

#1

REPÈRES « QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE »

ASSOCIER LES SALARIÉS À UN PROJET DE CHANGEMENT

Nouveaux process, introduction de nouvelles technologies,
réorganisation, déménagement...



Guide pratique

décembre 2017



Réalisé par l'Aract Auvergne-Rhône-Alpes.

Contributeurs : Jérôme Bertin, Dominique Brisson, Rémi Cottet, François Jutras et Gérard Paljkovic.

Conception graphique : Comète. **Mise en page :** Lola Guiard. **Coordination :** Anne Guibert

EDITO

Un nombre croissant de PME exprime le besoin de mieux associer les salariés à la vie de l'entreprise en général et à la conduite des projets de changement (mise en place d'une démarche de performance, déménagement, fusion, réorganisation, certification, projet de numérisation...).

Enjeux de productivité, de rentabilité, de montée en compétences, de qualité, d'amélioration des conditions de travail... Dans l'entreprise, personne n'est capable, seul, de maîtriser et concilier au mieux ces différentes dimensions.

C'est tout l'intérêt d'une démarche associant les salariés (on dit aussi démarche participative) que de chercher à faire émerger différents points de vue, de les « confronter » pour enrichir le projet, tester sa faisabilité et ainsi éviter les déconvenues...

La conduite du changement sur un mode participatif n'est pas toujours aisée à mettre en œuvre. Ce livret, destiné aux dirigeants et pilotes de projet, donne quelques repères issus de notre expérience d'accompagnement des PME en région Auvergne-Rhône-Alpes.

En espérant qu'ils vous seront utiles, bonne conduite de projet !

MODALITÉS

La conduite d'un projet de changement participatif peut prendre différentes formes. Ce guide s'appuie sur la mise en place d'un (ou plusieurs) groupe projet, associant des salariés concernés, animé par un pilote et en lien avec la direction et les concepteurs. Parfois oubliés des conduites de changement, les managers doivent être impliqués (participation au groupe projet, à certaines étapes...). Il peut être proposé aux représentants du personnel de prendre part aux travaux du groupe. À défaut, ils seront informés des résultats. Le groupe projet peut avoir pour mission, par exemple de :

- ⊕ proposer ou enrichir les modalités de la conduite du projet,
 - ⊕ construire collectivement ou enrichir un cahier des charges du projet destiné à des concepteurs internes ou externes,
 - ⊕ contribuer à l'expérimentation des solutions, à leur évaluation et proposer des ajustements.
-

1 ORGANISER LA CONDUITE D'UN PROJET DE CHANGEMENT SUR UN MODE PARTICIPATIF



L'IDÉE À RETENIR

Personne ne s'engage facilement dans un projet de changement s'il a le sentiment « de perdre au change »...



Partir d'une première ébauche...

Il est souvent difficile pour un groupe projet de partir d'une feuille blanche.

Il peut être plus aisé pour ses membres d'enrichir ou faire évoluer les premiers objectifs, un recueil des attentes, une proposition de méthode de travail...

Le parti pris d'une conduite de changement participative, c'est d'associer les managers, les salariés et leurs représentants à la phase de conception et aux ajustements pour obtenir un projet efficace, mobilisateur et durable. Mais le fait d'inviter les salariés à se joindre à un groupe de travail ne suffit pas en soi à garantir leur engagement et leur adhésion au résultat final... Vous êtes dirigeant, directeur de production, pilote de projet ? Votre entreprise prévoit de mener un projet de changement avec les salariés ? Voici 6 fondamentaux et points de vigilance.

① TESTER VOTRE MOTIVATION

L'intérêt d'une conduite de projet participative n'est pas seulement de susciter l'adhésion des différents acteurs de l'entreprise. Elle vise aussi à mieux prendre en compte les différentes dimensions du changement (technique, qualité, performance, compétences...) pour obtenir un résultat plus adapté aux objectifs et aux usages.

L'émergence de différents points de vue au cours d'un projet associant les salariés est donc normale (et même souhaitable !). L'avez-vous bien anticipée ?

FAITES-LE POINT :

- ⊗ Convaincre les salariés, prendre leur avis, ou bien construire collectivement de nouvelles solutions... **Quel est l'objectif de la conduite de projet** que vous souhaitez mettre en place ?
- ⊗ Avez-vous anticipé le fait que les résultats du groupe projet pourront **faire émerger des questions et des solutions** qui n'étaient pas identifiées au démarrage ?
- ⊗ Comment prévoyez-vous **de les prendre en compte** ?

② ACCORDER UNE PLACE CENTRALE AUX QUESTIONS DE TERRAIN

Quels peuvent être les impacts d'une réorganisation sur la façon de travailler ? Les coopérations entre les équipes risquent-elles d'être affectées par l'introduction de nouvelles technologies ? Le déménagement rendra-t-il les déplacements plus longs ou plus pénibles ? Le nouveau logiciel permettra-t-il de résoudre ce problème récurrent de gestion des flux ?

Pour que les salariés s'investissent dans un groupe projet et que celui-ci s'enrichisse de leurs contributions, il faut qu'ils puissent parler des questions qui les préoccupent.

Ouvrir la discussion sur ce que le projet peut modifier dans la façon de travailler pour les salariés concernés constitue un bon moyen de tester sa faisabilité et d'anticiper d'éventuelles difficultés. C'est aussi une façon de faire émerger des pistes d'amélioration favorables à la recherche de performance et à l'amélioration des conditions de travail.

FAITES-LE POINT :

- ⊗ **Quelle place sera réellement faite aux questions de terrain** dans votre conduite de projet ? Le projet sera-t-il considéré comme une opportunité de résoudre des problèmes récurrents qui gênent le travail ?
- ⊗ **Les techniques d'animation permettront-elles d'orienter les discussions sur les impacts concrets du changement** (échanges autour d'un poste, d'un schéma, de situations de travail particulières, questionnements du type : qu'est-ce qui permet dans cette situation de faire un travail de qualité ? Qu'est-ce qui permettra de le faire demain avec le nouveau projet...?) plutôt que sur des points de vue généraux ?
- ⊗ **Les salariés seront-ils suffisamment en confiance** pour évoquer leurs éventuelles craintes ainsi que leurs propositions d'amélioration ?

③ RENFORCER LES SAVOIR-FAIRE DU PILOTE DE PROJET

Écoute, sens de la synthèse, capacité à établir le dialogue, à tenir un ordre du jour, à faire vivre des règles de fonctionnement... Les savoir-faire nécessaires à la conduite d'une démarche participative modifient les compétences traditionnelles des pilotes de projet. Il est utile dans certains cas d'accompagner ces derniers pour leur permettre d'enrichir leurs pratiques et de mener à bien leur mission.

FAITES-LE POINT :

- ⊗ **Quels seront les critères de choix de la personne qui va piloter le projet ?** Quelle légitimité aura-t-elle auprès des équipes (expérience, expertise, capacité d'animation...) ?
- ⊗ Si des formations sont envisagées pour accompagner la montée en compétences du pilote de projet, **permettront-elles d'aborder les écarts entre la théorie et la réalité**, les difficultés, les retours d'expérience ?
- ⊗ **Des échanges de pratiques avec des personnes ayant déjà conduit des projets** seront-ils possibles ?



Un cadre d'échanges suffisamment ouvert

Quand les échanges du groupe projet sont orientés sur la seule recherche de performance économique ou la seule amélioration du service client, on se prive d'observations plus larges des salariés permettant de progresser en matière d'efficacité, d'efficience et de façon de travailler.

Faute de pouvoir poser les questions qui leur tiennent à cœur, les salariés désertent parfois les groupes de travail ou n'y prennent plus la parole.



Des réunions mais pas seulement

Organisées autour de projections, de plans, de simulations, de maquettes, de propositions écrites, de recueils de données... Les réunions sont une modalité de travail privilégiée des conduites de projet sur un mode participatif.

Ce ne sont pour autant pas les seules : des allers-retours entre les contributeurs hors des réunions, des visites terrains, des échanges en deux à deux et surtout des tests grandeur nature s'avèrent souvent utiles en complément.



Qui propose ?
Qui tranche ?

La conduite de projet sur un mode participatif n'enlève rien aux prérogatives de la direction : *in fine* c'est bien elle qui pose le cadre et prend les décisions stratégiques.

Les remontées du terrain, les recommandations du groupe projet permettent d'enrichir sa vision en faisant émerger une autre façon de voir la question, d'autres solutions ou encore des points de vigilance.

Pour éviter les incompréhensions, il est préférable dans tous les cas de clarifier les contours de la démarche en amont : sur quel projet elle porte, quel rôle pour les acteurs qui y sont associés, quel circuit de proposition et de validation, quels critères d'arbitrage ? Des décisions au plus près du terrain pourront-elles être prises par le pilote et le groupe projet ?



L'IDÉE À RETENIR

Les salariés craignent parfois de ne pas pouvoir revenir en arrière ou de ne pouvoir faire évoluer un projet insatisfaisant.

④ NE PAS OUBLIER LES « POUVOIR-FAIRE » DU PILOTE DE PROJET

Faire évoluer les savoir-faire du pilote de projet est parfois nécessaire pour qu'il développe ses compétences en animation. Mais insuffisant si, en parallèle, il ne dispose pas du mandat, de l'autonomie et des moyens nécessaires pour mener à bien sa mission. Sa capacité à faciliter la prise de parole, à écouter, à créer de la confiance avec les participants du groupe projet est dépendante de la capacité d'écoute et de confiance que la direction lui accorde. Il est donc intéressant que la direction précise, en amont, avec le pilote quels sont ses « pouvoir-faire » et qu'elle s'assure de la cohérence globale de la ligne de management.

FAITES-LE POINT :

- ⊗ **Quel sera le processus de désignation du pilote de projet :** celui-ci aura-t-il le choix d'accepter ou pas ? Ce choix sera-t-il cohérent avec ses propres perspectives professionnelles ?
- ⊗ **Qu'est-ce qui sera réellement attendu de lui :** qu'il facilite l'acceptation du projet par les salariés ou qu'il fasse remonter des réactions (y compris négatives) et des propositions d'amélioration ?
- ⊗ **Ses contraintes et objectifs seront-ils compatibles avec ce qui lui sera demandé :** s'il s'agit d'un manager, comment la conduite du projet s'articulera-t-elle avec l'animation de son équipe ? Disposera-t-il d'un espace pour parler de ses avancées et éventuelles difficultés ? Le temps alloué à la conduite de projet sera-t-il suffisant ?
- ⊗ **Disposera-t-il de marges de manœuvre pour élargir les questions traitées par le groupe de travail ?**

⑤ PRÉVOIR DES PHASES D'AJUSTEMENT

Il y a toujours un écart entre le projet de transformation tel qu'il a été imaginé au démarrage et la façon dont il va être effectivement déployé. Associer les salariés – parce qu'ils connaissent les contraintes et opportunités de terrain – en phase de conception permet de réduire l'écart mais pas de le faire disparaître...

Pour limiter les corrections complexes, coûteuses et génératrices de tensions, il est utile de prévoir des possibilités de procéder à des tests et des ajustements avec les acteurs concernés :

- ⊗ **durant la phase de conception,**
- ⊗ **mais aussi durant la phase de réalisation d'un pilote,**
- ⊗ **et encore lorsque que le projet est déployé.**

Reconnaître le besoin d'ajustement tout au long de la vie du projet, c'est admettre qu'on ne peut pas tout prévoir et se donner des possibilités de chercher des solutions plutôt que des coupables. C'est aussi une façon de rassurer les salariés car ceux-ci craignent parfois de ne pas pouvoir revenir en arrière ou de ne pouvoir faire évoluer une situation insatisfaisante.

FAITES-LE POINT :

- ⊗ **Quelles phases d'ajustement sont prévues** dans votre conduite de projet ?
Des phases de tests en situation réelle seront-elles possibles ?
- ⊗ **Prendront-elles place suffisamment tôt** pour éviter les effets de cliquet, les surcoûts, les arrêts de production ?
- ⊗ **Des ajustements seront-ils toujours possibles une fois le projet déployé** (restera-t-il du budget, le groupe projet pourra-t-il être à nouveau réuni...) ?

6 CULTIVER LES FACTEURS DE RÉUSSITE

Des salariés qui s'investissent peu dans un groupe projet ? Qui ne voient que les contraintes du changement qui s'annoncent ? Pour éviter le phénomène de « résistance au changement », beaucoup de directions accentuent leurs efforts de communication interne afin d'expliquer le mieux possible le sens du changement à venir (pourquoi ce changement, pour qui, comment...). Si communiquer sur les enjeux du projet est nécessaire, nul besoin de se répéter ! D'autres facteurs peuvent favoriser l'adhésion des salariés au changement :

- ⊗ **la possibilité pour les personnes concernées de dire et faire entendre leurs préoccupations et propositions** : qu'est-ce que je gagne, qu'est-ce que je perds avec ce nouveau projet en termes d'intérêt, d'efficacité et de qualité du travail, de coopérations avec les collègues, de montée en compétences... Au global, quels gains, quels risques possibles pour l'entreprise en matière de performance et de qualité de vie au travail ?
- ⊗ **La mémoire des projets précédents** : quand les précédents changements se sont bien déroulés dans l'entreprise, on peut s'appuyer sur ces expériences passées pour organiser le travail participatif (faire référence, tirer des enseignements...). En revanche, s'il y a du « passif », si la confiance semble ébranlée dans l'entreprise, des actes – mieux que des discours – seront nécessaires : une information transparente sur le sens et les enjeux du projet, une prise en compte visible et réelle de ce qui remonte du groupe participatif, des explications sur les décisions, des tests dont les résultats sont partagés... montreront que cette fois le projet n'est pas « ficelé » à l'avance.

FAITES-LE POINT :

- ⊗ **Communiquer** sur le sens du projet
- ⊗ **Prendre en compte les avis des salariés**
- ⊗ **Prendre en compte les expériences passées**
- ⊗ **Comment utilisez-vous ces trois leviers de réussite d'un projet** dans votre conduite de changement ?



Tout ne peut pas être dit...

Pas toujours facile pour un salarié de s'exprimer devant ses pairs et devant le pilote de projet sur les éventuelles difficultés rencontrées ou les véritables raisons de ses réticences face à un changement qui s'annonce.

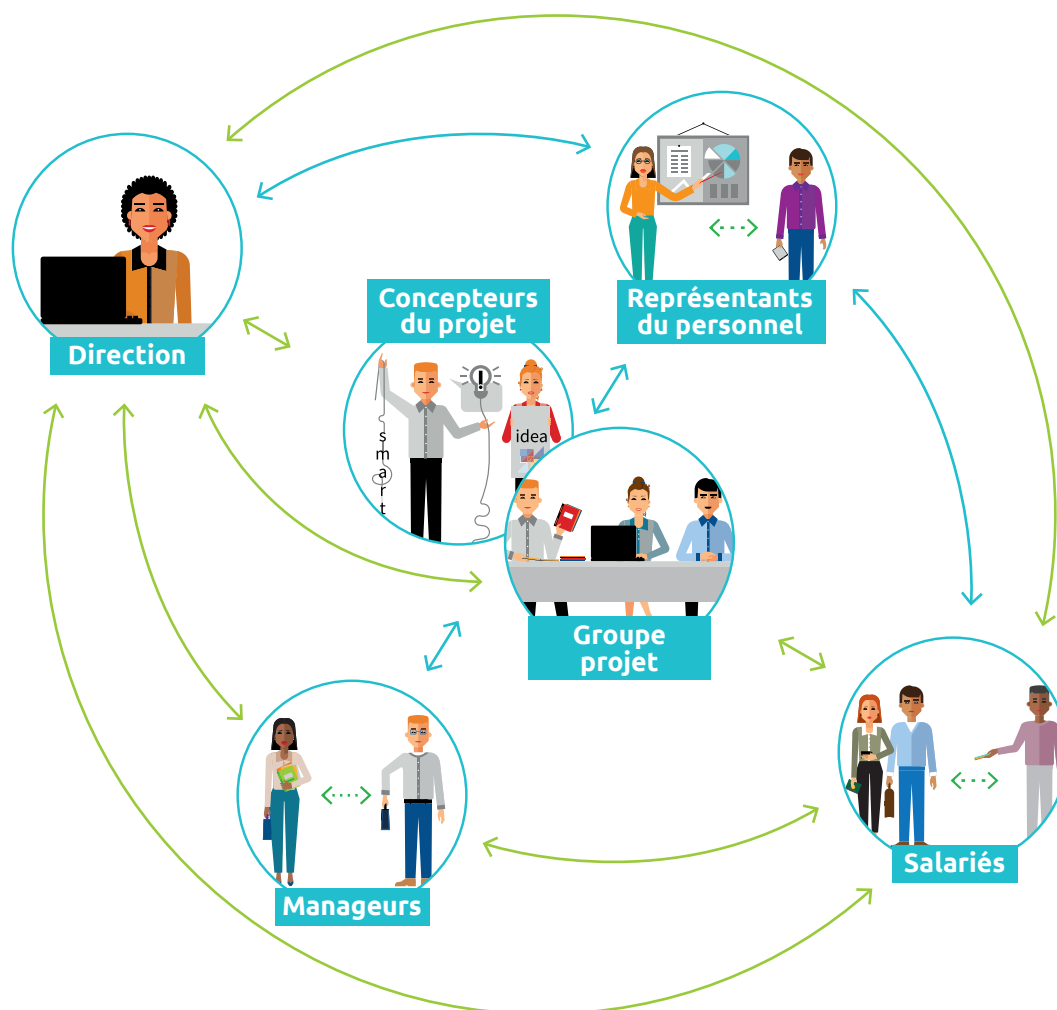
C'est l'une des missions du pilote de s'assurer que chacun pourra prendre la parole dans le groupe projet pour exprimer ses craintes, enjeux et éventuelles propositions dans le respect des personnes et des rôles. Il sera intéressant de prendre l'avis de ceux et celles qui s'expriment rarement (services supports, femmes dans un milieu masculin...). Des entretiens en plus petits comités sont parfois nécessaires pour vérifier ce qui pose problème à certains participants.

Pour faciliter l'expression de tous, des règles de fonctionnement et de prise de parole peuvent être élaborées avec les participants au démarrage (pas de jugement, partage de la parole...).

Dans tous les cas, la conduite d'un projet associant les salariés requiert un minimum de confiance entre les acteurs. Le climat de bienveillance et le droit à l'erreur doivent préexister. Si ce n'est pas le cas, peut-être est-il judicieux de demander l'accompagnement d'un consultant en amont.

2 FAIRE LE LIEN ENTRE LE GROUPE PROJET ET LE RESTE DE L'ENTREPRISE

Les savoir-faire de l'animateur, les règles de fonctionnement du groupe projet, la place laissée aux questions et propositions de terrain conditionnent la réussite d'une conduite de changement menée avec les salariés. Les pages précédentes montrent que celle-ci est également dépendante de la clarté de la mission confiée par la direction, du pouvoir d'agir du pilote... Bref, de l'articulation entre le groupe projet et les autres lieux de décision et d'échanges dans l'entreprise.



COMPOSER LE GROUPE PROJET

Pour prendre en compte au mieux les différents impacts du changement, il est utile de prendre le temps de repérer les personnes volontaires qui pourraient participer...

- 🕒 parce qu'elles sont issues des métiers, activités, fonctions directement ou indirectement concernés par le projet de changement,
- 🕒 pour leur connaissance du terrain et des acteurs,
- 🕒 pour leur expertise technique sur une dimension du projet (technique, RH, maintenance...).

Sans oublier de faire le lien avec leur manager !

REPÉRER LES LIENS À FAIRE

Le groupe projet ne « flotte » pas dans l'organisation ! Il est relié formellement ou informellement à des instances de décision et d'échanges (comité de direction, instances représentatives...).



Quels liens verticaux entre le groupe projet et les autres instances ?

- ⊗ Comment les propositions du groupe remonteront-elles à la direction ?
- ⊗ Les membres seront-ils tenus informés de ce que la direction décide à partir de leurs propositions ?
- ⊗ À quel rythme l'ensemble des salariés seront-ils tenus informés ? Les managers concernés seront-ils informés, consultés en amont ?



Quels liens entre « pairs » ?

- ⊗ Les salariés auront-ils le temps de débattre entre eux du projet, de tester sa mise en œuvre en situation réelle ?
- ⊗ Les managers auront-ils des possibilités d'échanger en cas de difficultés liées au projet ?
- ⊗ Un échange de points de vue sur le projet est-il prévu au sein du comité de direction ?



Quels liens « transversaux » ?

- ⊗ Le groupe projet pourra-t-il faire appel à l'expertise du responsable RH ? Du service maintenance... ? Pourra-t-il débattre des demandes d'ajustement avec les concepteurs ?
- ⊗ Comment les instances représentatives du personnel seront-elles associées ? Les propositions du groupe seront-elles partagées avec elles ? Les représentants du personnel auront-ils le temps de recueillir le point de vue des personnes concernées avant de faire part de leur avis ?

Au final toutes les catégories de personnes de l'entreprise sont, à des degrés divers, concernées par un projet de changement important. Le tableau ci-dessous peut vous aider à anticiper la bonne façon de les associer au bon moment afin que les différentes facettes du projet (stratégie, management, travail, RH, dialogue social, conditions de travail...) soient prises en compte et que celui-ci soit ainsi mieux accepté.

⊗ CATÉGORIES DE PERSONNES	QUELLES MODALITÉS D'ASSOCIATION AU PROJET (INFORMATION, CONSULTATION, CO-CONSTRUCTION, DÉLÉGATION...) ?	À QUEL MOMENT DU PROJET LES ASSOCIER ? SOUS QUELLE FORME ?
⊗ Membres du comité de direction		
⊗ Managers des services directement concernés par le projet		
⊗ Managers des autres services		
⊗ Pilote du projet		
⊗ Salariés membres du groupe projet		
⊗ Autres salariés		
⊗ Représentants des salariés		



POINTS CLÉS

CONDUITE DE PROJET SUR UN MODE PARTICIPATIF - QUELQUES RÈGLES

- ⊕ Les intentions de la direction, les finalités et contours de la conduite de projet participative sont connus de tous.
- ⊕ La composition et les objectifs du groupe projet doivent être partagés... sans oublier d'associer les managers !
- ⊕ La direction s'engage à écouter ce qui remonte du groupe projet et à apporter des réponses aux questions ainsi qu'aux propositions.
- ⊕ La direction prévoit de communiquer sur les grandes phases du projet et les décisions prises.
- ⊕ Dans le groupe projet, la prise de parole est responsabilisée (partage du temps de parole, écoute, respect des points de vue exprimés...).
- ⊕ Du temps et des moyens dédiés sont consacrés à la conduite du projet.

ET QUELQUES POINTS DE VIGILANCE...

- ⊕ Il ne suffit pas d'associer les salariés au projet de changement, il faut accepter l'idée que celui-ci pourra être modifié par leurs apports.
- ⊕ Il ne suffit pas d'inviter les salariés à faire part de leurs craintes et de leurs souhaits pour qu'ils le fassent. La participation des salariés au groupe projet nécessite qu'un minimum de culture de bienveillance, de droit à l'erreur pré-existant dans l'entreprise.
- ⊕ Il ne suffit pas d'inviter les salariés à donner leur avis sur un projet en amont pour qu'ils soutiennent le résultat final. C'est la qualité du projet final qui emportera – ou pas – leur adhésion.
- ⊕ Il ne suffit pas d'associer les salariés à la conception d'un projet pour éviter tout ajustement et corrections ultérieures. Pas plus que les experts internes ou externes, les salariés ne peuvent anticiper toutes les facettes d'un projet de changement. La possibilité de procéder à des ajustements doit être anticipée.
- ⊕ On ne passe pas d'une culture « descendante » d'entreprise à un projet parfaitement participatif du jour au lendemain. Des étapes peuvent être mises en place : débiter un projet à petite échelle sur un mode participatif (en toute transparence avec les participants), demander un appui extérieur...



POUR ALLER PLUS LOIN

- **2 vidéos pédagogiques sur la conduite du changement** (série « Comme un lundi ») sur auvergnerhonealpes.aract.fr
- **10 questions sur la conduite de projets de transformation** sur anact.fr

Membre du réseau Anact-Aract, l'Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail Auvergne-Rhône-Alpes a pour mission d'accompagner les entreprises du territoire pour les aider à améliorer, par des démarches participatives, les conditions de travail et en faire un levier de performance globale.

Les publications Aravis regroupent des outils et méthodes pour valoriser l'amélioration des conditions de travail et l'innovation sociale en Auvergne-Rhône-Alpes

ASSOCIER LES SALARIÉS À UN PROJET DE CHANGEMENT

Ce guide porte sur la conduite de projet de changement sur un mode participatif - c'est-à-dire sur l'association des salariés, managers, Instances représentatives à la conception et la mise en œuvre d'un projet (nouvelle organisation, nouvel équipement, déménagement, numérisation...).

Destiné aux dirigeants et pilotes de projet de PME qui se lancent dans une première expérience de ce type, il propose des premiers repères simples et non exhaustifs pour initier une telle démarche. Il met en particulier l'accent sur la prise en compte des questions liées au travail (comment va-t-on faire un travail de qualité avec ce nouveau projet ?) et sur la prise en compte du projet dans les différents espaces de dialogue et de décision de l'entreprise.



AUVERGNE - RHÔNE-ALPES

Siège

14 rue Passet
69007 Lyon
Tél. : 04 37 65 49 70

Délégation Auvergne

2 avenue Léonard de Vinci
63000 Clermont Ferrand
Tél. : 04 73 44 35 35

auvergnerhonealpes.aract.fr