Fayol),
- Ce peut être une tâche confiée, au moins en partie, aux salariés (auto-organisation).

Ce qui transforme le rôle des fonctionnels spécialisés, qui deviennent principalement chargés de :

- réaliser des études (les opérationnels n'en ont pas le temps),
- inciter, accompagner et faciliter le travail des responsables opérationnels,
- coordonner des actions, conduire des projets complexes.

Il incombe alors aux organisations d'exercer "un pouvoir d'influence", fondé sur leur crédibilité et leurs attitudes (faites à la fois de disponibilité et d'assurance).

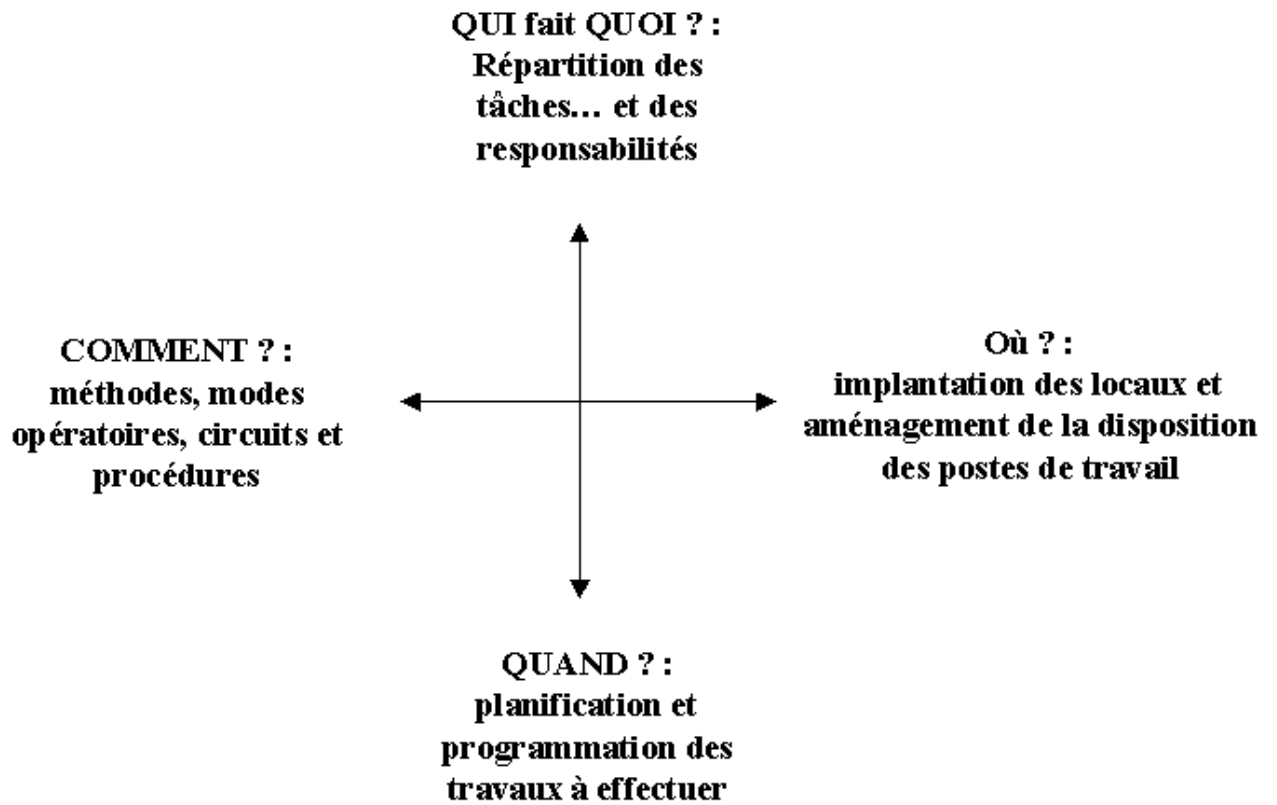
Il est déterminant, pour cela, que les organisateurs soient bien conscients qu'ils ne sont pas seulement chargés de l'étude et la conception de nouvelles organisations,...mais qu'il est au moins aussi important qu'ils agissent en animateurs... de la réalisation (et, donc, de la "vente") de changements.

Dans cette aide à l'encadrement opérationnel, les spécialistes en organisation peuvent se trouver en concurrence avec d'autres fonctionnels, dont les métiers sont convergents (marketing, contrôle de gestion, gestion des ressources humaines, audit interne,...).

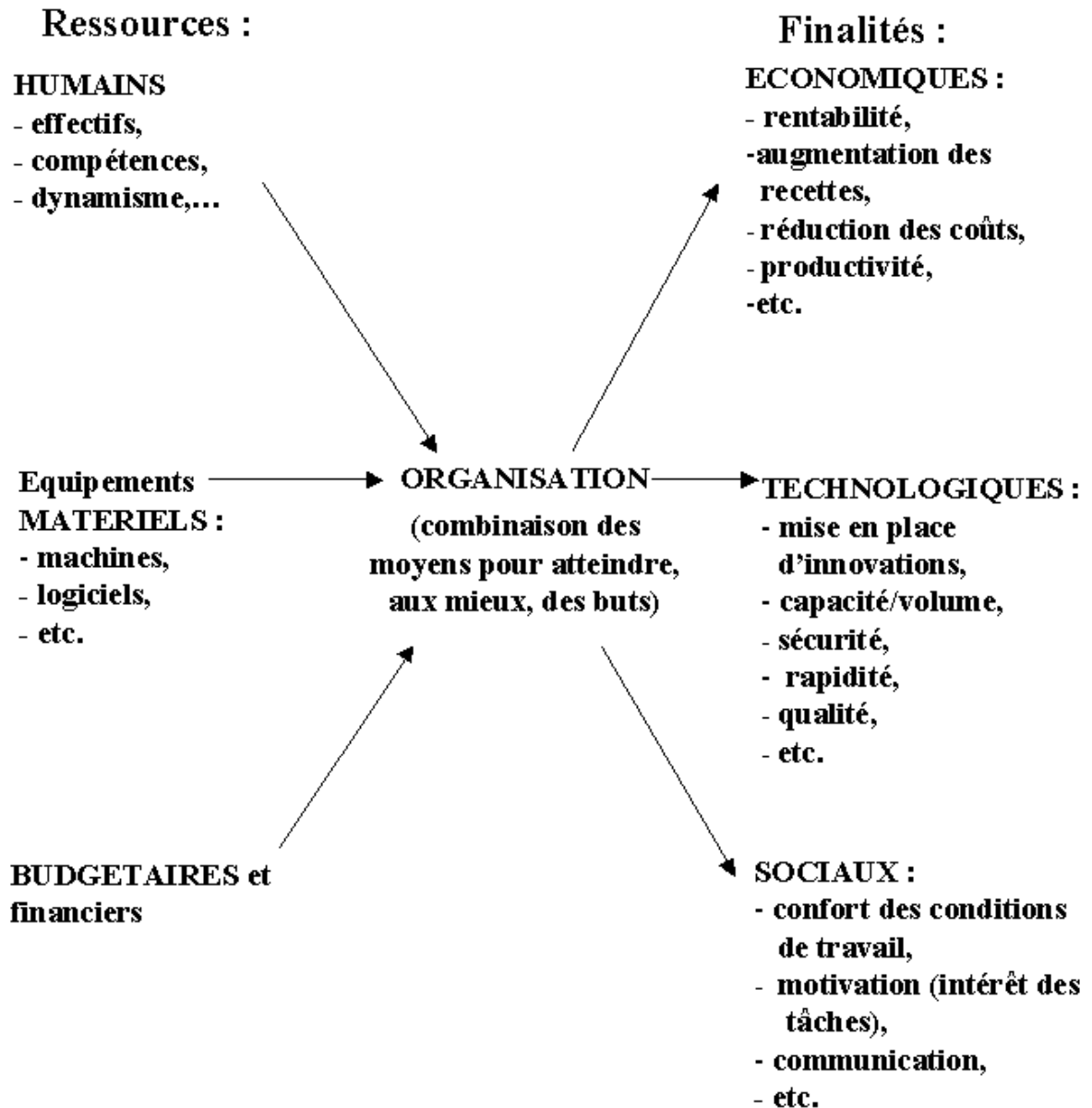
Il leur revient de contribuer à l'instauration d'une collaboration et coordination optimale entre " experts " (clarification des rôles respectifs des uns et des autres et détermination des conditions d'une bonne coopération entre tous).

Ainsi, à divers titres, l'organisateur est-il, **CONSTAMMENT, EN POSITION DE DEVOIR CONCILIER DES INTERETS DIVERGENTS.**

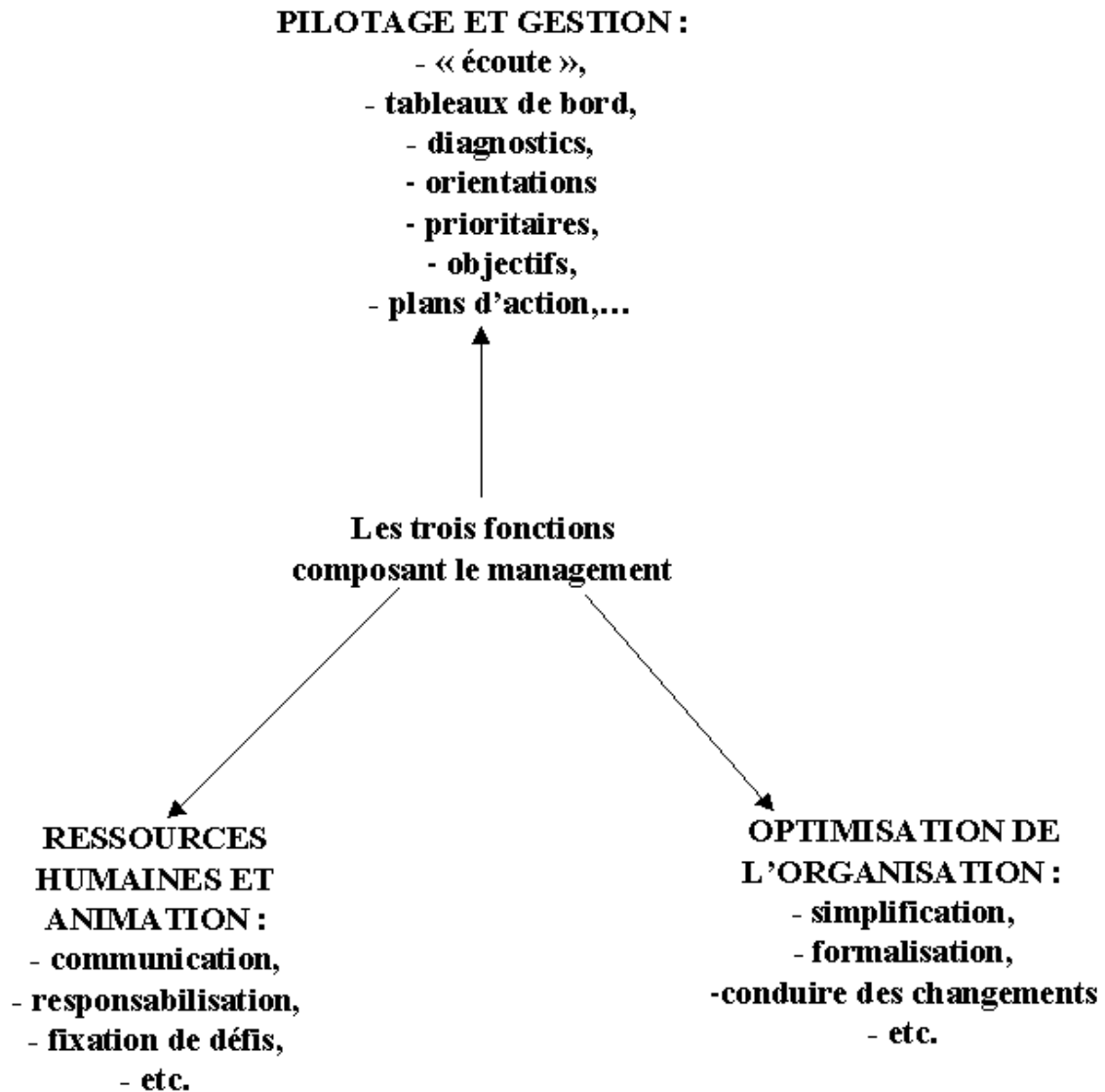
LE CHAMP DE L'ORGANISATION



LE RÔLE ET LA PLACE DE L'ORGANISATION

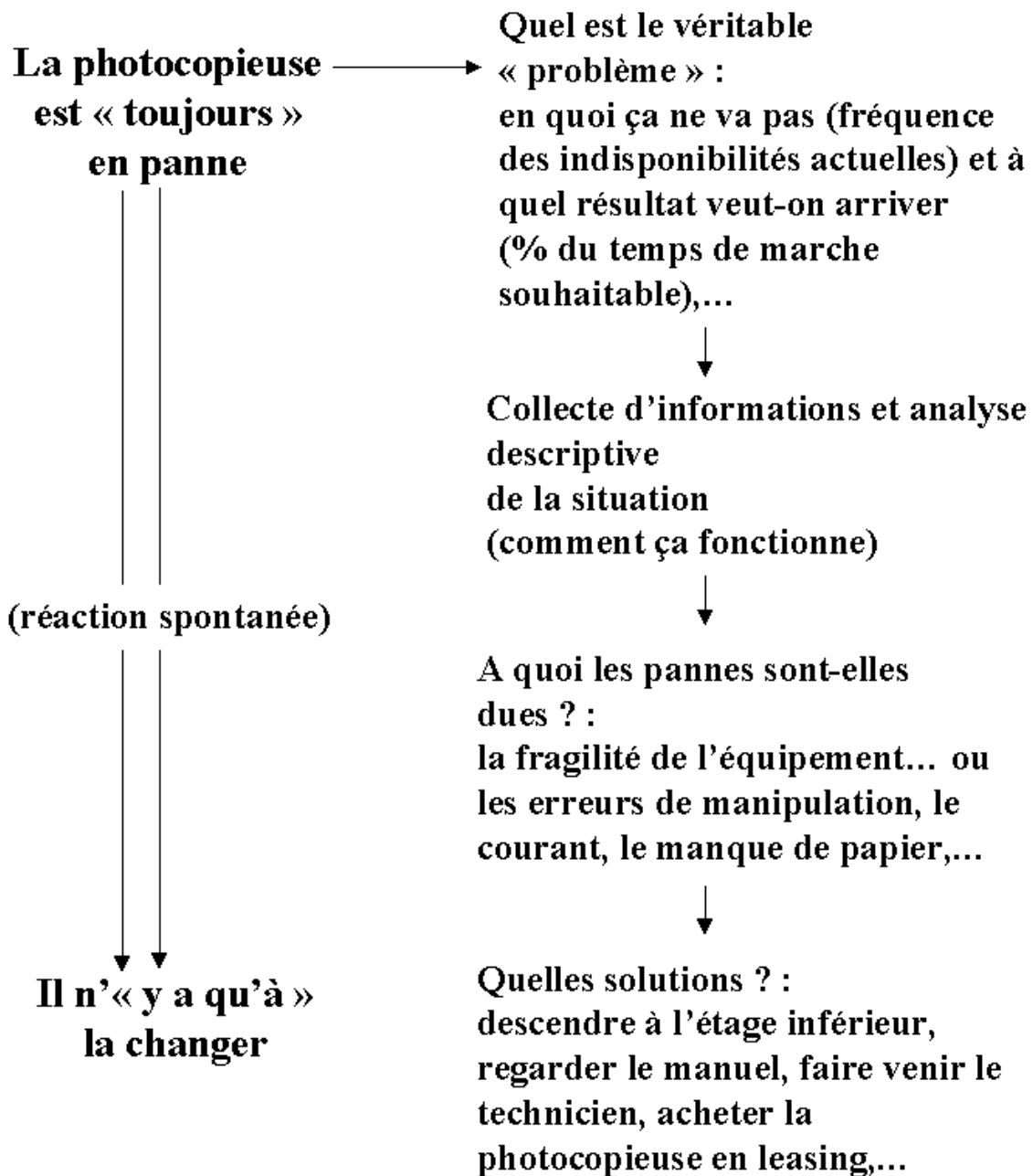


L'ORGANISATION, FONCTION DU MANAGEMENT



D'où une évolution des rôles des fonctionnels, vers des missions de détection des insuffisances, d'incitation, d'étude, d'aide et de coordination... pluridisciplinaires.

LE MODE HABITUEL DE RAISONNEMENT FACE AUX SITUATIONS "PROBLÉMATIQUES"



NOTRE FAÇON HABITUELLE DE TRAITER LES SITUATIONS INSATISFAISANTES

Sauter directement aux solutions : « YAKA » ou « Faut qu'on »

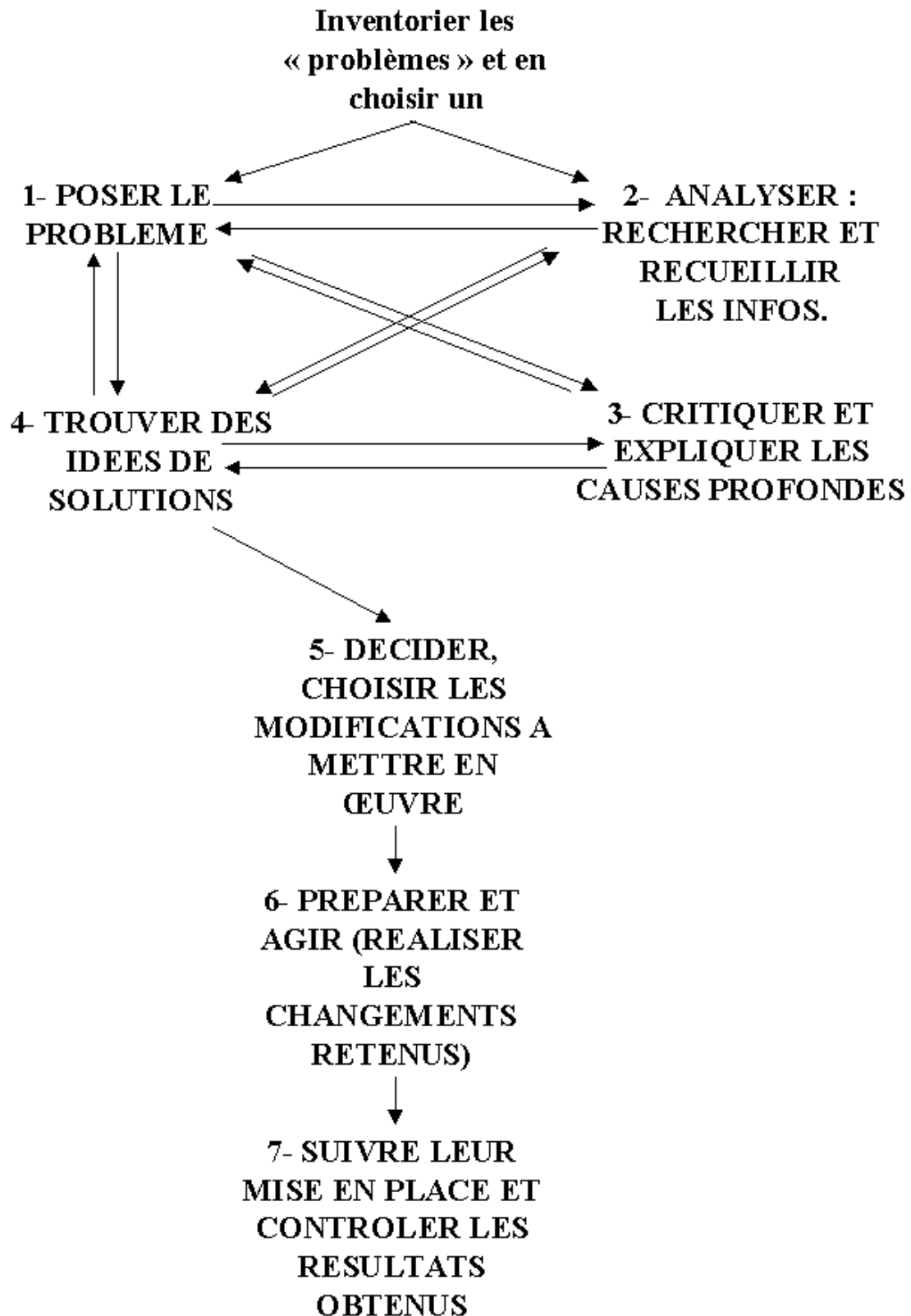
Cette démarche « expéditive », fondée sur l'intuition et l'habitude (analogie avec des situations vécues antérieurement) et, donc, l'expérience, présente des avantages : réactions raccourcies, moindre mobilisation d'énergie pour l'étude, ...

Mais elle présente un fort risque que le « raccourci » conduise à l'échec, notamment sur un terrain complexe et mal connu, ... ce qui serait fatal en cas d'enjeu majeur.

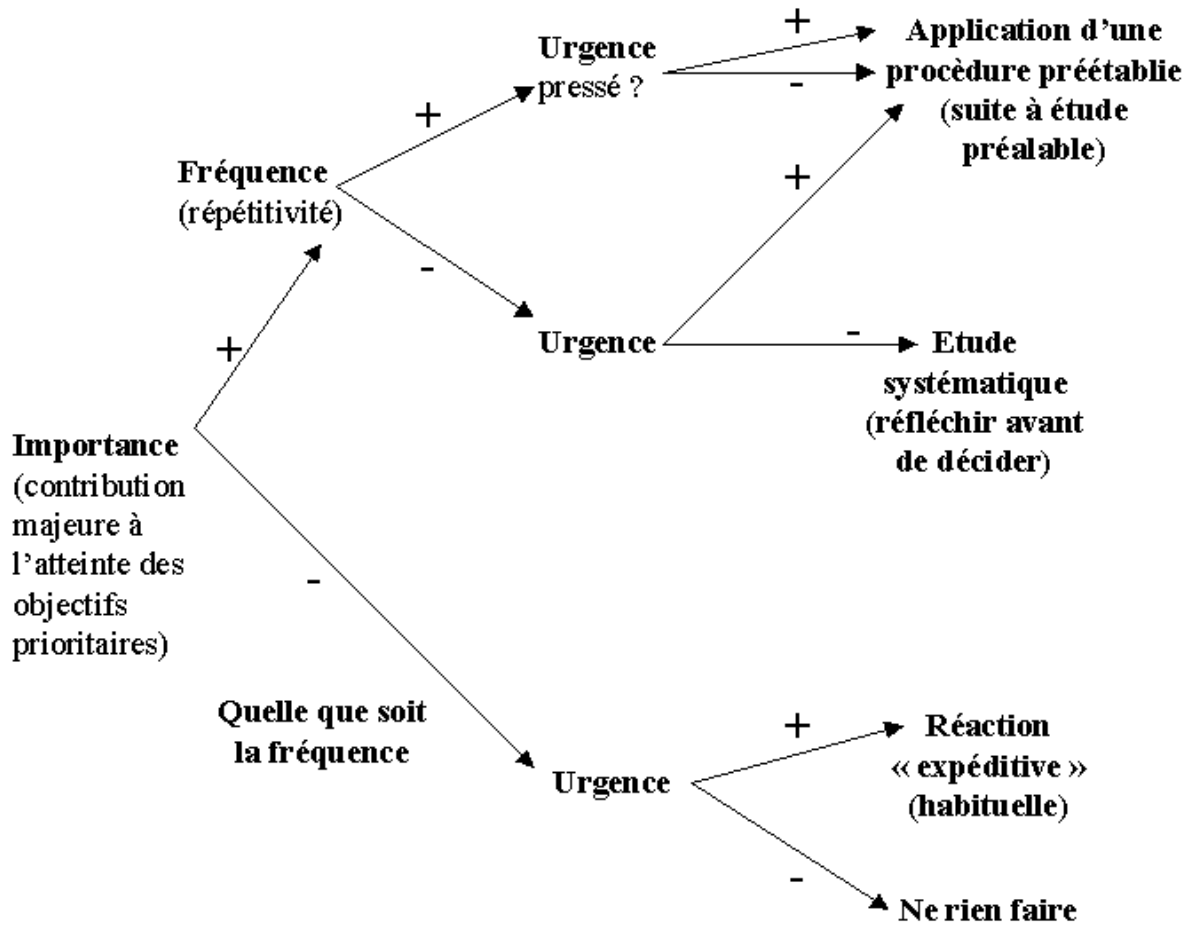
Le YAKA n'est donc recommandable que dans les situations :

- simples,
- usuelles (que l'on sait bien résoudre),
- secondaires (sans risque vital).

LES SEPT ÉTAPES DE LA DÉMARCHE « PIES/DAC »

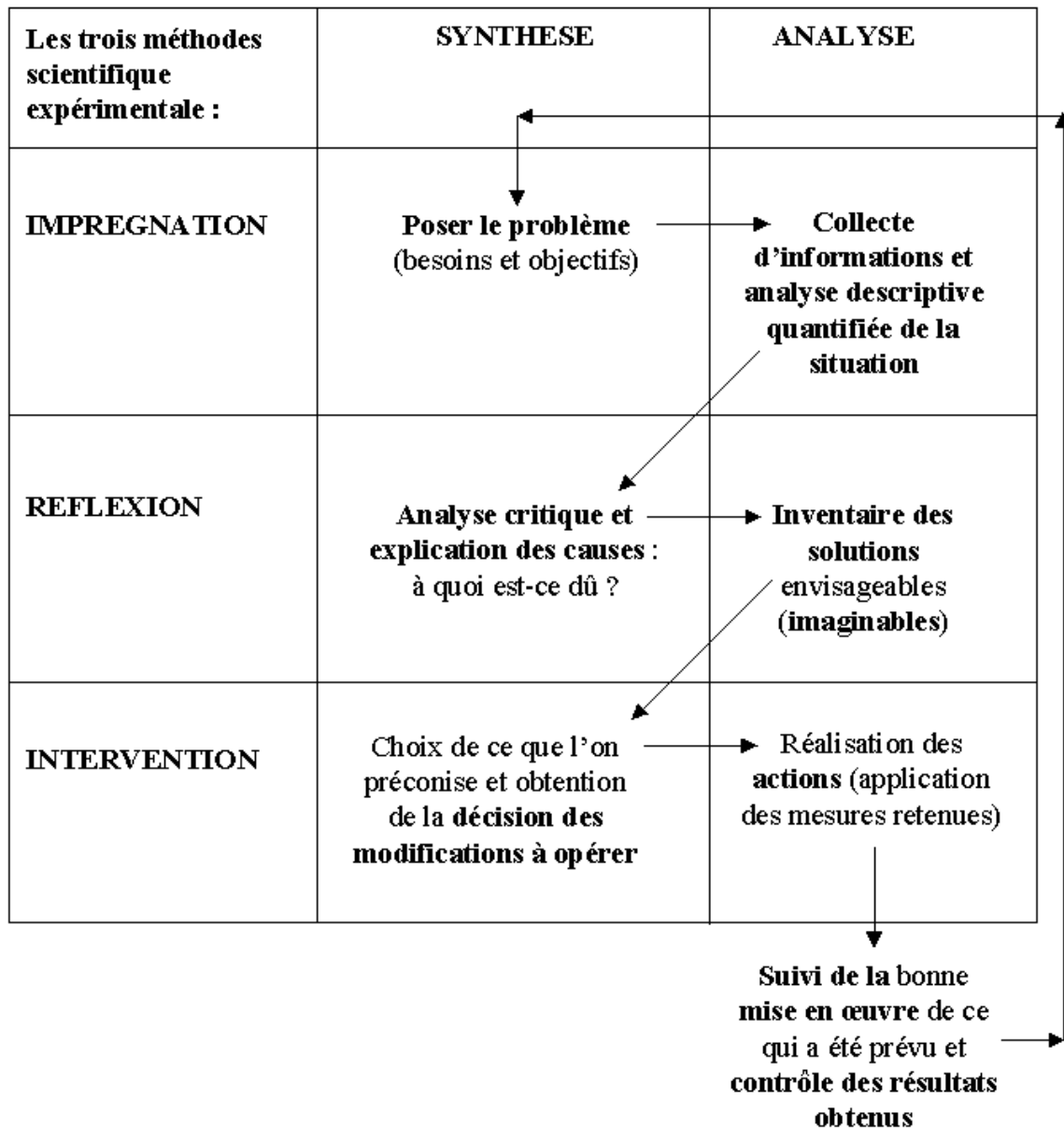


ARBRE DE CHOIX DES MÉTHODES D'ÉTUDE



NE AUTRE PRÉSENTATION DE LA LOGIQUE DE LA DÉMARCHE RECOMMANDÉE

Le double mouvement de la pensée :



Phase 1 :

CADRER et « POSER » UN « PROBLÈME » D'ORGANISATION

Tout problème correspond à un écart entre deux états, l'un actuel et l'autre désiré.

On peut donc le cerner en explicitant la nature, la localisation et l'ampleur de (l'écart entre) :

- l'I(insuffisance) ou l'I(insatisfaction) : Définir "en quoi ça ne va pas... aussi bien qu'on voudrait"

(ce qui fait qu'on est dans une Situation Présente Insatisfaisante)

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• l'O(objectif) ou résultat recherché : Déterminer « à quoi l'on souhaite arriver » |
|---|

(ce qui caractériserait la Situation Future qui serait Satisfaisante)

Éléments auxquels on peut ajouter...

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• les L(imites) : ce que l'on ne peut pas ou ne veut pas dépasser |
|---|

(ou « contraintes »)... concernant l'extension de ce qu'on se propose d'étudier compte tenu des moyens et du budget, du temps on dispose, des règles à respecter, etc.

LES "PATHOLOGIES" DANS LA FACON DE POSER LES PROBLÈMES

Tendances...	à poser les problèmes en terme de :
1- schizoïde :	<ul style="list-style-type: none"> • questions... et à accumuler les informations sans rien en sortir, • appartenance à une catégorie
2- paranoïde :	<ul style="list-style-type: none"> • recherche immédiate d'un fautif ou d'un coupable
3- hystéroïde :	<ul style="list-style-type: none"> • explication affectivité ou émotionnelle, ... ou renvoyant à une pensée magique
4- psychopathique :	<ul style="list-style-type: none"> • précipitation dans l'action : YAKA... (et approche par essais et erreurs)

POUR POSER UN PROBLÈME EN ORGANISATION

- Expliciter la « commande »
- Clarifier ce qui est réellement souhaité (factuel)
- Mettre en cohérence les différentes aspirations exprimées,
- "Régler la focale" (entre le général et le ponctuel) sur le bon niveau de préoccupation (réaliste)
- Éluclider les résultats attendus (la « demande » sous-jacente) :

Besoins	Attentes
utilité	agrément
valeur d'usage	valeur d'estime

- Reformuler le « problème » posé (cf. I.O.L.)
- Formaliser un cahier des charges, une lettre de mission ou un contrat

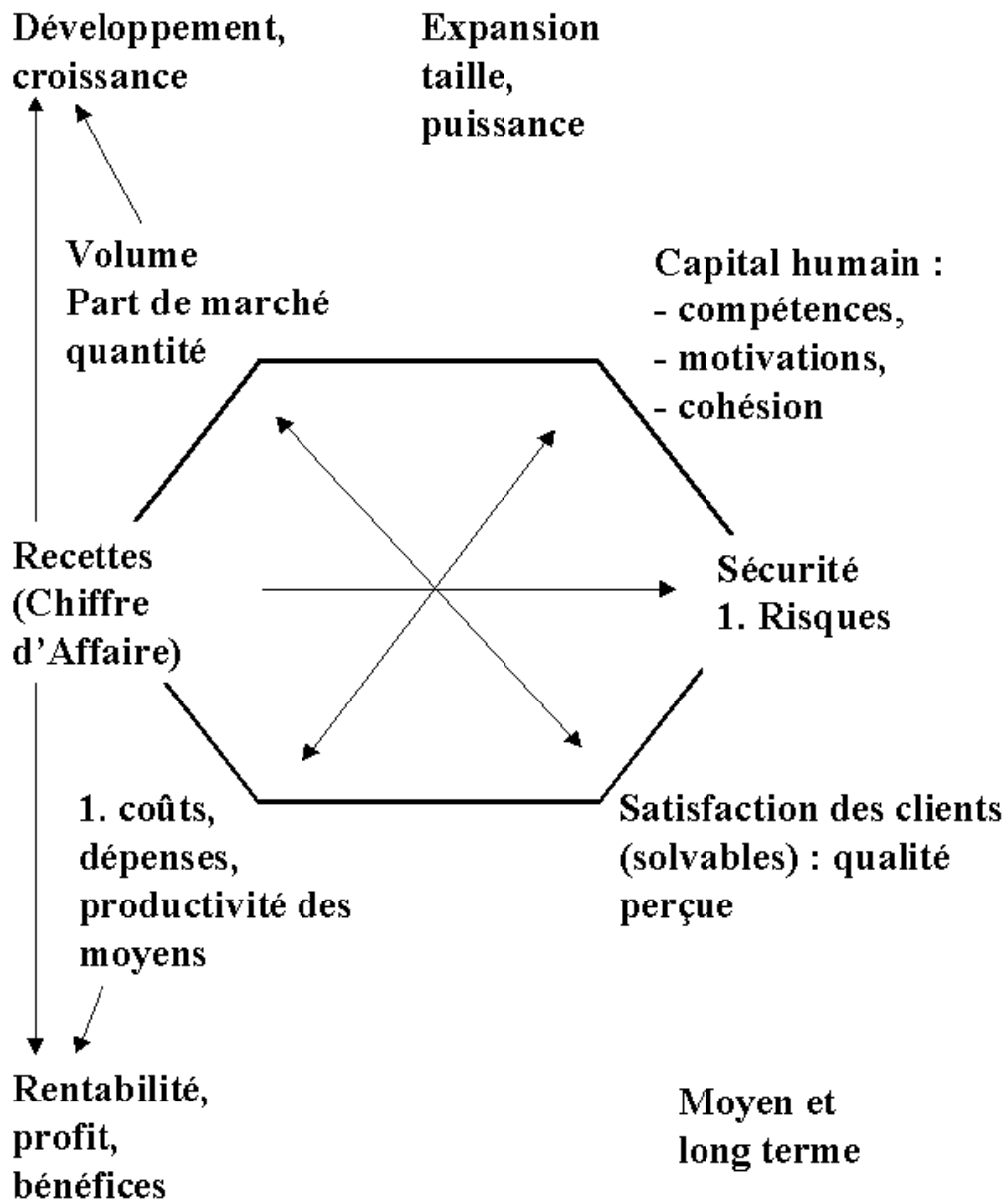
QUESTIONS POUR L'INVENTAIRE DES « FONCTIONS »

Finalités :

- Missions (vocation, raison d'être, rôles) de l'activité considérée ?
- A quoi est-ce censé servir ?
- Dans quels buts ? Résultats visés ?
- « Demandes » des « clients » (destinataires, commanditaires, utilisateurs,...) :
- Quels sont leurs besoins et attentes ?
- ...leurs désirs profonds ?

- Niveaux de services souhaités ?
- Caractérisations des « produits » attendus :
- Nature des produits ou services fournis ?
- Utilisations qui en sont effectivement faites ?
- Effets positifs pour les bénéficiaires ?
- Utilités actuellement observables :
- En quoi cette prestation est-elle nécessaire ?
- Degré de satisfaction des usagers ?
- Que se passe-t-il si on la supprime ?

CRITERES DE PERFORMANCE



Ce sont là autant d'objectifs possibles pour les organisations

Phase 2 :

COLLECTE D'INFORMATIONS ET ANALYSE DESCRIPTIVE

(connaître la situation)

- De quelles informations ai-je besoin ?

Questions à (se) poser ?

- A quelles "sources" s'adresser ?

A qui demander ?

- Comment obtenir les données recherchées ?
- Comment exploiter les informations recueillies ?

TECHNIQUES DE DIALOGUE

ATTITUDE GENERALE	“ ATTITUDES ” DE PORTER	TECHNIQUES DE COMMUNICATION EN ORGANISATION
“ Parent ”	Jugement (vrai, bien, ...) : ce qu'on doit... penser	
	Soutien (réconfort,...) : ce qu'il faut... ressentir	
	Conseil/ordre : ce qu'il faut... faire	
	Interprétation	Explication des raisons
“ Enfant ”	Apport ou... recherche d'informations	Exposé des faits
		Interrogation : -Questions fermées (ou Q.C.M.) : -Est ce que... ?, qui ?, quand ?, où ?, combien ?
		- Questions ouvertes : Comment ? Quoi ? Pourquoi ?
“ Adulte ”	Miroir	Reformulation Ecoute

LES RÉUNIONS DE TRAVAIL DANS LE CADRE DES MISSIONS D'ORGANISATION

PRÉPARATION

- Objet et ordre du jour adaptés et définis (annonce du T. O. P.)
- Assemblée concernée et pas trop nombreuse
- Invitation à temps... définissant le lieu, les horaires,... les rôles préalables (collecte de données, mise au point d'audiovisuels, etc.)... et les contacts
- Rédiger l'introduction... aménager la salle

ANIMATION

- Contenu : ne pas trop intervenir sur le fond
- Méthodes : stimuler la participation et faciliter l'expression ; maintenir sur le sujet, rappeler le but et recentrer ; noter, reformuler et synthétiser ; veiller au respect des horaires ; conclure et clore les débats en orientant vers l'action,...

SUIVI

- Rédiger le compte-rendu (3 Q)

FONCTIONNEMENT DES GROUPES

Définition des groupes :	Phase 1 : MOL... et les autres	Phase 2 : TOUS PAREILS (égalitarisme)	Phase 3 : acceptation des différences
« ensemble de personnes	Individus égocentriques	Supposés identiques	Tous différents
...inter-dépendantes	Dialogues centralisés	Contents d'être ensemble... même s'il ne se passe rien	Tous canaux ouverts : temps de discussion
...poursuivant des objectifs communs »		Tous censés poursuivre les mêmes buts	Elaboration d'objectifs partagés, dépassement. d'aspirations personnelles
Origine des « ruptures » :	Affrontement des candidats au leadership et conflits inter-personnels	Désagrégation par perte de tout intérêt à l'échange	Instabilité de la « fusion » (acceptation différences sans supériorité)

LE TRAITEMENT DES INFORMATIONS RÉUNIES

Leur validation (par recoupement...)

(l'identification des contradictions et) l'exploitation des éléments collectés :

- rapprochements permettant de dégager les lignes de force
- mise en évidence de la variabilité
- mise en évidence des glissements et ruptures temporelles
- recherche des co-variations et l'utilisation des représentations graphiques

QUANTIFICATION

- Pourquoi (à quoi bon) chiffrer ?
- Que mesurer ?
- Comment (TECHNIQUES usuelles) ?
- Comment limiter la charge du chiffrage (degré de précision utile...) ?
- Comment faire accepter le chiffrage (éviter que la lucidité soit perçue comme une menace) ?
- Exploitation des données quantitatives

Phase 3 :

DIAGNOSTIC EXPLICATIF ET CRITIQUE

(Pourquoi ? A quoi est-ce dû ?)

- Identification des causes possibles
- Construction d'un "modèle" de relations entre les causes envisagées
- Validation des effets supposés des facteurs identifiés comme susceptibles d'avoir une influence, par regroupements et expérimentation

LES DIFFÉRENTS TYPES DE SOLUTIONS

- PALLIATIVES

- CURATIVES

- PRÉVENTIVES

COMMENT TROUVER DES PISTES D'AMÉLIORATIONS ?

- Demander leurs idées aux agents concernés
- Noter les idées qui nous viennent spontanément à l'esprit
- Imaginer des façons de neutraliser les causes des insuffisances
- Transporter ce qui se fait, avec succès, ailleurs
- Utiliser des techniques de simulation de sa créativité

POURQUOI FAIRE APPEL A SON IMAGINATION POUR TROUVER DES IDÉES DE MODIFICATIONS ORIGINALES ?

Parce que les problèmes importants sont les plus souvent :

- Soit nouveaux
- Soit endémique

... et que, donc, les solutions éprouvées n'ont jamais rien donné de satisfaisant

Pourquoi n'envisage-t-on pas plus souvent des idées nouvelles ?

Probablement surtout pour ce qu'on se l'interdit... comme en témoigne la tendance à dire c'est souvent "ce n'est pas possible" : ils ne voudront jamais, c'est bien en théorie, mais ce n'est pas réaliste, ça fonctionne peut-être dans les petites (ou les grandes) entreprises, ou dans tel ou tel secteur, mais pas chez nous, on n'y arrivera pas, on a déjà essayé et ça n'a pas réussi, etc.

ENVIRONNEMENT FAVORABLE A LA CRÉATIVITÉ

- Clarté sur les buts (hors sujet licite)
- Volonté de progresser (intérêt de l'activité)
- Prendre son temps
- Ouverture avant, ailleurs, autres (analogies)
- Multiplication des échanges (confrontations d'idées)
- Naïveté (acceptation de l'altérité)
- Permissivité (oser dire le malséant)
- Reconnaissance des idées (de la personne)
- Essayer (tenter l'action réputée " Impossible ")

COMMENT TROUVER DES SUGGESTIONS NOVATRICES ?

“ Débrider” ses capacités imaginatives en s'autorisant à envisager, même le malséant.

Utiliser des techniques de simulation telles que :

- des check-lists
- le brainstorming
- les analogies

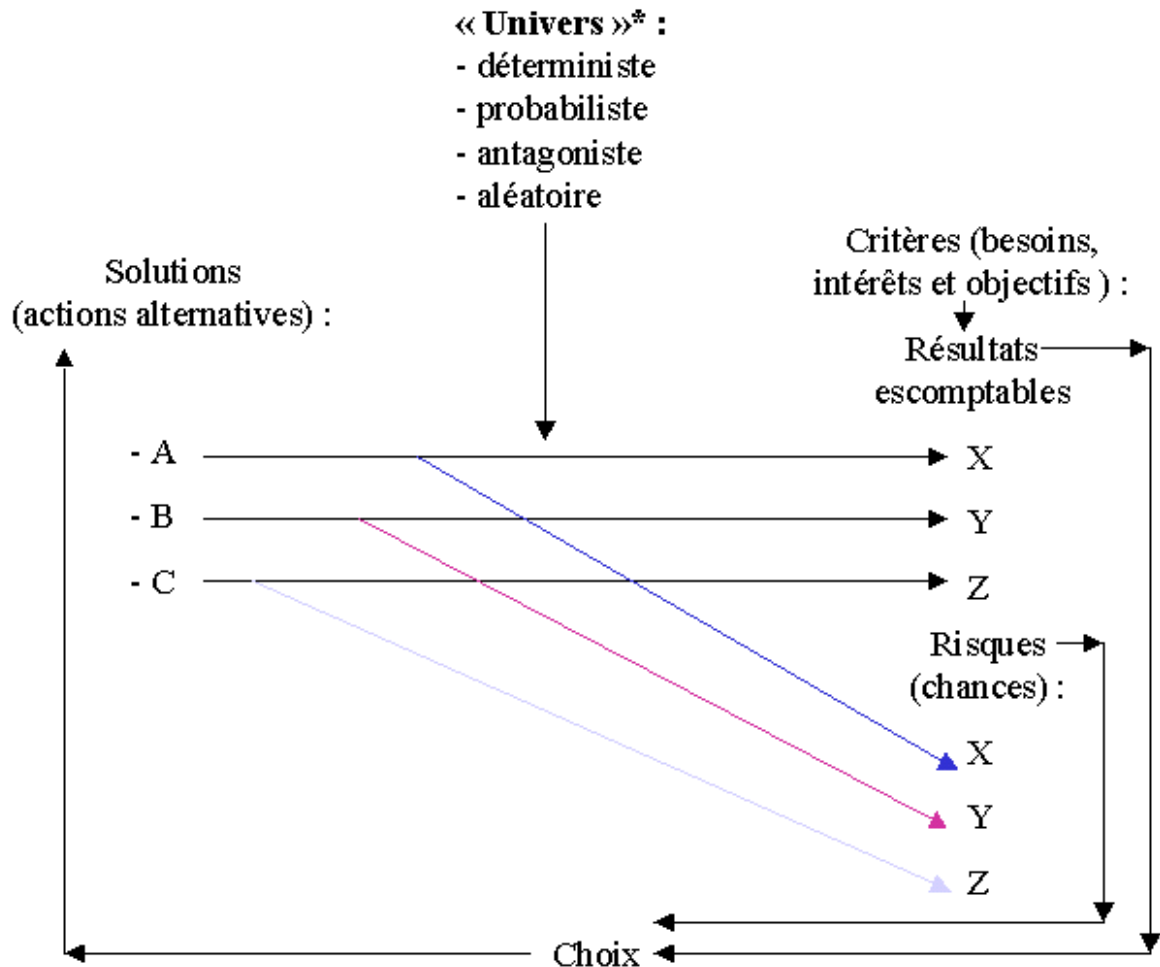
Phase 5 : Choisir les modifications recommandées

DÉCIDER DE LA SOLUTION A METTRE EN ŒUVRE

Préparer ses propositions, en sélectionnant ce que l'on va recommander

- Inventaire de toutes les pistes d'amélioration envisageables
 - Regroupement
 - Tri des solutions pertinentes
 - Enrichissement
 - Identification des alternatives
 - Classement et sélection des scénarios les plus performants
 - Choix de ce que l'on va suggérer de retenir
 - Obtenir l'accord des décideurs

LES DISPOSITIFS LOGICO-MATHÉMATIQUES DE RATIONALISATION DES DÉCISIONS



* Degré de certitude du lien entre la solution et ses effets

LE CHOIX EN FONCTION DES CONSEQUENCES PREVISIBLES ET LE DÉTOUR PAR LES CRITÈRES DE DÉCISION

Pour éviter l'affrontement des préférences dans la confrontation directe des points Solutions Alternatives.

Critères :	Pondération	A	B	C
Atteinte de l'objectif 1	3	1	2	3
Atteinte de l'objectif 2	2	3	1	2
Atteinte de l'objectif 3	1	2	3	1
Risques encourus	2	2	3	1
Faiblesse des coûts	3	2	1	3
Faisabilité technique	2	1	2	3
Délai de réalisation	2	2	1	3
Besoins de formation	1	3	2	1
Facile acceptation	2	3	1	2
Durabilité des effets	1	1	3	2
Incidences secondaires	1	2	3	1

Conclusions :

Sans pondération, les trois solutions sont équivalentes (à 22 points).

Par contre, avec pondération, les scores des trois éventualités sont les suivants :

- Solution A: 39 points
- Solution B: 36 points
- Solution C: 45 points

Mais la rationalisation totale des choix est illusoire (importance des facteurs de subjectivité).

Le travail sur les critères est néanmoins utile pour dépasser les préférences impulsives... et parce qu'il oblige à expliciter les raisons de ses préférences.

LE P. F. A.

Inventaire des avantages et inconvénients de chacune des solutions alternatives possibles...

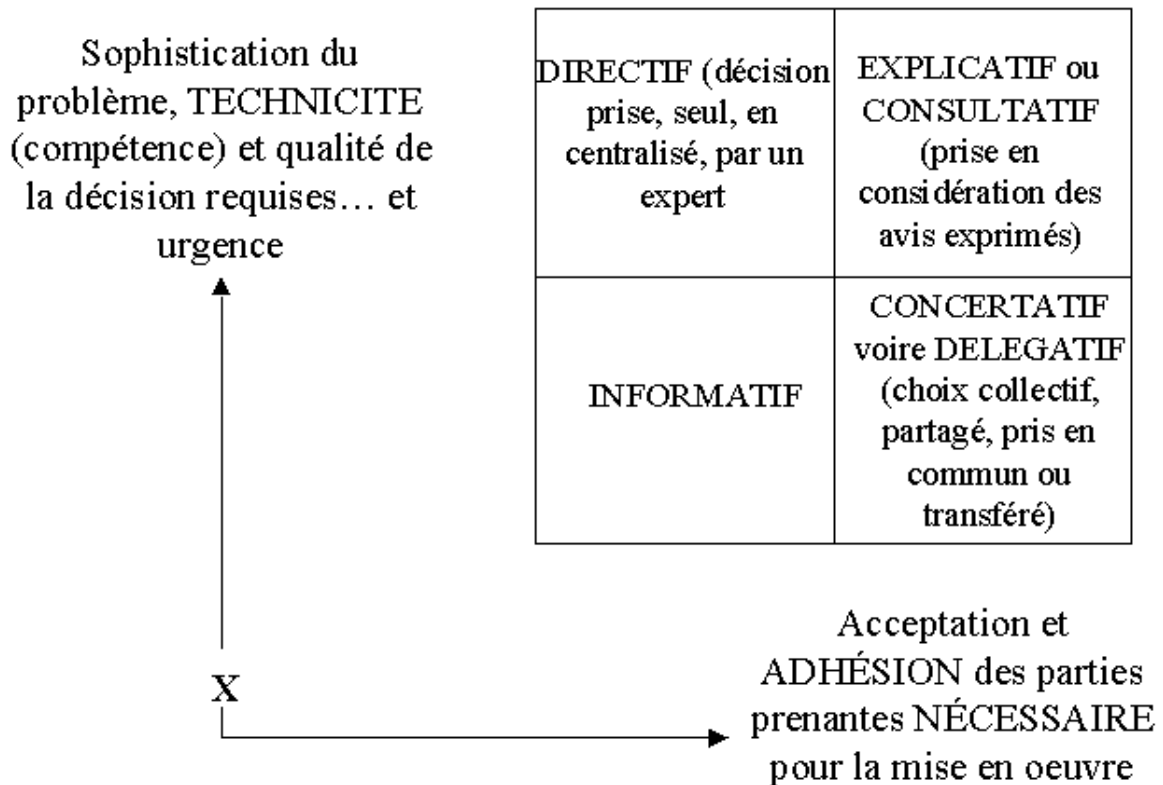
... Pondéré sommairement par le poids relatif de chaque facteur.

EXEMPLES DE P.F.A.

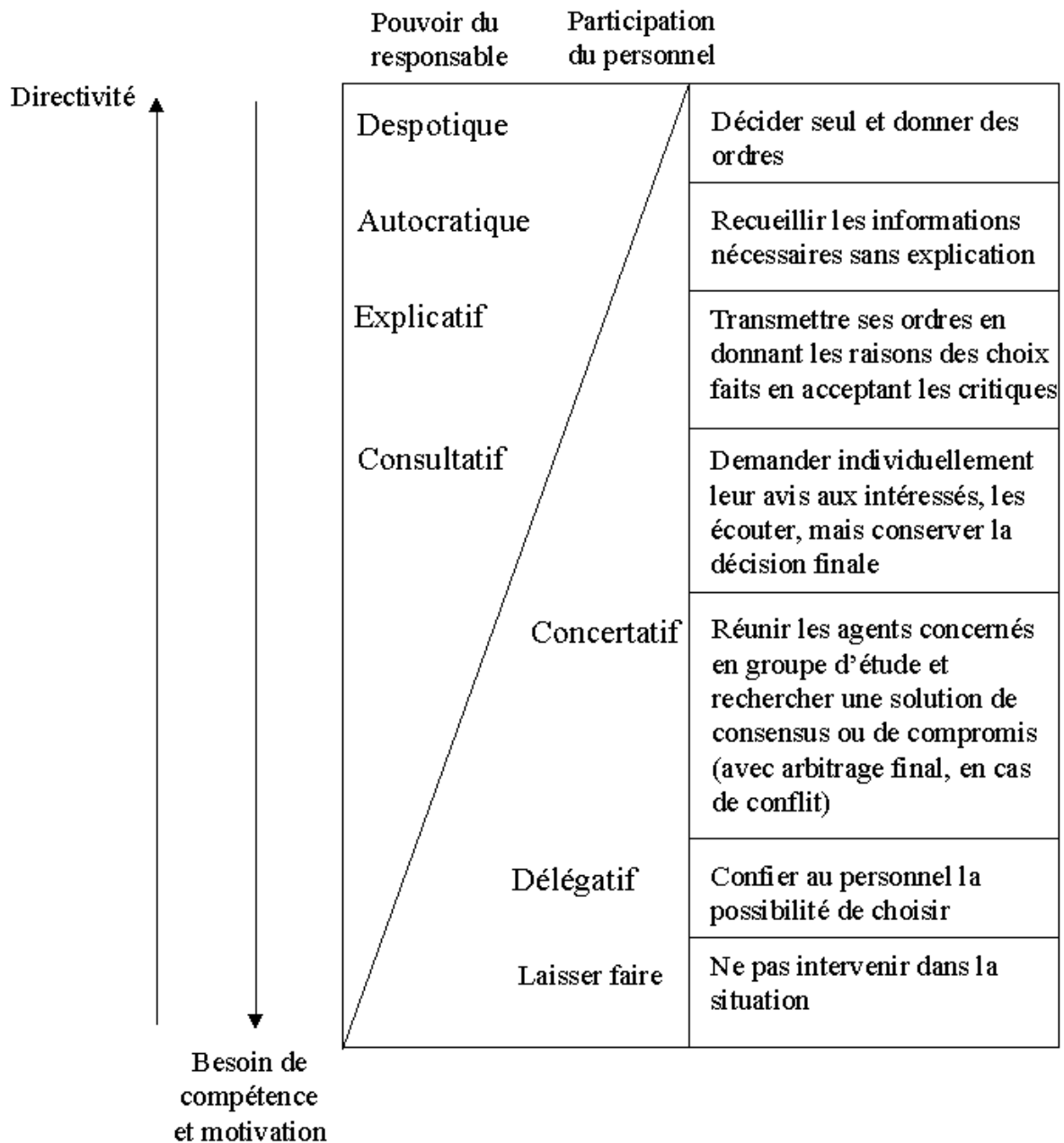
Solution A : Atouts'	Handicaps
- croissance des volumes ⇒⇒	- résultats incertains ⇐
- augmentation des recettes ⇒	- obstacles à l'acceptation ⇐⇐
- réduction des dépenses ⇒⇒⇒	- manque de compétences ⇐
- développement du capital humain ⇒	- mise en place malaisée ⇐
- correspond aux moyens disponibles ⇒⇒	- frais de fonctionnement élevés ⇐
- préparation de l'avenir ⇒	- désir de se reposer un peu ⇐

Solution B : Atouts	Handicaps
- minimisation des risques ⇒⇒⇒	- coût initial/investissement ⇐
- satisfaction des clients ⇒⇒⇒	- difficultés d'adaptation ⇐⇐⇐
- conviction des dirigeants ⇒⇒⇒	- opposition syndicale ⇐⇐⇐
- sentiment qu'inéluctable ⇒⇒⇒	- inertie de l'encadrement ⇐⇐⇐
- soutiens spontanés ⇒⇒⇒	- enjeux mal perçus ⇐
- conformité de l'«esprit» ⇒⇒	- intérêts contradictoires en présence ⇐⇐⇐

LE DEGRÉ SOUHAITABLE D'IMPLICATION DES OPERATEURS DANS LA DÉCISION



LES DEGRES D'IMPLICATION



LES MODALITÉS DES CHOIX COLLECTIFS

Les votes:

- sont influencés par la question posée
- divisent... en exacerbant les (op)positions des minorités...
- empêchent l'expression des argumentations justifiant les avis
- négatifs (par élimination)...
- pondérés (préfère, apprécié, repli, recours)

LA RECHERCHE DE « CONSENSUS », qui peut être A PLUSIEURS NIVEAUX :

- acquiescement
-
- acceptation ("à son corps défendant")
- assentiment
- approbation
- accord
- adhésion active

Prend beaucoup de temps,... mais conduit progressivement à se forger des convictions communes.

LE S.P.R.I.*

« Attentes » des destinataires :	Plan de la présentation :	P	I	E	S	D	A	C
Ils pensent à autre chose...	SITUATION : cadrage de l'objet dont on va parler (réglage de la longueur d'onde)							
Ils ont des idées préconçues/arrêtées sur tout...	PROBLEME : la difficulté à surmonter et le résultat à atteindre	X						
Ils sont toujours pressés...	REPONSE que l'on RECOMMANDE					X		
	Annexes :							
Ils ne sont pas toujours convaincus d'emblée...	INFORMATION en annexe 1 : crédibilité de l'analyse effectuée		X	X	X			
...et objectent parfois que « ce n'est pas possible »...	INFORMATION en annexe 2 : ce qui démontre le réalisme des propositions faites						X	X

* cf.Louis Timbal-Duclaux le S.P.R.I Retz

Phase 6 : Mise en œuvre des modifications

LA MULTIPLICITÉ DES ACTIONS AUXQUELLES IL FAUT PENSER

L'élaboration des programmes et applications revus, ainsi que des fiches de postes et imprimés,... puis leur test et leur validation

La mise en forme des nouvelles procédures et instructions

L'obtention des budgets et financements

Le lancement des appels d'offres et l'acquisition des moyens (matériels (mobiliers ou immobiliers) ou technologiques,...) requis (achats/livraisons)

L'explication au personnel de ce qui est attendu de lui et des raisons de ce qui est envisagé

La présentation des modifications aux fonctions environnantes et, en particulier aux fournisseurs (leur préciser ce qu'il est attendu qu'ils modifient) et surtout aux clients et destinataires des prestations

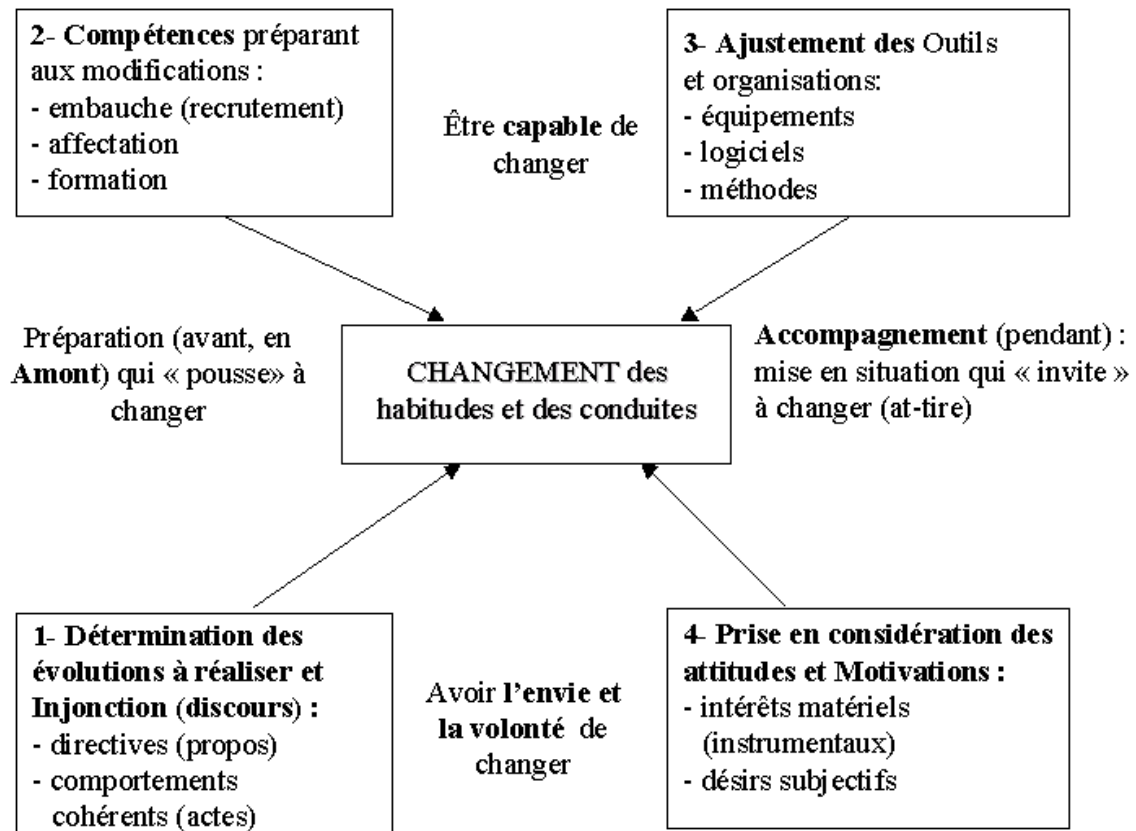
La réalisation des travaux et l'installation des nouveaux équipements ou logiciels

La préparation des réorientations des personnels et la formation des agents concernés à leurs nouvelles tâches ou façon de faire

L'accompagnement et le suivi de la mise en place de ce qui a été demandé, le contrôle du respect des délais impartis et la décision des actions correctrices ou mesures d'ajustement éventuellement nécessaires Etc.

80 % de la réussite d'un projet ne dépend pas tant de la pertinence du choix des modifications à effectuer que de leur mise en œuvre par les hommes et les femmes impliqués. Une bonne partie de la réussite repose donc sur : **LA CONDUITE DES PROCESSUS DE CHANGEMENT**

LES QUATRE CONDITIONS DE LA RÉALISATION D'UN CHANGEMENT



1- Détermination des évolutions à réaliser, affirmation claire d'une intention, ou même d'une exigence nouvelle et incitation sans ambiguïté à faire l'effort d'engager ces modifications (non seulement par des consignes ou la fixation d'objectifs explicites, mais aussi par l'exemple d'une pratique conforme : le discours véhiculé pas les actes l'emporte toujours sur celui des propos).

2- Apprentissage des transformations des métiers et acquisitions de compétences nouvelles, donnant la capacité à changer (savoir plus et autre chose, pour faire différemment).

3- Ajustement et mise en harmonie des dispositifs et moyens en place, facilitant la mise en œuvre des nouvelles façons de faire,... de façon durable... et, donc, permettant d'adapter les pratiques usuelles.

4- Engagement d'une véritable stratégie de prise en considération des attitudes et aspirations des personnes concernées: inventaire des avantages (mise en évidence des risques qu'il y aurait à ne pas changer, récompense systématique des mises en œuvre,...), des inconvénients (difficultés éventuelles à changer, pertes possibles,...) et bilan des gains individuels possibles (immédiats et à terme)... auxquels les agents impliqués soient sensibles.

Les aspects psychologiques, qui fondent l'importance perçue du changement, sont, ici, primordiaux. Ils supposent la fourniture d'explications sur les enjeux, les raisons ou même la nécessité des remises en cause de l'existant,... un renvoi en miroir des interrogations des intéressés... et, donc, une intense communication bilatérale. Ils nécessitent souvent une implication active de toutes les parties, ainsi que la démonstration de la réalité de l'utilité et des apports (pour les participants eux-mêmes) induits par les nouvelles pratiques.

LES RESISTANCES AU CHANGEMENT ELLES SONT NATURELLES :

L'avenir représente l'inconnu... et l'incertain est inquiétant

Toute modification perturbe l'inertie des habitudes et nécessite, donc, des efforts.

Tout changement remet en cause l'existant et, donc, l'image de soi des acteurs concernés.

Deux préalables indispensables :

la crédibilité de celui (ou ceux) qui proposent le changement, qui est fondée sur la double perception de :

- la capacité de changer réellement les choses,
- les intentions positives et constructives
- le choix du temps : moment et rythme du changement

DEUX RAISONS DE RÉTICENCES AUX CHANGEMENTS... DES APPROCHES HÉTÉROGÈNES

L'analyse de leurs motivations fait ressortir que...

Les facteurs expliquant les réticences aux changements sont de deux types :

La peur (crainte de ne pas y arriver), qui suppose :

- une sécurisation (facilitation, mise en place d'opérations pilote, formation, aide, garantie de possibilité de retour en arrière,...),
- le passage en force (la contrainte, l'utilisation de la pression sociale, la progressivité,
- la persévérance/ténacité/opiniâtreté,...),

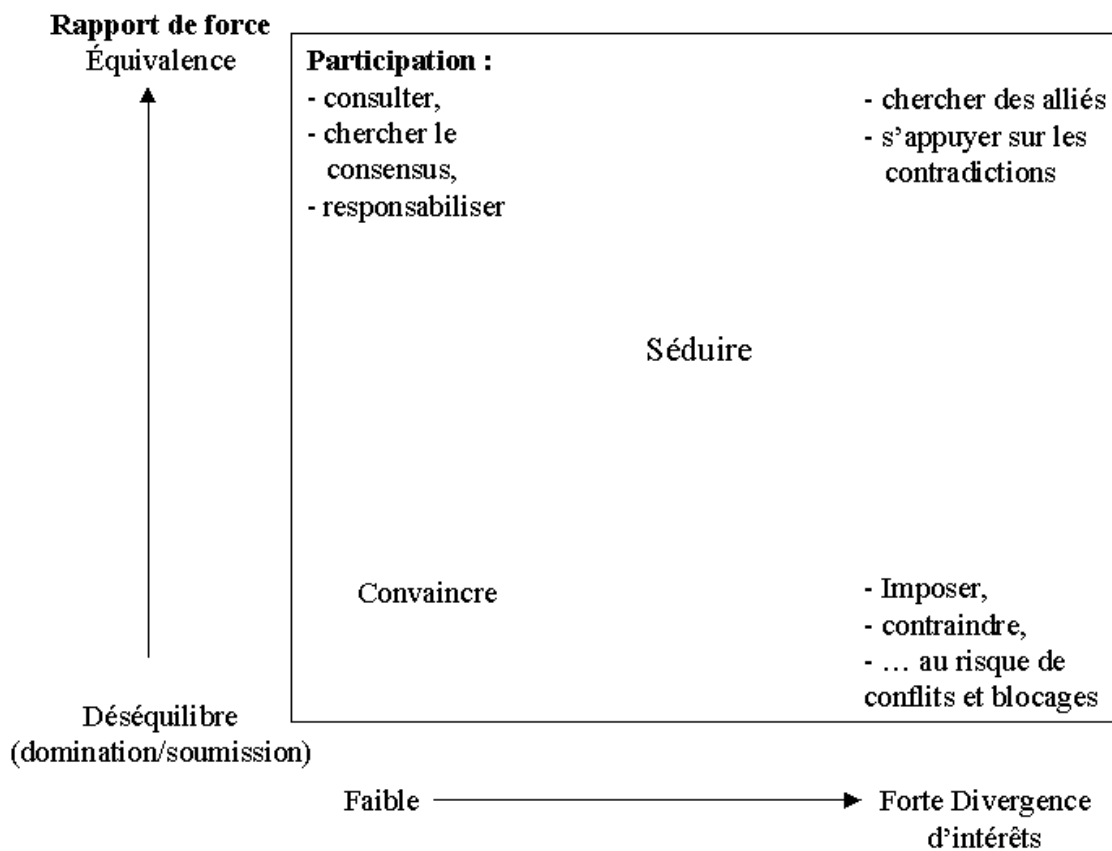
La divergence d'intérêts perçue, qui nécessite l'utilisation d'une démarche participative pour la surmonter (cf. travaux de K. Lewin sur les changements des habitudes alimentaires) :

- explication des conséquences probables des changements,
- référence aux besoins et attentes des personnes concernées,
- participation (association, implication,...) des intéressés à l'élaboration des changements : consultation, concertation, responsabilisation,...

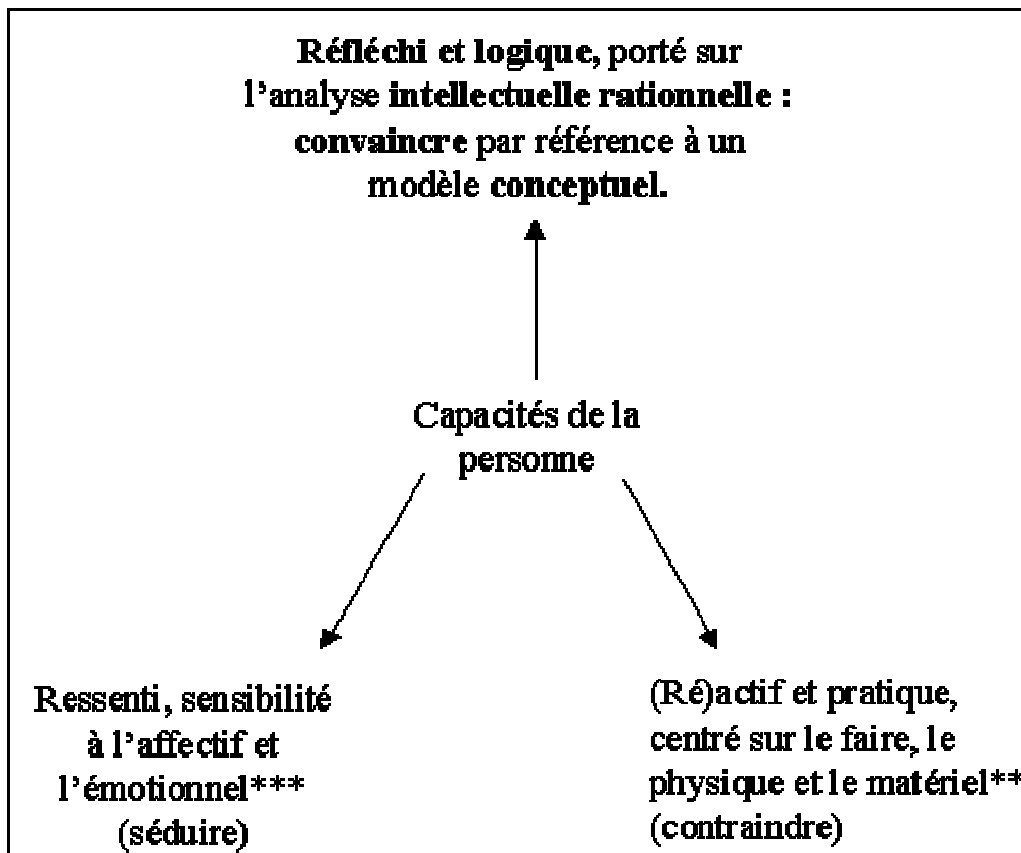
- négociation de contreparties, en compensation.

QUELS TYPES DE NÉGOCIATION ?

Tout dépend du rapport de force entre les protagonistes et du degré de divergence des intérêts en présence :



ELEMENTS DE "CARACTEROLOGIE"

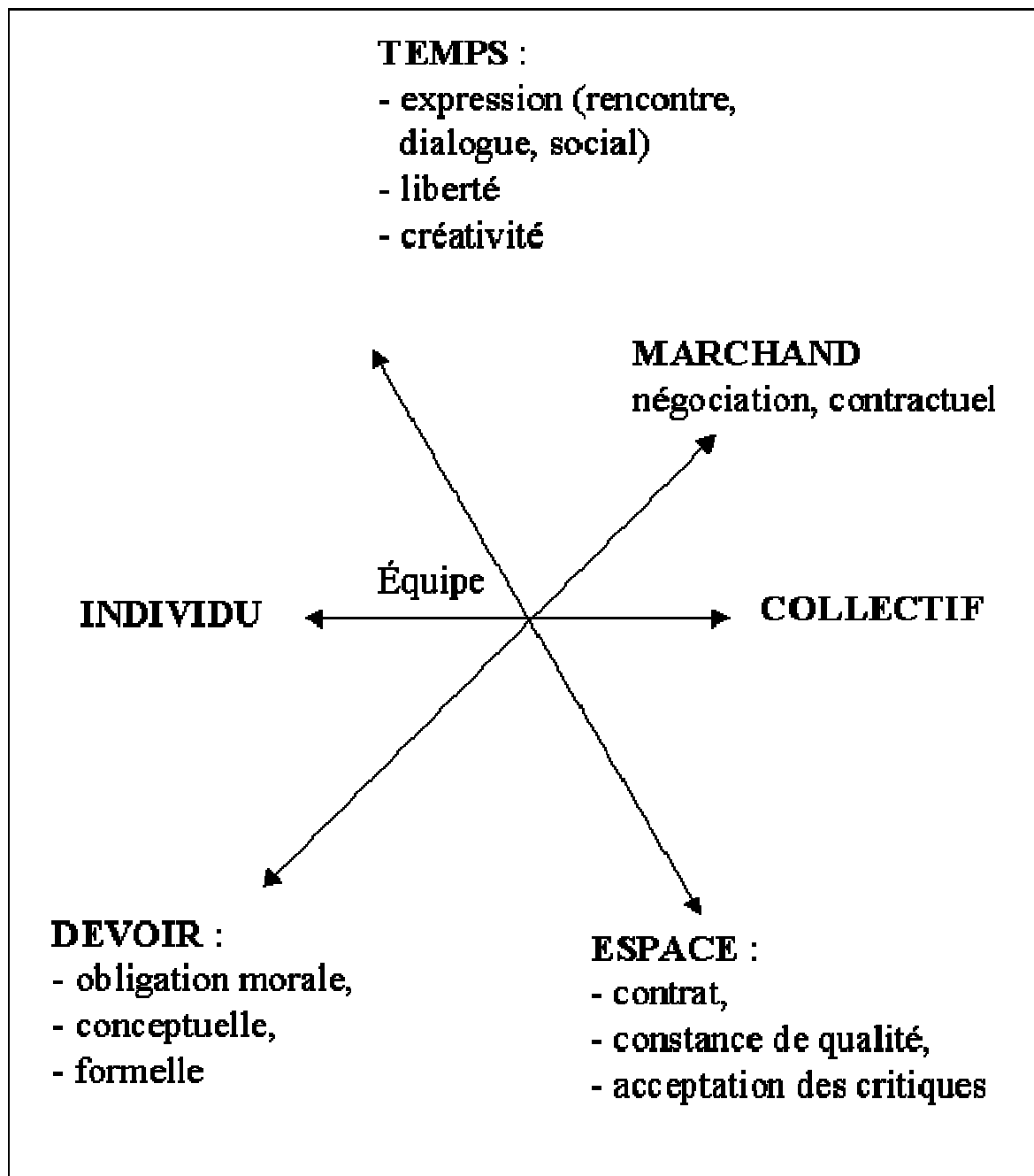


* très orienté « neurones », élaborant des constructions mentales théoriques abstraites coupées du réel (parfois un peu « paranoïde »), a tendance, dans ses relations avec les autres, à chercher, avant tout, à convaincre.

** importance donnée « au muscle », au temps et à l'argent, tempérament « psychopathique », propension à chercher à contraindre les autres.

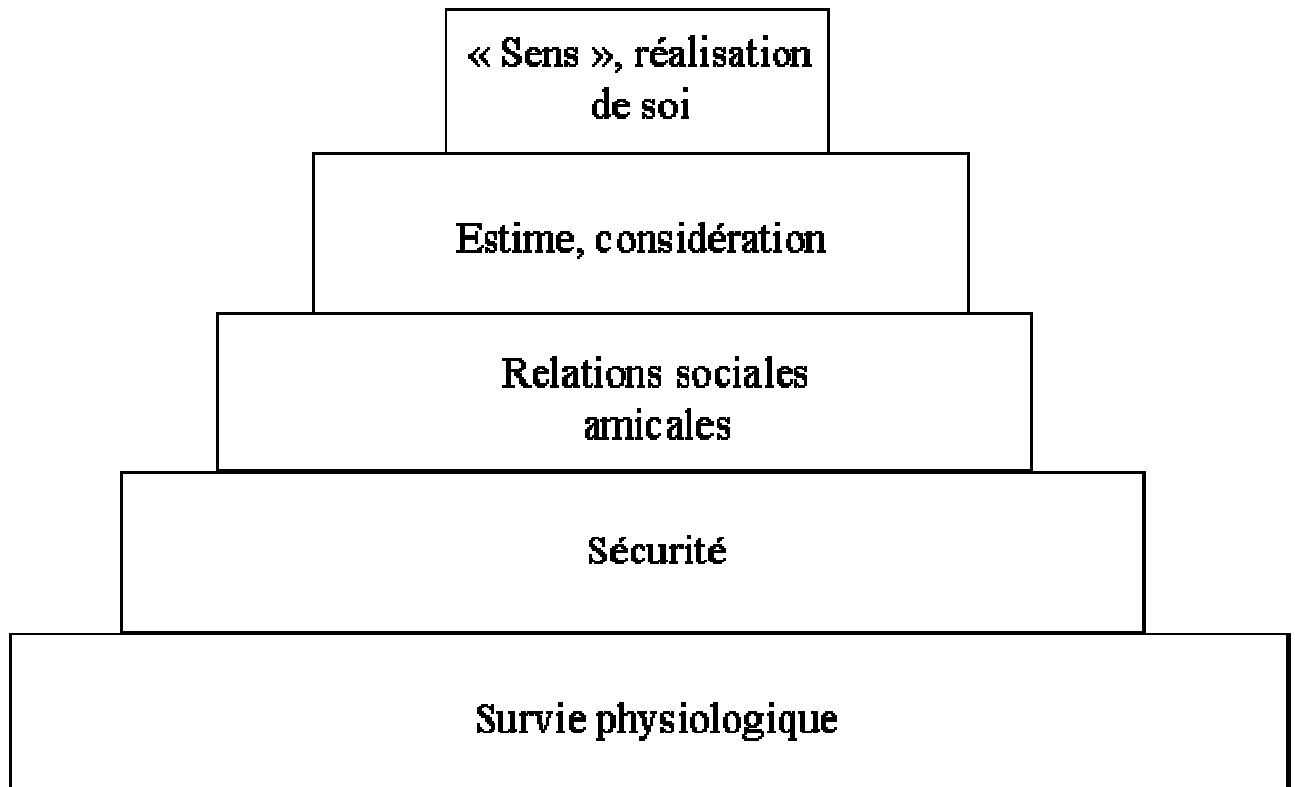
*** place des sentiments (un « cœur » ou des « tripes »),... personnalité hystéroïde, souvent intuitive, créative, mais stressée, qui cherche constamment à séduire.

LES TROIS PRINCIPAUX AXES DES DIFFÉRENCIATIONS CULTURELLES



LES MOTIVATIONS DES SALARIES CONCERNES A PRENDRE EN COMPTE

(SCHÉMA des besoins humains DE MASLOW)



LA CONDUITE DES REDÉPLOIEMENTS (requalifications et reclassements) DU PERSONNEL

Les modifications d'organisation font souvent que:

- certains emplois sont en régression ou même supprimés,
- d'autres sont, au contraire, créés ou se développent,
- d'autres sont déplacés ou transformés, quant à la nature de leurs responsabilités et/ou de leurs exigences,...

Il importe tout d'abord de définir les besoins quantitatifs et qualitatifs en main d'œuvre de la nouvelle organisation et, donc, de prévoir ces évolutions,... non seulement en nature et en nombre des postes "menacés", mais aussi en terme de nouvelles qualifications et compétences requises.

Il faut ensuite évaluer les possibilités (d'adaptation, dans un temps toujours contraint) et analyser les aspirations des titulaires de ces fonctions.

Il est ensuite possible d'examiner la possibilité de mettre au point des programmes de formation et de reconversion des personnels en place.

Puis on aura à "sensibiliser" les agents concernés à la nécessité qu'ils fassent l'effort de s'adapter : expliquer le pourquoi des changements, en (dé)montrer le caractère inéluctable et les intérêts pour les salariés, puis les rendre responsables de leurs évolutions, décrire clairement ce qui est attendu de chacun, informer sur ce qui sera fait pour aider le personnel,...

LA PLANIFICATION DES ACTIONS

- QUOI?: inventaire de ce qu'il y a à faire (communication, acquisition des moyens requis, formation du personnel,...),
- QUI?: désignation de qui a la charge de chaque action,
- pour QUAND?: détermination des échéances de réalisation de chaque élément.

Phase 7 : suivi de la mise en œuvre des modifications retenues et des résultats

SUIVI DE L'APPLICATION DU PLAN D'ACTION PRÉVU

Actions prévues :	Échéance 1	Échéance N	Fin de mise en place	Bilan à 2 mois	Bilan à 6 mois
1-					
2-					
3-					
4-					
5-					
6-					
7-					
8-					
9-					
Explication des décalages relevés :					
Actions d'ajustement décidées :					

SUIVI DES RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS VISES

Objectifs de l'étude :	Critères observables	Mode de mesure	Score à 3 mois	Score à 6 mois	Commentaires
1-					
2-					
3-					
4-					
5-					
6-					
7-					

EXEMPLE

Objectifs de l'étude :	Critères observables	Mode de mesure	Score à 3 mois	Score à 6 mois	Commentaires
1-Qualité de service	Satisfaction des clients	Enquête	?	+	
2- Croissance des recettes	Évolution du C.A.	Indication existant	- 12 %	+ 20 %	
3- Économie de moyens	Masse salariale	Indication existant	=	+ !	
4- Idem	Budget d'équipement	Indication à créer	+ !	- 10 %	
5- Etc.					
6-					
7-					

Conclusions en termes de "retour d'expérience"

DEGRE DE PARTICIPATION DES PERSONNES CONCERNEES, SELON LES CAS (SITUATION, OBJECTIFS,...)

	Directif	Explicatif	Consultatif	Concertatif	Déléгатif
Poser le problème	1	2	3	4	
S'informer			1	2	3
Expliquer	1	2	3	4	
Trouver des solutions			1	2	3
Décider	1	2			4
Appliquer		1	2	3	4
Contrôler	1	2	3	4	

1 = approche taylorienne

2 = forte divergence d'intérêts entre les objectifs fixés à la mission et les salariés concernés

3 = démarche participative courante

4 = auto-organisation dans une structure coopérative (équipe semi-autonome,...)

LES TROIS FACETTES A PRENDRE EN COMPTE DANS LA CONDUITE D'UN PROJET

