



HAL
open science

Les managers de première ligne face à la conduite du changement : quelle appropriation de la démarche de conduite du changement par les managers de première ligne ? Le cas de la fusion de deux bailleurs sociaux

Pauline Ait Amrouche

► To cite this version:

Pauline Ait Amrouche. Les managers de première ligne face à la conduite du changement : quelle appropriation de la démarche de conduite du changement par les managers de première ligne ? Le cas de la fusion de deux bailleurs sociaux. *Gestion et management*. 2017. dumas-01710574

HAL Id: dumas-01710574

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01710574v1>

Submitted on 15 Mar 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Mémoire de recherche



Les managers de première ligne face à la conduite du changement.

**Quelle appropriation de la démarche de conduite du
changement par les managers de première ligne?**

Le cas de la fusion de deux bailleurs sociaux.

Présenté par : Pauline AIT AMROUCHE

Nom de l'entreprise : Valence Romans Habitat

Tuteur universitaire : Isabelle CORBETT-ETCHEVERS

**Master 2 Formation Continue
Master Management Stratégique des RH
2016-2017**



Mémoire de recherche

**Les managers de première ligne face à
la conduite du changement.**

**Quelle appropriation de la démarche de conduite du
changement par les managers de première ligne?**

Le cas de la fusion de deux bailleurs sociaux.



Présenté par : Pauline AIT AMROUCHE

Nom de l'entreprise : Valence Romans Habitat

Tuteur universitaire : Isabelle CORBETT-ETCHEVERS

Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

DECLARATION ANTI-PLAGIAT

Ce travail est le fruit d'un travail personnel et constitue un document original. Je sais que prétendre être l'auteur d'un travail écrit par une autre personne est une pratique sévèrement sanctionnée par la loi.

Je m'engage sur l'honneur à signaler, dans le présent mémoire, et selon les règles habituelles de citation des sources utilisées, les emprunts effectués à la littérature existante et à ne commettre ainsi aucun plagiat.

AIT AMROUCHE Pauline

Le 21 Août 2017,

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'AIT AMROUCHE', written over a faint rectangular box.

REMERCIEMENTS

Rédiger ce mémoire a été une épreuve et un accomplissement tout à fait inattendus. Je ne serais pas arrivée au bout sans l'aide de nombreuses personnes.

En premier lieu, Thierry, merci de m'avoir ramenée sur la bonne voie !

Pour l'accompagnement tout au long de cette année et pendant l'écriture de ce mémoire, je remercie sincèrement Isabelle Corbett-Etchevers. Merci pour vos conseils avisés et votre bienveillance. Merci à Rodolphe Colle pour son empathie et sa patience !

Mon équipe, rigoureuse et toujours optimiste. Merci Michel, Mus, Olivier, Mous et Jérôme de m'avoir remplacée lors des sessions de formations et de m'avoir portée comme vous l'avez fait.

Merci aux directeurs de VRH et mes collègues managers de première ligne qui ont bien voulu prendre du temps pour répondre à mes nombreuses questions. Ils l'ont fait avec bienveillance et confiance.

Mes collègues à l'agence du « Polyngue » qui m'ont soutenue toute cette année et encouragée.

Je ne peux oublier Anne, qui m'a hébergée plus de la moitié de l'année. Ensemble, nous avons partagé nos doutes, nos peurs et de nombreux moments de bonheur.

Merci Hugo pour les fous-rires. Et puis la promo des alternants qui a partagé cette année avec nous et qui nous a bousculé, réveillé, challengé.

Le Directeur Général de VRH qui m'a permis de réaliser cette année de formation. Je ne soupçonnais pas l'importance qu'elle aurait pour moi.

Et puis il y a les aides du cœur.

Emmanuelle à qui je dois déjà tant de choses et sans qui je n'aurais jamais mis les pieds à l'IAE. Les « filles » qui n'ont eu de cesse de me relancer, de me questionner et de m'encourager tout cette année et encore plus cet été.

Mes relecteurs, Amélie, Thierry, Christine, merci pour vos conseils et votre franchise. Vous m'avez aidé à éviter bien des écueils !

Et enfin mon homme. Quelle année ! Merci pour ton soutien indéfectible, ton regard critique, ta bienveillance, ta patience,... Oui, ok je vais demander si tu peux venir à la soutenance !

SOMMAIRE

Avant-propos.....	8
Introduction.....	9
Partie 1 : - OPH de Valence et Habitat Pays de Romans deviennent Valence Romans Habitat : Une fusion imposée politiquement et souhaitable financièrement.....	12
Chapitre 1 - Présentation OPH de Valence et HPR.....	11
I. L'OPH de Valence	11
II. Habitat Pays de Romans.....	14
Chapitre 2 - Fusionner : pourquoi, qui, pour quoi ?.....	17
I. Les raisons de la fusion.....	17
II. Qui sont les acteurs institutionnels ?	18
III. Quels sont les enjeux pour l'entreprise ?.....	18
IV. Les enjeux pour les Ressources Humaines.....	21
V. Les enjeux spécifiques du management de première ligne.....	21
Partie 2 - Deux démarches de conduite du changement mises en œuvre	24
Chapitre 3 - Présentation du projet initial.....	25
I. Grille d'analyse utilisée	25
II. Calendrier du projet, principales phases et dates clés.....	27
III. Les livrables et les moyens mis en œuvre à chaque phase.....	29
Chapitre 4- Les contraintes rencontrées et la nécessité de revoir la démarche.....	34
I. Le climat social est-il à l'origine du changement de la démarche ?.....	34
II. Autres causes possibles.....	35
Chapitre 5 - Une démarche de conduite du changement revue.....	36
I. Impact sur la méthodologie utilisée	36
II Conséquences sur le timing.....	36
III. Conséquences sur les livrables et les moyens mis en œuvre pendant la phase d'accompagnement.....	37

IV. Conséquences sur la phase pilotage de l'activité	40
Partie 3 - Une évolution de l'appropriation de la démarche par les managers de première ligne.....	41
CHAPITRE 6 – Cadre d'analyse utilisée.....	42
I. Les différentes phases d'un projet.....	42
II. Sept phases de préoccupations.....	43
III. Typologie des comportements.....	45
CHAPITRE 7 – Méthodologie utilisé : les entretiens terrains	47
I. Présentation des entretiens des managers de première ligne	48
II. Présentation des entretiens des directeurs	48
III. Les limites des entretiens.....	49
CHAPITRE 8 - Résultats de l'analyse de l'appropriation	50
I. Lors du projet initial : Une motivation et une volonté de changement exprimé par les managers de première ligne.....	50
II. Quels impacts de la modification de la démarche de conduite du changement sur son appropriation ?.....	53
Partie 4 : - Quelles actions managériales envisageables pour favoriser l'adhésion des managers de première ligne	58
CHAPITRE 9 - Freins et points de vigilance.....	59
I. Deux catégories de managers de première ligne au sein de VRH.....	59
II. Les obstacles à venir	60
Chapitre 10 - Les préconisations	61
I. Préconisations par le modèle des sept phases.....	61
II. Préconisations par le modèle des trajectoires managériales.....	65
CONCLUSION	68
Bibliographie.....	70
Sitographie	71
Tables des figures	72
Sigles et abréviations utilisés.....	73

Glossaire	74
Tables des Annexes	75
Annexe 1 : Les résultats des entretiens.....	76
Annexe 2 : Mail du 09 Novembre 2016.....	80
Annexe 3 : VRH En Mouvement	82
Annexe 4 : Mail du 03 Octobre 2016.....	83
Annexe 5 : Power Point Séminaire du 24/11/2016.....	84
Annexe 6 : Power Point Séminaire du 15/02/2017.....	87
Annexe 7 : Questionnaire VRH à destination des managers de première ligne	108
Annexe 8 : Questionnaire VRH à destination des directeurs	109

AVANT-PROPOS

Vivre une fusion, une première pour moi. La vivre de l'intérieur, en observer toutes les étapes, les rebondissements a été pour moi une chance incroyable. Que cette fusion s'opère pendant mon année de Master 2 Management Stratégique des Ressources Humaines était inattendu. Je n'ai pu résister à la tentation de travailler sur ce sujet.

INTRODUCTION

Le logement social est depuis toujours un sujet sensible. En effet, nous touchons là à un droit primordial, primaire, celui du logement. Un toit au-dessus de la tête de chaque personne, de chaque famille.

Chaque gouvernement tente d'améliorer les conditions d'accès et propose une loi. Selon Le Monde, édition du 11 Juillet 2017¹, il y aurait par an, 80 000 demandes de logement pour 12 000 attributions. A Paris, seule une demande sur huit serait satisfaite. Ces chiffres sont stupéfiants. Cependant, il est nécessaire de rappeler que la majorité des logements sociaux sont situés dans des quartiers dits zone prioritaire. Beaucoup de demandeurs de logement refusent des logements dans ces quartiers en raison de l'insécurité.

De nombreuses communes résistent encore à l'application de la loi de solidarité et renouvellement urbain (SRU) du 13 Décembre 2000, qui leur impose 20 à 25 % de logements sociaux à l'horizon 2025 dans l'objectif de favoriser la mixité. Mais il reste difficile de faire changer les regards sur le logement social et les préjugés ont la vie dure.

Sur la commune de Valence, où j'exerce le métier de manager de première ligne (MPL) dans une agence de proximité, la ville remplit d'ores et déjà son obligation. Les chiffres de 2015 indiquent un taux de logements sociaux de 18,6 %².

La dernière loi à être entrée en vigueur est la loi ALUR. Votée en 2015, elle impose le rattachement des Offices Publics de l'Habitat aux Établissements Public de Coopération Intercommunale (EPCI) au plus tard le 01 Janvier 2017.

Pour l'OPH de Valence, alors rattaché à la ville de Valence et Habitat Pays de Romans (HPR) rattaché à la ville de Romans sur Isère cela signifie un rattachement au même EPCI à savoir Valence Romans Agglo. Cette communauté d'agglomération rassemble 56 communes, de Upié pour la plus au sud à Montrigaud pour la plus au nord. Cela représente 214 506 habitants³. Ainsi les enjeux, les décisions et les objectifs en terme de logement social ne seront plus définis en Mairie pour chaque commune mais au niveau de l'agglomération.

Pour l'OPH de Valence et Habitat Pays de Romans, cela signifie une fusion au 01 Janvier 2017.

¹ http://www.lemonde.fr/logement/article/2017/07/11/logement-social-la-fronde-anti-loi-sru-en-provence-alpes-cote-d-azur_5158812_1653445.html

² <https://www.demande-logement-social.gouv.fr/etat/soumettreEtatLogementChoixLocation.do> et <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1405599?geo=COM-26362>

³ <http://www.valenceromansagglo.fr/fr/l-agglo/notre-territoire.html>

Dans ce contexte, la direction de ces deux bailleurs sociaux a décidé de mettre en place une démarche de conduite du changement. Tout l'enjeu étant que pour favoriser la réussite du projet, chaque salarié des deux offices s'implique dans la réorganisation annoncée. Dans une entreprise hiérarchisée les managers de proximité sont sollicités et leur participation à la réussite de la fusion est attendue.

Mais quelle est l'appropriation de la démarche de conduite du changement par les managers de première ligne ?

Nous allons voir que l'importance de l'implication des managers de première ligne dans les conduites de changement est un sujet d'étude récent. Leur rôle et leur poids est reconnu depuis peu alors qu'il semble difficile d'envisager une nouvelle organisation sans leur adhésion et leur soutien. Les managers de première ligne sont les principaux relais auprès des équipes et leurs actions de promotion ou au contraire de résistance peuvent avoir de forts impacts sur la mise en œuvre d'une conduite du changement.

Mon poste de manager de première ligne au sein d'une des agences de proximité de l'OPH de Valence m'a permis d'être totalement immergée dans ce processus de fusion. J'ai pu observer les démarches mises en œuvre et les outils proposés. Dans l'entreprise depuis cinq ans, j'ai eu l'occasion d'observer les changements d'organisation mais aussi de comportements des salariés de l'entreprise. J'ai participé à de nombreux groupes de travail et réalisé une enquête auprès des managers de première ligne et des directeurs sur la fusion. Les résultats de ces entretiens seront déclinés tout au long de ce mémoire afin d'illustrer mon propos.

Dans un premier temps nous présenterons le contexte de la fusion. Nous découvrirons les deux bailleurs sociaux concernés, les raisons et les conditions de réalisation de cette fusion. Nous présenterons les différents enjeux qui en découlent en apportant une attention particulière aux enjeux des ressources humaines et des managers de première ligne.

Dans la deuxième partie nous analyserons pour quelles raisons deux démarches de conduite du changement ont été mises en œuvre. Nous présenterons dans un premier temps le projet initial, nous essaierons de comprendre les raisons du changement puis nous analyserons la démarche finalement mise en œuvre. Nous décrirons les impacts que le changement de démarche a impliqués.

Dans une troisième partie nous analyserons l'évolution de l'appropriation de la démarche de conduite du changement par les managers de première ligne. Nous décrirons les concepts théoriques utilisés pour analyser les entretiens terrains et présenterons les résultats.

Enfin dans la quatrième partie, nous déterminerons quelles actions managériales sont envisageables pour favoriser l'adhésion des managers de première ligne. A cette fin nous identifierons les freins et les points de vigilance pour ensuite proposer des préconisations.

PARTIE 1 :

-

**OPH DE VALENCE ET HABITAT PAYS DE ROMANS DEVIENNENT VALENCE
ROMANS HABITAT : UNE FUSION IMPOSEE POLITIQUEMENT ET
SOUHAITABLE FINANCIEREMENT.**

CHAPITRE 1 - PRESENTATION OPH DE VALENCE ET HPR

Dans ce premier chapitre, nous présenterons les deux bailleurs sociaux qui ont été amenés à fusionner. Nous nous interrogerons sur les raisons et les enjeux qui découlent de ce choix

I. L'OPH DE VALENCE

Nous présenterons l'Office Public de l'Habitat en abordant son histoire, ses activités, son patrimoine et ses relations avec l'extérieur en 2016 avant la fusion.

A. *Historique*

Établissement historique de la ville de Valence, L'Office Public de l'Habitat (O.P.H.) de Valence voit le jour le 12 février 1930, sous l'impulsion du docteur Calvet et de la loi Bonnevey, sous le nom d'Office d'Habitation à bon marché de Valence, avec comme premier grand projet la construction de la cité de Valensolles. Dans le but de répondre à la demande de logement de la population grandissante de la ville de Valence, l'Office construit des habitats collectifs et individuels.

Juillet 1950 marque une étape importante dans l'histoire de l'Office. En effet, c'est à cette date que tous les Offices d'Habitation à bon marché deviennent Offices d'Habitation à Loyer Modéré (H.L.M.). L'après-guerre et le début des 30 glorieuses marquent pour l'Office le départ du renouveau. La ville passe de 34 000 habitants en 1936 à 43 000 en 1945, le besoin en logement se fait rapidement ressentir. La reconstruction des bâtiments détruits par la guerre et la création des nouveaux quartiers de Valence le Haut et du Polygone (mon agence de rattachement aujourd'hui), font croître rapidement le patrimoine de l'Office.

La dernière évolution qu'a connue l'OPHLM est le passage, en février 2007, au statut d'Office Public de l'Habitat (O.P.H.). Cette évolution lui permet d'étendre son champ de compétence et d'assouplir sa gestion administrative, avec notamment la possibilité d'avoir une comptabilité commerciale. Cette transition a été réalisée en 2016.

L'O.P.H. de Valence était placé sous la responsabilité d'une gouvernance partagée. Les attributions respectives des organes dirigeants étaient les suivantes :

La présidente (élue à la Ville de Valence) présidait le conseil d'administration (CA) qui décidait de la politique générale de l'office, votait le budget et approuvait les comptes. Ce conseil décidait des programmes de vente, de réservation foncière, d'aménagement, de construction et de réhabilitation, arrêtait les orientations en matière de politique des loyers et autorisait les emprunts. La présidente était à la tête de la commission d'attribution des logements. Les collaborateurs à son service étaient une assistante et un chargé de missions.

Le Conseil d'Administration était composé de 23 membres :

- 6 membres élus par le Conseil Municipal de la ville de Valence
- 7 membres nommés par la collectivité en tant que personnalités qualifiées
- 4 membres élus par les locataires
- 2 membres désignés par les Syndicats
- 1 membre désigné par le Conseil d'Administration de la Caisse d'Allocations Familiales de la

Drôme

- 1 membre désigné par le Conseil d'Administration du 1% logement
- 1 membre désigné par l'Union Départementale des Associations Familiales (U.D.A.F.)
- 1 membre désigné par la collectivité au titre de l'insertion

Le directeur général dirigeait l'activité de l'office. Il le représentait en justice et dans les actes de la vie civile, il signait tous les contrats au nom de l'office, il était chargé de l'exécution des budgets. Il présidait le Comité d'Entreprise et avait autorité sur les services. Il recrutait, nommait et licenciat le personnel.

En 2016, l'OPH de Valence comptait **164 salariés** dont **36%** relevaient de la fonction publique et **64%** du statut privé. Parmi ces 164 salariés, on comptait **6 directeurs** et **27 cadres et managers** dont **17 managers de première ligne**.

B. Localisation

L'Office Public de l'Habitat de Valence a son siège social situé au 16 rue Georges Bizet à Valence et est représenté sur le territoire par quatre agences de proximité :

- Agence de Fontbarlettes, 36 rue Biberach, 26000 Valence ;
- Agence du Plan, 25 rue Ader, 26000 Valence ;
- Agence du Polygone, 7 rue Maréchal Foch, 26000 Valence ;
- Agence de Valensoles, 11 allée Cassin, 26000 Valence.

C. Activités

L'Office Public de l'Habitat achète, démolit, construit et réhabilite des logements sociaux dans le but de les louer. Il existe plusieurs typologies d'appartements T1, T2, T3, T4..., mais aussi des maisons individuelles. Les différentes subventions qui ont été attribuées pour l'aménagement ou la construction du logement vont déterminer le coût du logement au m². **60%** des locataires bénéficient

de l'Aide Pour le Logement (APL) et suite à la dernière enquête de satisfaction de 2016, **77%** des locataires sont satisfaits de l'OPH de Valence

D. Patrimoine

Le patrimoine de l'OPH de Valence est constitué de **6 342** logements.

5 796 sont des logements collectifs, **386** des maisons individuelles. S'ajoute à ce patrimoine **155** des locaux commerciaux et tertiaires, **3** des foyers et **2** des EHPAD (Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes) et **2087** garages et parkings.

57% des logements sont situés en Zone de Sécurité Prioritaire (ZSP).

E. Relation avec l'environnement

L'Office Public pour l'Habitat effectue un travail en étroite collaboration avec un certain nombre de partenaires institutionnels tels que :

- la Police Nationale, la Police Municipale, la Gendarmerie, et la Justice.
- la Mairie, la Gestion de l'Espace Public, la Santé Publique.
- les Travailleurs sociaux et les Éducateurs.

Ainsi, l'Office Public de l'Habitat de Valence est très présent sur le territoire valentinois, il y a développé de nombreux partenariats et est aussi un bassin d'emploi non négligeable pour la ville.

II. HABITAT PAYS DE ROMANS

Nous présenterons Habitat Pays de Romans en abordant son histoire, ses activités, son patrimoine et ses relations avec l'extérieur en 2016 avant la fusion.

A. *Historique*

Le 28 Juillet 1921, l'OPHBM, Office Public d'Habitations à Bon Marché, est créé par décret sur proposition du Conseil Municipal (28 novembre 1920) de la Ville de Romans sur Isère.

De Fin 70 à 2000, la volonté politique est d'étendre le patrimoine sur les autres quartiers de Romans mais aussi sur la Communauté de Communes du Pays de Romans. Les premières constructions sortent de terre en 1995.

En 1998, l'OPH devient l'Office de l'Habitat du Pays de Romans et en 2002, 3 agences de proximité sont ouvertes dans les quartiers Jacquemart, Plaine et Vercors.

En 2003, suppression de la particule dans le nom : L'office de l'Habitat du Pays de Romans devient **Habitat Pays de Romans (HPR)**.

Puis HPR devient **le premier signataire de la Convention Anru** (Agence Nationale pour le Renouvellement Urbain) dans la région Rhône-Alpes et s'engage dans la reconstruction de 305 logements en 2004. Un an après, son statut change et passe sous l'OPAC (Office Public d'Aménagement et de Construction)

Pour faire face au territoire d'intervention étendue de HPR, en 2006, l'Agence Immobilière Sociale des Collines est ouverte, elle est dédiée aux communes extérieures. Puis HPR continue son développement en créant le Centre de Relation Clientèle (CRC) en 2008, ayant pour mission de répondre aux appels des locataires.

Cette même année voit la parution du décret d'application du statut OPH qui rattache HPR à la Communauté de communes du Pays de Romans (CCPR).

En 2011, la CCPR devient Communauté d'Agglomérations du Pays de Romans (CAPR), Habitat Pays de Romans fête son 90ème anniversaire.

Puis HPR entre dans la seconde partie de la convention ANRU, en signant l'avenant le 20 décembre 2011.

Habitat Pays de Romans est rattaché à la nouvelle Communauté d'Agglomérations, Valence Romans Sud Rhône Alpes en 2014.

La gouvernance est également partagée entre la Présidente de HPR au Conseil d'administration qui est la maire de Romans sur Isère et le directeur général. Le conseil d'administration était composé en 2016 de 5 élus de communes appartenant à la nouvelle Communauté d'Agglomérations, Valence Romans Sud Rhône Alpes (VRSRA), 5 personnes désignées par VRSRA, 2 personnes qualifiées élus d'autres communes que VRSRA. Il y avait également 4 représentants des locataires, 3 personnes

qualifiées désignées par les institutions, 2 représentants des syndicats et 1 personne représentant les associations d'insertion. Soit au total 23 membres du comité d'administration. Les attributions du conseil d'administration étaient les mêmes que pour l'OPH de Valence.

En 2016, Habitat Pays de Romans comptait **80 salariés**, dont **4 directeurs**, **11 cadres** et **11 cadres managers**.

B. Localisation

En 2015, HPR réorganise ses équipes sur deux points d'accueil. Le Siège Social, situé dans l'immeuble Le Balzac rue Ninon Vallin 26100 Romans sur Isère, qui comprend :

- La direction administrative et financière,
- La direction d'exploitation qui englobe les services de gestion locative, précontentieux et contentieux, conseil en économie sociale et familiale, centre de relation clientèle et communication,
- La direction développement qui comprend le service foncier et patrimoine.

Une agence est ouverte dans le bâtiment Hermès boulevard Henri Dunant pour tout ce qui touche à la proximité, à l'entretien, aux états des lieux et aux réclamations techniques.

C. Activités

De la gestion locative au patrimoine, tous les services d'HPR œuvrent à destination des locataires, partenaires ou prestataires, par la location et l'entretien des logements et équipements publics, la gestion de 25% de logements adaptés et l'accompagnement et le suivi social des locataires. HPR favorise l'accession sociale à la propriété et construit des équipements publics tels que des mairies, commerces, maisons de retraite, foyers jeunes travailleurs... Il travaille à la rénovation, la restructuration, la réhabilitation du bâti ancien et à l'amélioration du patrimoine existant dans le respect de l'environnement. Ses objectifs sont fixés avec en toile de fond l'innovation et le développement durable avec la création et l'aménagement de logements adaptés, des constructions Haute Qualité Environnementale (HQE) et des bâtiments Basse Consommation (BBC).

La Gestion Locative est conçue comme une véritable démarche client. Ainsi, loin de se résumer à l'attribution d'un logement, elle implique pour HPR une présence constante sur le terrain dans le but de tisser des liens avec les locataires et d'optimiser le service rendu. Elle recouvre des tâches commerciales (recherche de clients), administratives (gestion des rapports bailleurs/locataires), économiques (loyers et charges) et sociales (suivi des familles en difficultés).

Responsable de la production, le service Patrimoine prend en charge les opérations de constructions neuves et les réhabilitations, depuis l'étude de faisabilité jusqu'à la livraison. Enfin le Centre de Relation Clientèle (CRC) permet aux locataires de joindre HPR via un numéro unique.

D. Patrimoine

HPR gère environ **4 000 logements dont 40 individuels**.

E. Relation avec l'environnement

De la même manière que l'OPH de Valence, HPR travaillait de façon conjointe avec les différents partenaires sociaux, qu'ils soient institutionnels ou associatifs.

Contrairement à l'OPH de Valence, HPR détient un patrimoine très étendu géographiquement. Le rattachement à la Communauté d'Agglomérations, Valence Romans Sud Rhône Alpes en 2014 a apporté un certain nombre de modifications dans l'organisation des services.

La fusion avec l'OPH de Valence va amener les dirigeants à réorganiser ces deux offices.

Pour quelles raisons ces deux offices ont-ils dû fusionner et qui sont les acteurs de cette réorganisation ? C'est ce que nous allons expliquer dans cette deuxième partie.

CHAPITRE 2 - FUSIONNER : POURQUOI, QUI, POUR QUOI ?

Nous décrivons dans un premier temps les raisons qui ont conduit les deux bailleurs sociaux à fusionner, nous identifierons ensuite les acteurs institutionnels de cette fusion puis nous présenterons les enjeux et les objectifs à atteindre pour que cette fusion soit réussie.

I. LES RAISONS DE LA FUSION

Deux raisons principales semblent être à l'origine de la décision de fusionner les deux bailleurs sociaux. La première est d'ordre juridique, la seconde économique.

A. *La Loi Alur*

Une des raisons à la réalisation de cette fusion est la Loi Alur. Votée en 2015, elle impose le rattachement des Offices Publics de l'Habitat aux Établissements Public de coopération Intercommunale (EPCI) au plus tard le 01 Janvier 2017.

Pour l'OPH de Valence, alors rattaché à la ville de Valence; et HPR, rattaché à la ville de Romans sur Isère; cela signifie un rattachement au même EPCI à savoir l'agglomération Valence Romans.

B. *Une santé financière préoccupante*

Une autre raison est la mauvaise santé financière de HPR et celle fragile de l'OPH de Valence. Une fusion des deux organismes permettrait une diminution des coûts de structure (avec un seul siège social au lieu de deux par exemple). La diminution des charges de personnel, la mutualisation des compétences et des moyens et enfin la mutualisation des marchés de fournisseurs participeraient à la réalisation d'économies importantes⁴.

Valence se situe sur un marché peu tendu. C'est effectivement vérifié par le taux de vacance des logements qui est de 14,1% en 2016. Ce taux est bien supérieur à la moyenne française des bailleurs sociaux qui se situe autour de 4,6 % à fin 2015⁵. Pour HPR, le taux de logement vacant s'élève à 10,6%.

Avec un manque de recettes si important et des investissements toujours autant nécessaires pour la réhabilitation et l'entretien du patrimoine, les comptes des deux offices souffraient du manque à gagner.

⁴ Romans Mag n°314 Janvier 2017 et Extrait conseil municipal Valence Nov 2016

⁵ <http://www.semainehlm.fr/nous-les-hlm/les-hlm-en-chiffres-0>

Ce défi économique, l'obligation légale pour l'OPH de Valence de se rattacher à Valence Romans Agglo et la santé préoccupante des deux offices sont à l'origine de cette fusion et de la démarche de conduite du changement mise en œuvre.

II. QUI SONT LES ACTEURS INSTITUTIONNELS ?

Les maires des deux communes concernées doivent constituer un dossier de fusion des deux bailleurs sociaux et le transmettre pour accord et validation au préfet du département. Le président de l'Agglomération de rattachement devient alors le président du nouveau bailleur social. En l'occurrence, le maire de Valence et le maire de Romans sur Isère ont porté ce projet.

Un planning a été établi afin d'anticiper les décisions administratives. Il concerne les présentations et validations nécessaires à la réalisation de la fusion :

- Présentation du projet en Comité d'Entreprise : 15/09/2016 (OPHV et HPR)
- Présentation du projet au Bureau du Conseil d'Administration : 14/09/2016 (OPHV) et 16/09 (HPR)
- Présentation du projet au Comité de Direction Elargi : 16/09 (OPHV et HPR)
- Présentation du projet au Conseil d'Administration : 28/09 (OPHV) et 29/09 (HPR)
- Avis consultatif des Comités d'Entreprise : 18/10 (OPHV et HPR)
- Délibération des Conseils d'Administration : 25/10 (HPR) et 26/10 (OPHV)
- Délibération du Conseil municipal de Valence : 14/11
- Délibération du Conseil communautaire : 01/12
- Passage au Bureau du Comité Régional de l'Habitat : 13/12
- Arrêté du Préfet : 01/01/2017

La direction de l'OPH de Valence a choisi de faire appel à un cabinet de consultants spécialisé dans les fusions de bailleurs sociaux, **le cabinet Wavestone**. Ce dernier est missionné au début du mois d'Octobre 2016.

Nous observons que la présentation du projet de fusion a lieu trois mois et demi avant sa date effective, ce qui semble être une durée courte pour anticiper une telle réorganisation. Nous verrons dans la seconde partie du mémoire que ce délai est en partie à l'origine du choix de la conduite du changement mise en œuvre.

III. QUELS SONT LES ENJEUX POUR L'ENTREPRISE ?

Nous allons présenter les différents enjeux découlant de la fusion et réaliser une description plus détaillée des enjeux pour les ressources humaines et pour les managers de première ligne.

A. Des enjeux stratégiques

Maintenir une activité performante dans un marché peu tendu mais très concurrentiel pousse les bailleurs sociaux à repenser leur façon de travailler. Il semble difficile de continuer sur le modèle existant qui se base sur le principe que la demande de logement est importante. Ce n'est pas le cas à Valence et Romans sur Isère. Les demandeurs de logement sont exigeants, ils souhaitent des logements en bon état, situés hors des quartiers de zone prioritaire et un service client de qualité. Le faible niveau des loyers, qui dépend des conventions des logements et donc ne s'applique pas à tous, n'est plus suffisant pour attirer les clients.

Le 21 Juin 2017, la directrice des ressources humaines et le directeur de la clientèle et des territoires ont animé une réunion d'information au sein de tous les services de VRH. L'objectif de ces rencontres était de communiquer sur la nouvelle entité VRH, la nouvelle image qu'ils souhaitaient pour l'entreprise et les orientations stratégiques. Cette opération séduction avait pour objectif de partager la stratégie de VRH avec les salariés. En effet, le message transmis insistait sur le fait d'être une nouvelle entreprise avec une image de bailleur "comme dans le privé". Ils demandaient aux salariés de se projeter sur une entreprise qui soit reconnue pour sa qualité de services, son professionnalisme et soit une référence parmi les bailleurs Drôme Ardèche. Les entretiens⁶ réalisés avec les managers de première ligne indiquent que **64%** d'entre eux considèrent la fusion comme une opportunité et **18%** comme un changement inéluctable et logique.

C'est donc une mutation en profondeur que vont devoir réaliser HPR et OPH de Valence pour continuer à louer et être un bailleur social nouvelle génération.

B. Des enjeux de gouvernance

La fusion des deux offices nécessite l'installation d'un nouveau conseil d'administration. Ce dernier sera défini le 17 Février 2017. La présidente de l'OPH de Valence devient la Présidente de Valence Romans Habitat (VRH). Le Directeur Général de l'OPH de Valence occupait le poste de Directeur Général de HPR depuis un an. Il devient Directeur Général de VRH.

C. Des enjeux comptables et financiers

Les deux OPH seront en comptabilité commerciale avec la même banque et le même commissaire aux comptes. Avant la création, une révision comptable est envisagée pour s'assurer que les comptes donnent une image sincère, fidèle et régulière de la situation économique et financière.

⁶ Détail des entretiens en annexe n°1

L'enjeu va également être de pouvoir utiliser les aides accordées par la CGLLS⁷. Cet établissement public à caractère administratif, opérateur de l'Etat, est une société de financement chargée de garantir les prêts réglementés accordés par la Caisse des dépôts et consignations aux bailleurs sociaux, en l'absence d'une garantie des collectivités territoriales. Elle prévient les difficultés financières des bailleurs sociaux et aide au rétablissement de leur équilibre. Dans le cadre de la fusion, la CGLLS permet de bénéficier d'un accompagnement par un cabinet spécialisé en fusion.

Les dépenses subventionnables portent en général sur l'unification des systèmes d'information et des méthodes comptables, sur l'analyse des postes et l'évaluation des compétences pour l'établissement d'une organisation cible et/ou d'un organigramme détaillé, sur la formation du personnel, sur l'harmonisation des conditions générales d'emploi, sur l'établissement d'un Plan Stratégique Patrimonial commun, sur la production d'outils de communication accompagnant la phase de transition.

D. Des enjeux patrimoniaux

L'agrégation des patrimoines (facilité par la Transmission Universelle du Patrimoine⁸) doit être réalisée. Afin d'anticiper la stratégie de l'entreprise, un Plan Stratégique Patrimoniale commun doit être établi. Ce document recense l'ensemble du patrimoine de l'office et va classer les bâtiments en fonction de différents critères. L'environnement, jardin ou parking, l'accès aux services publics, l'accessibilité et l'état des logements et des parties communes, les rénovations faites, la qualité de vie dans le quartier, l'accès aux transports en commun ; tous ces critères permettent de noter les bâtiments et les budgets travaux sont préparés en cohérence avec le prévisionnel travaux issu du Plan Stratégique Patrimonial commun.

E. Des enjeux organisationnels

En fusionnant deux entreprises, l'organisation globale de la nouvelle entité a dû être repensée.

Dans le cadre de la conduite du changement une préfiguration de l'organisation cible, notamment concernant la couverture des territoires en gestion de proximité, a été nécessaire.

Il a fallu sélectionner le système d'information, prévoir l'harmonisation des méthodes et des procédures. Pour exemple, il n'y avait pas d'agence de proximité à Romans sur Isère alors que Valence en disposait de quatre. La direction a donc décidé de créer deux agences de Proximité à Romans.

⁷ Caisse de Garantie du Logement Locatif Social.

⁸ Selon l'art 1844-5 du Code civil

Afin de ne pas perturber l'activité, il a été décidé le maintien des contrats d'entretien et des marchés de services signés jusqu'à leur renouvellement pour chaque bailleur.

IV. LES ENJEUX POUR LES RESSOURCES HUMAINES

A. *Des enjeux humains*

Le principal sujet de tension auquel toutes les parties ont été attentives est le maintien de l'emploi. Dès le départ, les représentants politiques de la Ville et de l'Agglo ainsi que la direction des deux bailleurs ont annoncé qu'il n'y aurait pas de licenciement. Cependant, **18%**⁹ des managers interrogés indiquent avoir eu peur des licenciements. Selon la Direction et le cabinet de consultants, cette inquiétude a créé une urgence dans la définition de l'organisation cible dans le cadre de la conduite du changement. Cette urgence a eu des conséquences dans le processus d'appropriation de la réorganisation de la part des managers. Nous développerons et argumenterons ce point dans les parties suivantes.

B. *Des enjeux d'harmonisation de processus*

Un autre enjeu important est l'identification des complémentarités à valoriser et des écarts à réduire. Les fiches de poste de plusieurs métiers doivent être revues.

En effet deux organisations qui fusionnent impliquent le mélange et l'harmonisation des pratiques professionnelles. Chaque salarié « tient » à ses pratiques, son savoir-faire, ses compétences. Tout l'enjeu est d'identifier les pratiques les plus pertinentes (best-practices) et de parvenir à ce que chaque salarié se les approprie, qu'elles viennent de son entreprise d'origine ou non.

V. LES ENJEUX SPECIFIQUES DU MANAGEMENT DE PREMIERE LIGNE

À la fois supérieurs hiérarchiques et subordonnés, les managers de première ligne sont soumis aux pressions des deux côtés. Cette tension traditionnelle exercée sur les « hommes du milieu » s'intensifie sous la pression des exigences managériales contemporaines, qui ne concernent plus seulement l'utilisation d'outils ou l'atteinte d'objectifs mais aussi l'attente de comportements particuliers.

⁹ Cf. Résultats des entretiens – Annexe 1

Selon l'enquête "À l'écoute des français au travail"¹⁰, **seul un tiers des managers** soutiennent les changements initiés par leur direction.

Cependant, **82% des managers de première ligne** interrogés pensent avoir un rôle à jouer dans la fusion.

A. *D'expert à manager-coach*

Les managers de proximité au sein de VRH doivent aujourd'hui mener leur rôle de leader, de coach, mais aussi être acteurs et porteurs du changement opéré. Ils sont attendus sur leur rôle de relais auprès des salariés pour insuffler et faire partager la démarche de conduite du changement mise en œuvre par la direction.

Les réorganisations des services propulsent les managers dans de nouvelles missions. Ils étaient pour beaucoup d'entre eux jusqu'ici opérationnels et managers. L'augmentation des collaborateurs au sein des équipes et les attentes que la direction a de leur rôle de relais les obligent à diminuer leur fonction d'opérateurs et à se concentrer sur leur rôle de manager de première ligne.

"Cette fusion est une opportunité de changement pour l'ensemble des collaborateurs sur notre façon de manager et d'envisager les choses" extrait d'un entretien avec un directeur.

Alors qu'aujourd'hui pour la plupart des managers la reconnaissance des équipes est obtenue par la démonstration de leurs compétences opérationnelles, les repères vont devoir changer. Le manager de première ligne n'est plus seulement un expert dans son domaine. Il doit posséder les compétences de base de son service mais surtout des compétences de management d'équipe ce qui lui permettra de réaliser ses missions avec succès. D'opérationnel, le manager de première ligne de VRH devient chef d'orchestre.

Cette transformation va prendre du temps pour les managers qui vont devoir repenser leur métier, s'adapter aux nouvelles organisations et trouver une nouvelle place au sein de leurs équipes. L'objectif étant de s'émanciper des missions d'exécution, de contrôle, de reporting et devenir des managers leaders. Ils vont devoir transformer le travail en progrès individuel et en performance collective.

Mais la reconnaissance de leurs compétences prend ses racines depuis de nombreuses années dans leurs compétences techniques éprouvées sur le terrain. Alors comment garder ou prendre la légitimité de leur poste sans cette démonstration ?

¹⁰ "L'entreprise libérée est-elle socialement responsable" par Martin Richer (23/11/2015)

B. Deux situations principales observées.

Pour les managers en poste et connus de leurs équipes, leur crédibilité et leur légitimité est d'ores et déjà acquise (ou pas). Ils n'auront pas à en faire la preuve. Ils vont en revanche devoir modifier leurs pratiques et se former à un nouveau mode de management. Être manager VRH n'est plus uniquement faire et faire-faire. Ils vont devoir développer leurs compétences de management d'équipe, d'organisation et fédérer leurs collaborateurs autour d'un même projet. Lors d'un entretien, un manager de première ligne nous confiait *"On ne peut plus travailler comme avant, on doit sortir de notre zone de confort"*. Ce discours démontre la prise de conscience des managers de première ligne et leur envie de changer leurs pratiques professionnelles.

Pour les managers récemment embauchés ou arrivant, leur enjeu est différent. Ne bénéficiant pas d'une crédibilité acquise par le savoir technique, ils vont devoir faire reconnaître leur légitimité par leur management. Pour cela ils doivent accompagner leurs collaborateurs vers une nouvelle façon de reconnaître leur leader, non plus par son savoir technique supérieur mais par sa capacité à mener l'équipe.

Au 1^{er} Janvier 2017, avec la fusion, l'OPH de Valence et Habitat Pays de Romans deviennent Valence Romans Habitat. Ce nouveau bailleur social gère 10 000 logements et 240 salariés. Il devient le premier opérateur public en Drôme Ardèche.

Les enjeux découlant de cette fusion sont importants et nombreux. Le rapprochement des deux offices va questionner les structures, les relations interpersonnelles, les métiers, les conditions de travail et les cultures internes des entreprises. Pour accompagner la création de cette nouvelle entité, les deux offices vont s'appuyer sur l'accompagnement d'un cabinet spécialisé en conduite du changement. Ce dernier va aider les dirigeants à mettre en œuvre une démarche de conduite du changement.

PARTIE 2

-

DEUX DEMARCHES DE CONDUITE DU CHANGEMENT MISES EN ŒUVRE

Le cabinet de consultant choisi par appel d'offres a proposé au comité de direction une démarche de conduite du changement que nous allons décrire. Cependant, nous allons voir que des événements ont nécessité le changement de cette démarche, nous détaillerons les contraintes rencontrées et quelle démarche a été in fine mise en œuvre.

CHAPITRE 3 - PRESENTATION DU PROJET INITIAL

Mener à bien une fusion n'est pas une chose aisée. De nombreux acteurs et enjeux sont mobilisés et envisager une telle transformation par la mise en place d'une conduite de changement semble prudent. Cependant de nombreuses possibilités s'offrent aux dirigeants sur la méthode à employer. Nous allons grâce à la littérature et aux différentes recherches existantes, identifier quelle méthode de conduite du changement a été choisie pour la fusion de VRH et quelles sont les conséquences de ce choix en termes de planning, de livrables, de moyens et d'accompagnement. Nous utiliserons les recherches de David Autissier, Isabelle Vandangeon-Derumez et Alain Vas, *Conduite du changement : concept-clés*, Dunod (2014).

I. GRILLE D'ANALYSE UTILISEE

Afin de mieux comprendre la conduite du changement appliquée à VRH, nous allons essayer de nous positionner au sein de la matrice des changements de David Autissier, Isabelle Vandangeon-Derumez et Alain Vas (figure 1). Nous analyserons ensuite la démarche mise en œuvre au sein de VRH par l'application de cette approche.

A. *Quatre types de changements possibles*

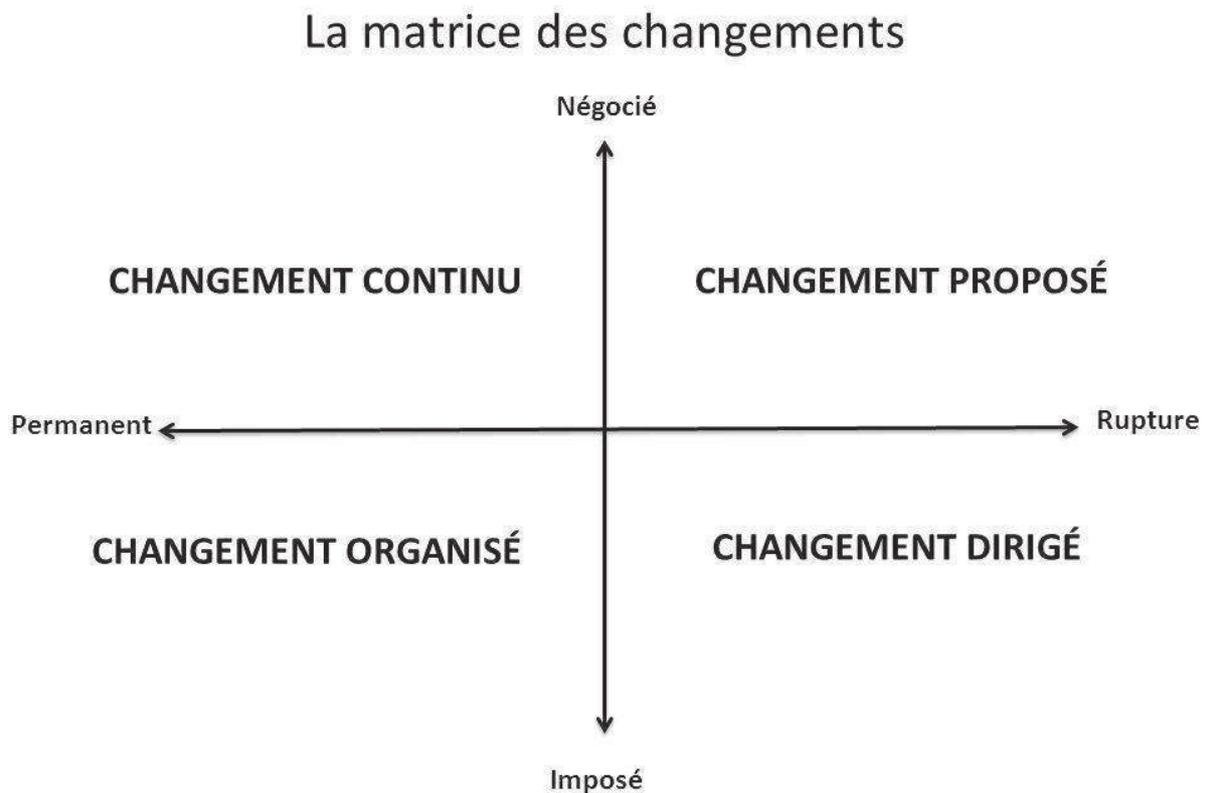
Les auteurs précités ont qualifié quatre types de changements qu'ils définissent de la façon suivante :

Le changement continu émerge dans l'organisation de manière non organisée. La volonté de "faire bouger les choses" est le moteur des acteurs qui sont mués par ce désir sans connaître les méthodes, les échéances ou les ressources à mobiliser.

Le changement proposé est soumis par la direction aux salariés. Il concerne un planning et / ou des résultats. Les salariés ont la liberté de choix dans les méthodes qu'ils utilisent et les ressources employées. Il repose sur une démarche de type participative.

Le changement dirigé est impulsé par la direction avec une contrainte de réalisation forte, une marge de négociation faible. Il est souvent rapide et prend le pas sur la négociation et la construction collective.

Enfin le changement organisé est mis en œuvre quand la finalité de la démarche n'est pas très claire, les objectifs difficilement quantifiables. Les salariés se voient alors proposer des méthodes de travail et des échéances dans une logique d'expérimentation et par lesquels se réaliseront une dynamique du changement.



13

Figure 1 : Matrice des changements

B. Le choix de VRH

Le changement initié par VRH tend vers un changement proposé. La transformation correspond à une rupture stratégique et organisationnelle comme expliqué plus haut. En effet, la fusion VRH a été imposée par les instances publiques et mise en œuvre par le directeur général, avec des contraintes de temps importantes. Toutefois, la démarche se veut collaborative et le directeur général de VRH l'exprime clairement à ses salariés à l'occasion d'un mail¹¹ qu'il leurs adresse le 09 novembre 2016 :

¹¹ Mail en Annexe n°2

” La démarche se veut participative(...)Notre engagement est clair : associer un maximum de personnes(...)l’esprit de la démarche est déjà posé : nous allons travailler ensemble pour faire de Valence Romans Habitat l’acteur de référence du logement social sur le territoire de l’agglomération.”

Initié par la direction, le projet est partagé avec les salariés pour un travail commun sur sa mise en œuvre et son développement.

II. CALENDRIER DU PROJET, PRINCIPALES PHASES ET DATES CLES

En nous référant la roue de Autissier et Moutot¹², nous identifierons les différents phases du projet et présenterons le calendrier annoncé par le directeur général de VRH lors du séminaire des cadres du 24 novembre 2016.

A. *La roue du changement*

Selon la roue de Autissier et Moutot (2003 et 2007) (figure 2), la conduite du changement se décompose en plusieurs étapes. La première, celle du diagnostic est primordiale. Elle consiste à définir les frontières du projet, à cartographier les acteurs concernés et à mener l’état de réceptivité de l’organisation. Ce diagnostic sert également à qualifier le type de conduite du changement optimal en fonction du changement à gérer.

Sa réalisation permet d’estimer le dimensionnement des leviers que sont la communication (qui sert à informer sur ce qui va se passer), la formation (qui a pour objectif de transmettre un savoir théorique et/ou pratique) et l’accompagnement (qui tente de convaincre) et qui compose le cycle d’accompagnement du changement.

Les différents leviers sont déployés sur tout ou partie de l’organisation en fonction des besoins du projet et des caractéristiques des populations concernées qui vont porter le changement de l’entreprise.

Les actions de conduite du changement de la phase précédente doivent servir le projet et son assimilation dans le cadre du cycle de pilotage du changement. Cette phase a pour objectif la gestion des hommes et des résistances et la gestion des transformations.

¹² AUTISSIER D., MOUTOT J-M., *Pratiques de la conduite du changement*, Dunod (2003)

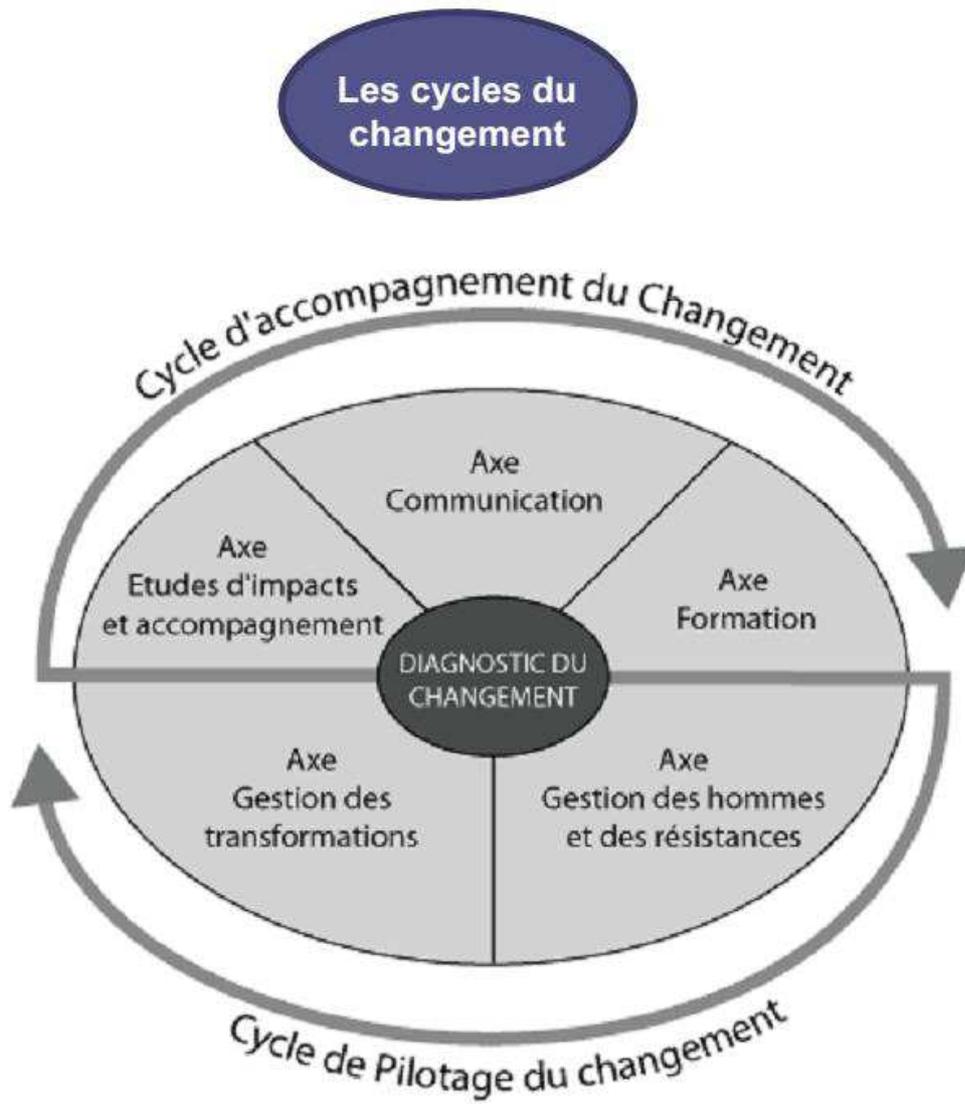


Figure 2 : Les cycles du changement

B. Le planning de VRH

Le premier planning communiqué aux salariés est inséré dans la newsletter¹³ "VRH En Mouvement" au mois de Décembre 2016.

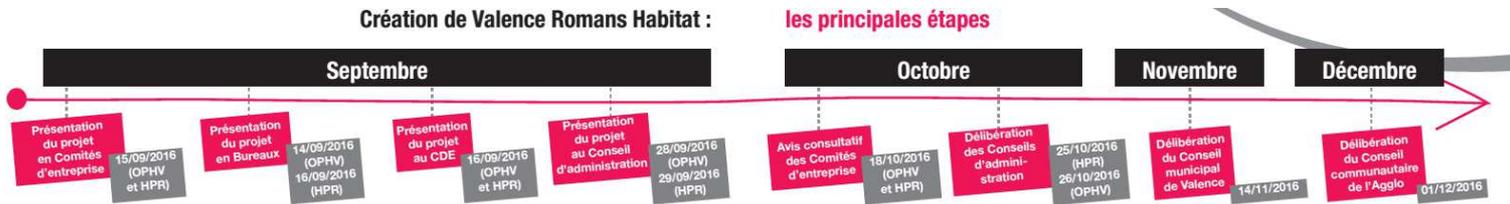


Figure 3 : Planning VRH

Avant la parution de ce document, aucune date n'avait été indiquée aux salariés. La seule information détenue était une fusion au 01 janvier 2017. Or ce planning ne présente que les étapes concernant les instances règlementaires et publiques. Aucune mention des actions de réorganisations n'est faite (rapprochement des sièges, intégration des collaborateurs dans les services,...)

III. LES LIVRABLES ET LES MOYENS MIS EN ŒUVRE A CHAQUE PHASE

A. Le diagnostic

Il est important de ne pas perdre de vue que la culture, les structures et les individus sont liés les uns aux autres et ne pas les considérer comme un ensemble à faire évoluer en même temps risque de mener à un échec de la conduite du changement.

Un diagnostic des différents ensembles composants l'entreprise doit être réalisé. Il porte sur :

La stratégie c'est-à-dire les orientations de l'entreprise doivent être clairement définies. La stratégie repose sur l'orientation générale que l'on souhaite donner à une organisation : l'environnement, la concurrence, les clients, les produits etc. grâce à une planification optimisée des ressources (humaines et financières).

La structure doit être adaptée au type d'entreprise.

Les systèmes, à savoir les processus et procédures de l'entreprise doivent être identifiés et maîtrisés.

Le personnel : Les dirigeants doivent définir ses besoins en ressources humaines.

¹³ Annexe n°3

La culture de l'entreprise : Les dirigeants de l'entreprise doivent définir le type de gouvernance, de culture d'entreprise qu'ils souhaitent installer. La culture d'entreprise correspond à l'ensemble des règles propres à l'organisation. La structure managériale est un exemple d'élément façonnant la culture d'entreprise.

Les compétences : L'entreprise doit prévoir la mise en place d'une véritable gestion des compétences. En complément des profils des employés, les aptitudes et compétences individuelles au service de l'organisation sont des points clés favorisant la réussite

Les valeurs partagées : L'entreprise doit développer une vision propre.

A cette fin, un inventaire a été entrepris par la direction sous les conseils du cabinet Wavestone. Les consultants du cabinet Wavestone ont organisé des entretiens avec les cadres et managers des deux bailleurs. Les objectifs de ces entretiens étaient nombreux. Dans un premier temps, le cabinet avait besoin d'une description des deux organisations. Le questionnaire était orienté de façon à ce qu'il comprenne les modes de fonctionnement des deux entreprises et les articulations entre services, les postes et les missions de chacun. Dans un deuxième temps, il s'agissait d'identifier les compétences détenues et mobilisées, les profils de postes et les savoir-faire propres à chaque entité.

Plus de 30 personnes ont été interviewées, de façon égale entre HPR et OPH de Valence. A ces cadres et managers, il faut ajouter les Comités de Direction des deux entreprises.

Ce travail d'inventaire et de description est indispensable à la réflexion qui va servir à construire une nouvelle entité formée par les deux précédentes.

B. La phase d'accompagnement du changement

Comme vu précédemment, cette phase comprend l'étude des impacts et leur accompagnement, la communication et la formation.

1) L'étude des impacts et leur accompagnement

Dans un premier temps, le cabinet de consultant Wavestone a proposé au comité de direction la création d'un baromètre social à l'aide d'un questionnaire à destination de l'ensemble des salariés. Ce questionnaire avait pour objectif de qualifier le climat social et de surveiller son évolution.

Cette proposition a été rejetée par la majorité des directeurs qui craignaient un retour négatif et avaient peur que cette démarche dégrade davantage le climat social déjà très tendu.

Wavestone a alors proposé la création de deux groupes de paroles baptisés "groupes miroirs". Ils étaient constitués de cadres et managers de première ligne pour chacune des deux entreprises. L'objectif pour le cabinet Wavestone était que ces groupes soient des lieux d'écoute et qu'ils lui

permettent de savoir exactement ce qui se passait dans les deux entreprises. Ils constituaient le baromètre social. Ils ont été animés par un intervenant du cabinet Wavestone, externe à l'entreprise.

Les consignes données à l'animateur présent étaient l'absence d'intervention et le recueil des attentes. Ces assemblées se sont réunies 3 fois entre décembre et février.

La première réunion a joué un rôle de sas pour les participants qui ont pu partager leurs inquiétudes et leurs interrogations. Cette première rencontre a eu lieu au tout début de la démarche de conduite du changement au mois de décembre.

Nous détaillerons les deux rencontres suivantes dans le Chapitre 5.III.A.

Sur proposition du cabinet Wavestone, la direction a créé des groupes de travail appelé "chantiers". Ces derniers rassemblaient une dizaine de volontaires toutes catégories socioprofessionnelles confondues. Ils portaient sur 5 thèmes et s'intitulaient :

- La conduite du changement, organe de veille et de communication sur les actions mises en œuvre,
- le système d'information et organisation ayant pour but la définition du système d'information utilisé,
- le déménagement qui devait organiser le déménagement des collaborateurs de Romans sur Valence puis dans un deuxième temps, le changement de siège de VRH
- les ressources humaines qui devaient harmoniser les fiches de poste et gérer les relations avec les instances représentatives du personnel,
- le plan stratégique patrimonial avec la définition d'un nouveau plan stratégique patrimonial unissant les patrimoines de Valence et Romans.

2) La communication

Selon Beckhard (1969), pour s'assurer l'adhésion des individus et limiter les résistances face aux changements, les interventions du chef d'entreprise et des directeurs doivent être planifiées.

C'est ce que nous allons essayer de déterminer pour la communication mise en œuvre par VRH.

La première intervention du Directeur Général fut un mail¹⁴ le 03 octobre 2016, annonçant la fusion d'OPH de Valence et HPR au 1er Janvier 2017 à l'ensemble des salariés des deux bailleurs.

Un second mail¹⁵ le 9 Novembre 2016 annonce l'accompagnement du cabinet Wavestone et l'organisation des chantiers pour la construction commune de VRH.

Ces premières actions de communication sont suivies par la création d'une newsletter mensuelle, "VRH en Mouvement"¹⁶, à destination du personnel. La première est diffusée en Décembre 2016 et l'édito est signé par le Directeur Général.

¹⁴ Annexe n°4

¹⁵ Annexe n°2

Un séminaire¹⁷ à l'attention des cadres et managers des deux structures est organisé le 24 novembre 2016. L'objectif de ce séminaire est de partager avec les managers les objectifs de la fusion, les défis identifiés et missions à venir, les valeurs de VRH et surtout le rôle attendu des managers. En soutien à cette action de communication, des ateliers d'échanges sont organisés par groupe de 7 managers OPH de Valence et HPR autour de 3 questions :

- Que faut-il faire pour réussir notre projet ?
- Votre rôle et vos attentes dans le cadre de ce projet
- Que pensez-vous des 4 valeurs cardinales ?

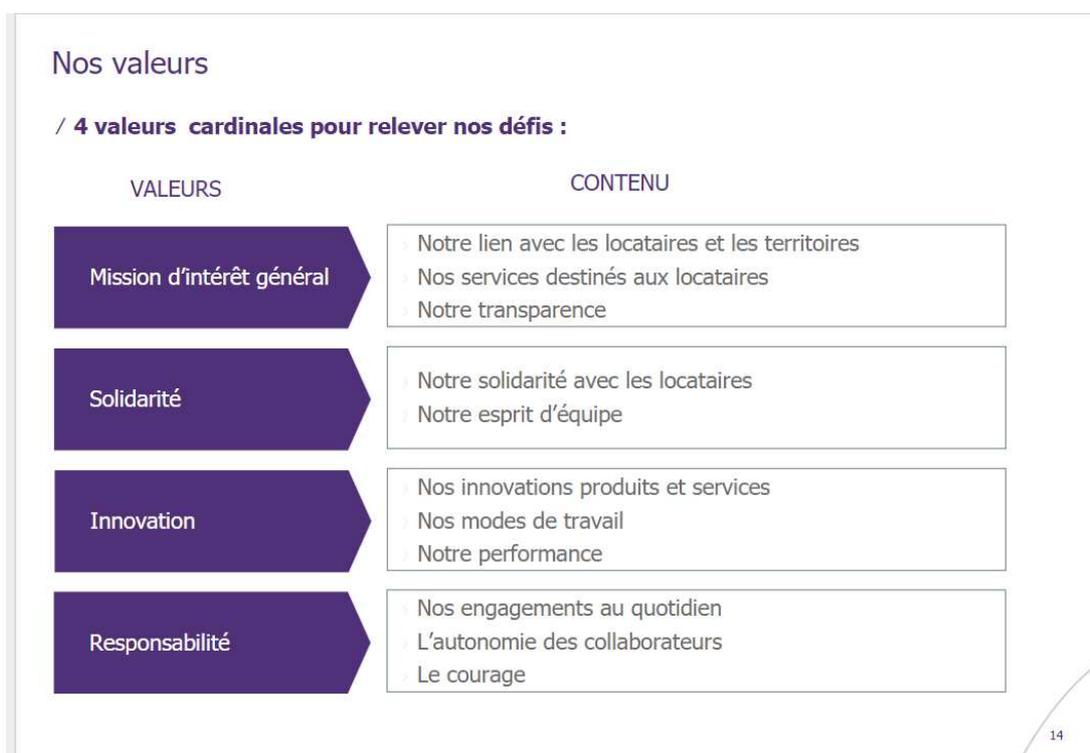


Figure 4 : Les valeurs de VRH

Par cette action organisée sur une demi-journée, la direction souhaite d'une part, impliquer les managers dans la démarche de conduite du changement, et d'autre part permettre aux cadres et managers de première ligne de se rencontrer pour la première fois et obtenir leurs premières impressions sur les valeurs définies en comité de direction.

Le retour fait par plusieurs groupes de travail porte sur le qualificatif de « valeurs » qui ne correspond pas au terme employé de « Mission d'intérêt général ». Il porte aussi sur la valeur « Responsabilité » définit par le « courage ». Un échange autour de « Qu'est-ce que le courage

¹⁶ Annexe n°3

¹⁷ Power Point de présentation en annexe n°5

managériale ? » a permis de définir les attentes de la direction sur le comportement des managers de première ligne.

Selon les managers interrogés, ce premier séminaire est vécu plutôt positivement. Malgré les inquiétudes des salariés de HPR, les managers de première ligne ont apprécié être intégrés à la réflexion. Le fait de leur demander quel rôle ils pensent devoir jouer pour la réussite de la fusion fait ressortir beaucoup d'envie, d'optimisme et de souhait de participation. A l'occasion de ce premier séminaire, de nombreuses attentes sont créées.

Enfin, des rencontres entre salariés romains et valentinois qui partagent le même métier ont été organisées sous le nom de "Rencontrons-nous". Les retours sur ces groupes de discussion sont plutôt positifs. Le but des rencontres était bien identifié par les parties, et pour les participants, l'objectif atteint. Ils ont eu le sentiment de se découvrir et d'apprendre à connaître leurs futurs collègues par les échanges de pratiques professionnelles. Toutefois, plusieurs ont signalé un manque de cadre. Ces temps d'échanges n'étaient pas animés par un cadre de l'entreprise ou le cabinet de consultant. Chacun devait se responsabiliser et participer à la réussite du groupe de discussion. Cette autonomie n'a pas fonctionné dans tous les groupes et un certain nombre de salariés sont repartis frustrés de cette rencontre.

3) Formation

A ma connaissance, aucune action de formation n'a été engagée dans le cadre de la démarche de conduite du changement.

Une sensibilisation à la conduite du changement a été faite lors de la première réunion avec les comités de direction des deux bailleurs par le cabinet Wavestone au début du mois d'octobre.

Cette présentation expliquait pour quelles raisons l'entreprise mettait en place une démarche de conduite du changement, le rôle des acteurs, les attentes du comité de pilotage du projet et celles du chef de projet.

Lors du séminaire fin octobre avec le COPIL¹⁸, une précision du rôle des acteurs de cette instance et une nouvelle sensibilisation à la conduite du changement sont réalisées par le cabinet Wavestone.

Lors des chantiers ou "rencontrons-nous" les animateurs n'ont pas reçu de formation à proprement parler. Il leur a été envoyé par mail un power point détaillant leurs missions et les actions attendues.

Toutes ces actions engagées correspondaient à la volonté affichée par le directeur général d'une démarche de conduite du changement collaborative. Les groupes de travail œuvraient à construire la nouvelle entreprise VRH. Cependant nous allons constater une rupture dans la démarche engagée.

¹⁸ COPIL : Comité de Pilotage

CHAPITRE 4- LES CONTRAINTES RENCONTREES ET LA NECESSITE DE REVOIR LA DEMARCHE

Lors de la cérémonie des vœux le 20 Janvier 2017 qui rassemblait l'ensemble du personnel de VRH pour la première fois, le comité de direction a présenté une organisation cible avec le détail des postes au sein de chaque direction. Le système informatique retenu a été annoncé ainsi que les postes à pourvoir. L'ensemble des salariés est surpris par ces annonces, les managers de première ligne constatent qu'une partie de l'organisation de leurs services a été décidée et organisée de façon unilatérale. Nous allons tenter de comprendre pour quelles raisons la direction a changé la démarche de conduite du changement proposé en démarche dirigée.

I. LE CLIMAT SOCIAL EST-IL A L'ORIGINE DU CHANGEMENT DE LA DEMARCHE ?

Le cabinet de consultant engagé début octobre s'est vu demander une organisation cible pour le mois de Décembre trois semaines après le début de sa mission. Selon les cadres de la direction et le cabinet de consultants interrogés, les raisons de cette urgence seraient le climat social très tendu à HPR et le manque de relais positif auprès des salariés inquiets. La direction aurait ressenti un état d'urgence dans la définition de l'organisation cible et le besoin pour les salariés de HPR de savoir "qui allait où".

Le cabinet Wavestone, lors des premières réunions avec les comités de direction des deux entreprises, identifie des risques importants pour la réussite de la conduite du changement. En effet, les deux organismes ont des cultures très différentes concernant le management, la gestion des ressources humaines et la communication. Les consensus étaient très difficiles à trouver, parfois impossibles.

Les expériences et les compétences très hétérogènes étaient un réel frein à surmonter pour transformer ces deux comités de direction en comité de pilotage de la démarche de conduite du changement. Certains directeurs s'interrogeaient au sujet de leur poste et prenaient un rôle de relais pour leurs collaborateurs très inquiets. Ils étaient des porte-parole de résistance au changement.

Dans ces conditions, comment leur demander de porter la démarche de conduite du changement ?

Le directeur général prit la décision de positionner ces directeurs au second plan de la démarche.

Cette attitude de certains directeurs serait, selon une partie des directeurs et le cabinet Wavestone, en partie la cause de l'accélération de la démarche en décembre 2016.

"La ligne managériale à Romans n'était pas assez vertébrée pour accompagner les salariés de Romans et apaiser les tensions». Extrait d'un entretien avec le cabinet Wavestone.

De plus chaque directeur devait, une fois l'organisation cible déterminée, organiser la communication à destination de ses lignes managériales pour les tenir informées. L'objectif était d'avoir un discours convergent et rassurant.

Concernant les salariés leur niveau d'accompagnement est fonction de leur manager. Il est alors apparu des différences de niveaux d'informations et d'accompagnement. Ces différences se retrouvent dans les résultats des entretiens, **55%** des managers de première ligne considèrent ne pas avoir été accompagné par leur N+1. Je m'interroge alors sur leur capacité à accompagner eux-mêmes leurs collaborateurs.

La priorité a été mise sur la définition d'une organisation cible et l'identification des différentes directions. Cette organisation cible a été définie par le comité de direction, de façon unilatérale.

II. AUTRES CAUSES POSSIBLES

La signature qui entérina la fusion eut lieu au mois de Septembre et selon les directeurs interrogés, HPR était en cessation de paiement au mois de Novembre. Les délais étaient trop courts pour avoir une démarche collaborative selon le Directeur Général. Il s'agissait de devenir VRH au 1er Janvier 2017. Il y a eu une rupture entre la volonté affichée, les démarches mises en œuvre lors des deux premiers mois et les décisions prises par la direction fin novembre.

Cette urgence s'est transformée en incompréhension pour la quasi-totalité des cadres et managers interrogés. Très peu ont compris pour quelles raisons le rythme s'était tellement accéléré. Le qualificatif de "trop rapide" est revenu très souvent lors des entretiens. Y aurait-il eu un défaut de communication entre la direction et ses managers ?

Mais comment communiquer sur les raisons de l'accélération de la démarche sans que cela dégrade encore davantage le climat social ?

La volonté initiale de la direction était de mener une démarche collaborative mais nous constatons que la volonté n'est pas suffisante. Différents événements ont contraint l'entreprise à adopter une autre démarche. Alors que mener une conduite du changement demande déjà de nombreuses ressources et compétences, changer de conduite du changement en cours de route s'est avéré très compliqué en termes de communication. Le changement de démarche a-t-il eu des conséquences sur l'adhésion et la confiance des cadres et managers envers leur direction ?

CHAPITRE 5 - UNE DEMARCHE DE CONDUITE DU CHANGEMENT REVUE

Nous allons constater que le changement de démarche a eu des conséquences sur les phases d'accompagnement et de pilotage du changement.

I. IMPACT SUR LA METHODOLOGIE UTILISEE

Dans un premier temps, comme énoncé précédemment, la démarche de conduite du changement était proposée.

Mais reprenons la définition du changement dirigé selon David Autissier, Isabelle Vandangeon-Derumez et Alain Vas : "Le changement dirigé est impulsé par la direction avec une contrainte de réalisation forte, une marge de négociation faible. Il est souvent rapide et prend le pas sur la négociation et la construction collective."

C'est effectivement ce que nous avons constaté. Le changement dirigé a modifié le calendrier, les livrables et les moyens mis en œuvre. Les participants au projet ont été très peu nombreux (le comité de direction soit 7 personnes) et les délais très courts (2 mois et demi). Je considère donc que la démarche mise en œuvre est celle d'un changement dirigé.

II CONSEQUENCES SUR LE TIMING

Le planning communiqué lors du séminaire¹⁹ des managers et cadres le 15 février 2017 est le suivant :

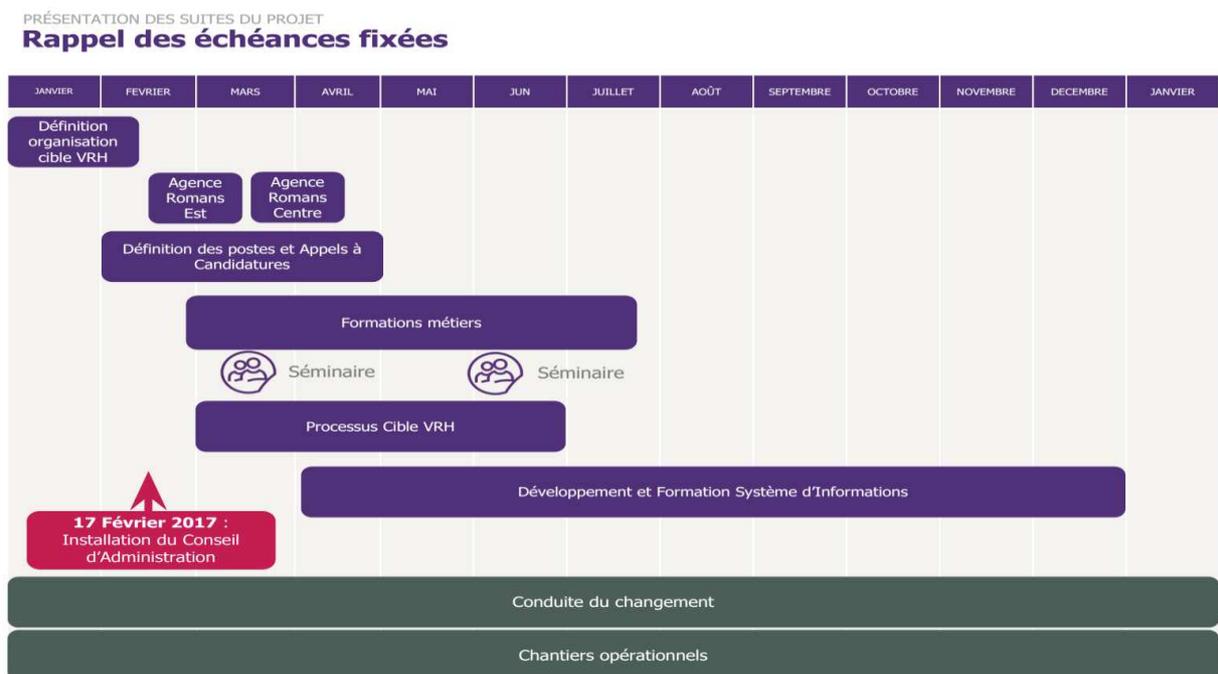


Figure 5 : Planning du 15/02/2017

¹⁹ Annexe n°6

Ce planning est centré sur les actions mises en œuvre dans la démarche de conduite du changement contrairement au premier qui avait été communiqué. A l'heure de la rédaction de ce mémoire au mois d'Août 2017, force est de constater que plusieurs actions n'ont pas encore été engagées. Les *formations métiers* n'ont pas commencées et les groupes *processus cible VRH* débiteront en septembre.

III. CONSEQUENCES SUR LES LIVRABLES ET LES MOYENS MIS EN ŒUVRE PENDANT LA PHASE D'ACCOMPAGNEMENT

A. *Le baromètre social*

La deuxième rencontre des groupes miroirs organisée mi-janvier s'est déroulée d'une manière bien différente de la première. Compte-tenu de l'accélération du projet et de l'arrêt de certains groupes de travail, le climat était plus tendu, beaucoup d'incompréhension et parfois même de colère se sont exprimés. Chacun réagissant de façon différente, les opinions étaient parfois contraires et ont amenés des débats houleux sur la démarche et la façon de la conduire. A ces incompréhensions s'est ajoutée l'absence de réponse lors de ces échanges. En effet, l'animateur du cabinet de consultant avait des consignes très claires sur son rôle (à savoir aucune intervention) et aucun directeur ne participait à ce groupe. Les participants ne pouvaient donc qu'exprimer leur frustration sans avoir de réponse ou d'information leur permettant de comprendre le changement de rythme et le passage d'une démarche collaborative à une démarche dirigée.

Lors de la troisième rencontre au mois de février un tiers des participants n'est pas venu.

Le cabinet de consultant faisant un retour régulier auprès de la direction, cette dernière pris la décision d'annuler les groupes miroirs, selon elle créateurs de frustration et anxigènes.

Nous pouvons ici nous interroger sur la forme choisie pour le baromètre social. N'aurait-il pas mieux valu un questionnaire à destination de tous les salariés ? Cela aurait permis aux salariés d'avoir le sentiment d'être consultés et donc partie prenante du projet.

Les groupes miroirs n'ont touché que les managers de première ligne et même si l'objectif de ces groupes au départ est intéressant pour le cabinet ; voyant le climat social se dégrader, un format différent aurait pu être envisagé.

En effet continuer de réunir le groupe pour avoir le reflet de l'ambiance dans l'entreprise tout en apportant un minimum de réponses et de visibilité aurait sans doute permis de rendre ces rencontres pertinentes et éviter aux groupes de managers de chaque entité de vivre ces rencontres comme un échec. Lors des entretiens, un des cadres qualifiait ainsi ces rencontres : *"J'ai perdu mon temps"*.

Il est à noter que les instances représentatives du personnel ont été consultées durant le projet. Ils ont très peu communiqué à l'attention du personnel.

B. Les chantiers

Quatre des cinq chantiers se sont arrêtés au mois de Novembre après une réunion. La plupart des salariés n'ont alors pas compris pour quelles raisons les groupes s'arrêtaient. Aucune communication ou explication n'a été donnée aux participants. La démarche de conduite du changement devenant dirigée, les groupes conduite du changement, système d'information et organisation, gestion des ressources humaines et déménagement n'ont pas été maintenus. Seul le groupe Plan Stratégique du Patrimoine a continué. La raison de ce maintien est la CGLLS. En effet, pour obtenir son accompagnement, et donc ses subventions, le PSP commun devait être construit pour juin 2017. Ce chantier avait un enjeu financier important.

C. La communication

Une revue pour le personnel a été créée : « Valence Romans Habitat en Mouvement ²⁰ ». L'objectif de ce support est d'informer les salariés de l'avancée de la fusion, de l'organisation cible qui se dessine, des opportunités professionnelles,...

Le premier numéro est paru au mois de Décembre à la suite du séminaire des cadres et managers auxquels l'organisation cible avait été présentée.

Un second séminaire de cadres est organisé le 15 février 2017. Une présentation plus détaillée des activités au sein de chaque direction et services est faite. Un tableau recensant les métiers au sein de chaque direction est présenté, suivi d'un autre tableau indiquant les postes ouverts ou non au recrutement interne.

Un temps de questions / réponses avec le comité de direction est pris mais la participation est faible.

Puis le calendrier de la démarche de la conduite du changement est présenté ainsi que le chantier système d'information et organisation. Pour mémoire, ce chantier s'est réuni une fois. Les participants ont donc découvert le résultat de ce chantier en même temps que leurs collègues.

Contrairement au premier séminaire les managers de VRH sont plus en retrait. L'organisation cible a été construite par le comité de direction sans concertation, contrairement avec ce qui avait été annoncé, jusqu'aux postes dans chaque service.

²⁰ Annexe 3

Des groupes de travail sont organisés à la suite de cette présentation. Sur le même format que lors du précédent séminaire, 6 ateliers sont formés, composés d'un directeur chacun, animés par un consultant du cabinet Wavestone et répartis sur 3 questions :

- Quels sont les attentes et besoins exprimés des collaborateurs vis-à-vis des cadres/managers?
- Quel est votre rôle en tant que cadre/manager au sein de VRH?
- Quels leviers pour renforcer le sentiment d'appartenance des équipes à VRH ?

Sur les six groupes, quatre ont utilisé le temps imparti pour faire part de leur frustration et de leur incompréhension au sujet de la démarche engagée. Les animateurs et directeurs au sein de ces groupes ne sont pas parvenus à recentrer les échanges sur le travail demandé.

Le décalage entre ce qui avait été communiqué et les attentes des collaborateurs est fort.

Les entretiens confirment le sentiment des managers de première ligne de ne pas pouvoir être acteurs du changement. **73%** des managers et cadres interrogés indiquent n'avoir aucune liberté de mise en œuvre. Dans ces conditions, comment peuvent-ils porter leur rôle de managers, de relais auprès des équipes ? Comment fédérer autour d'un projet imposé qui a déjà suscité chez de nombreux managers de la frustration et la perte de confiance ?

Plusieurs managers nous ont exprimé leur sentiment de la façon suivante : *“On nous a demandé notre avis mais on l'a pas suivi. Sans explication. On a une forme de liberté d'expression mais elle est vaine. Tout se décide là-haut.”*

Selon Francklin (1976)²¹, parmi les conditions de réussite ou d'échec d'une conduite du changement il y a l'intérêt et l'engagement dans l'effort de changement qui précède l'intervention : le sens donné et compris de la démarche va impacter fortement sur l'engagement des salariés.

Nous constatons ici que la communication faite n'a pas répondu aux attentes des managers de première ligne.

²¹ FRANKLIN J.L, « Characteristics of Successful and Unsuccessful Organization Development », *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1976, p.471-492.

IV. CONSEQUENCES SUR LA PHASE PILOTAGE DE L'ACTIVITE

Suite à la mise en œuvre d'une démarche dirigée pour la phase d'accompagnement, la phase de pilotage semble s'orienter vers une démarche plus participative.

A. *Des groupes « process » organisés*

Afin de modifier et faire partager les process et procédures au sein de l'entreprise, la direction a créé des groupes process, chargés de les identifier ou de les définir pour VRH. Ces groupes de travail, composés de cadres, managers, salariés et pilotés par les managers de première ligne doivent débiter au mois de septembre.

B. *Création d'une communauté managériale*

Les managers de première ligne se sont vu proposer la participation à une communauté managériale, au mois de janvier 2017. L'objectif de cette communauté est de développer des pratiques professionnelles communes. L'appel à candidature volontaire a rencontré un large succès et démontre l'implication et la volonté des managers de proximité de participer à la nouvelle construction de VRH.

Ainsi pour un projet de fusion, deux voire trois démarches différentes ont été mises en œuvre. Dans un premier temps participative, la démarche est devenue dirigée en raison des événements auxquels ont dû faire face le comité de direction. Son retour à un mode participatif pour la partie pilotage du changement semble amorcé. L'adhésion à la démarche de conduite du changement des managers de première ligne a évolué en fonction de l'avancée du projet mais aussi du type de démarche qui était mis en œuvre. Une volonté de participation semble se maintenir

Quel impact le changement de démarche de conduite du changement a sur l'appropriation que s'en font les managers de première ligne ?

PARTIE 3

-

UNE EVOLUTION DE L'APPROPRIATION DE LA DEMARCHE PAR LES
MANAGERS DE PREMIERE LIGNE

Dans un premier temps, nous aborderons les concepts théoriques utilisés puis nous analyserons les entretiens terrains et enfin nous présenterons les résultats de l'analyse d'appropriation.

CHAPITRE 6 – CADRE D'ANALYSE UTILISEE.

Nous analyserons les différentes phases d'un projet selon Autissier et Vandangeon-Derumez²² dans leur article *Les managers de première ligne et le changement* (2007), puis nous décrirons les sept phases de préoccupation selon Céline Bareil et André Savoie²³ et nous terminerons en abordant la typologie des comportements de Vandangeon-Derumez.

I. LES DIFFERENTES PHASES D'UN PROJET.

Selon les auteurs, les managers de première ligne peuvent être acteurs ou destinataires du changement. Ils vont alors se positionner différemment en fonction de l'avancement du projet et du rôle qu'ils prendront. Ils définissent quatre phases pour un projet.

La première est la phase de sensibilisation. La direction communique pour les premières fois sur le projet. Elle le définit et explique sa faisabilité et sa légitimité.

La deuxième phase est celle de la proposition. En fonction de la mise en œuvre plus ou moins dirigée, cette phase peut prendre diverses formes. La direction, avec ou sans ses collaborateurs, propose la mise en œuvre du projet.

La troisième phase est celle de l'opérationnalisation. Les différentes tâches et missions sont listées et réalisées.

Enfin, la dernière phase est celle de la stabilisation. Une fois le projet aboutit, le changement effectif, il s'agit pour chacun de trouver sa place, de quantifier les résultats obtenus et de faire un bilan de l'efficacité du changement.

²² AUTISSIER D., VANDANGEON-DERUMEZ I., « Les managers de première ligne et le changement », *Revue française de gestion*, 2007/5 (n° 174), p. 115-130.

²³ BAREIL C., SAVOIE A., « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement », *Gestion*, vol.24, n°3, 1999, p.86-95.

II. SEPT PHASES DE PREOCCUPATIONS

Dans leurs travaux, les auteurs Céline Bareil et André Savoie définissent la préoccupation comme “un sujet sur lequel on s’interroge et sur lequel on aimerait avoir des éclaircissements ou des éléments de réponses. Il ne s’agit pas nécessairement d’un problème mais plutôt d’inquiétudes et de questions face à une situation actuelle ou anticipée.”

L’intensité d’une préoccupation peut varier en fonction de l’importance accordée par le destinataire au changement. De plus, elle évolue au cours du projet et peut donc s’accroître ou décroître.

Nous allons décrire les sept phases définies par Céline Bareil et André Savoie²⁴ par lesquelles peut passer un individu dans le tableau suivant :

Phase 1	<p>Aucune préoccupation “Ça ne me concerne pas!”</p> <p>Le destinataire nie le changement en l’ignorant. De l’extérieur, on a le sentiment qu’il ne prend pas au sérieux la nouvelle et semble continuer son travail comme si de rien n’était.</p>
Phase 2	<p>Préoccupations centrées sur soi : “Qu’est ce qui va m’arriver?”</p> <p>Le destinataire, inquiet, s’interroge sur le maintien de son poste, sur les conséquences du changement sur son rôle, sur ses responsabilités, son statut, son pouvoir de décision. Il a l’impression de ne plus maîtriser son avenir et ne sait plus où se situer dans l’organisation.</p>
Phase 3	<p>Préoccupations centrées sur l’organisation: “Est-ce que le changement est là pour durer?”</p> <p>Le destinataire s’interroge sur la capacité de l’organisation à supporter le changement à long terme, afin de s’assurer, en cas d’investissement dans le changement, qu’il sera alors récompensé. Il se demande notamment si le changement sera rentable.</p>
Phase 4	<p>Préoccupations centrées sur le changement lui-même : “De quoi s’agit-il au juste?”</p> <p>Le destinataire souhaitant obtenir des réponses aux questions qu’il se pose, commence à s’intéresser au changement en lui-même et questionne sa nature. Il devient attentif et proactif, souhaite obtenir des précisions.</p>
Phase 5	<p>Préoccupations centrées sur le soutien disponible : “Est-ce que je vais être capable de...?”</p> <p>Maintenant disposé à se conformer au changement, le destinataire doute toutefois de sa capacité à le mettre en œuvre. Il a le sentiment d’être incompetent. Il se demande si on lui laissera le temps de s’adapter à son nouveau poste et si on l’aidera pour cela.</p>
Phase 6	<p>Préoccupations centrées sur la collaboration avec autrui : “Ca vaudrait la peine qu’on se réunisse !”</p> <p>Le destinataire se montre intéressé à collaborer avec les autres. Il désire s’impliquer dans la mise en œuvre du changement. Il apprécie de pouvoir partager avec les autres les expériences vécues de chacun.</p>
Phase 7	<p>Préoccupations centrées sur l’amélioration continue du changement : “Essayons ceci...si l’on faisait cela...”</p> <p>Certains destinataires peuvent trouver dans le changement de nouveaux défis et vont ainsi chercher à perfectionner ce qui existe déjà ou tout remettre en cause. Ils poursuivront un objectif d’amélioration continue.</p>

Figure 6 : Les sept phases de préoccupations des managers de première ligne dans un contexte de changement

24

Adapté de Bareil et Savoie (1999, p. 90)

III. TYPOLOGIE DES COMPORTEMENTS

Dans leur article "Les managers de première ligne et le changement" David Autissier et Isabelle Vandangeon-Derumez²⁵ mettent en évidence une typologie des comportements des managers de première ligne dans les projets de changement.

Selon eux, "Les comportements des managers de première ligne ne peuvent être réduits à une vision idéologique antagoniste, "pour ou contre" le changement".

Le comportement des managers de première ligne va être déterminé en grande partie par deux facteurs, la nature imposée ou participative du changement et la latitude laissée aux acteurs pour son organisation.

Les auteurs identifient quatre comportements dominants au sein de deux axes. Le premier est la participation, il précise l'engagement vers l'action, la production et la mise en œuvre du changement. Le deuxième est l'axe de la négociation. Il représente l'état d'esprit d'acceptation, de refus ou d'aménagement des directives d'un changement.

Les quatre comportements définis par les auteurs sont les suivants :

- Indifférents ou Passifs : position de retrait, ne se manifestent pas, suivront la majorité qui se dessinera.
- Légitimistes ou Dévoués : Soutiennent la cause quoi qu'il arrive. Font en permanence preuve de bienveillance et d'un état d'esprit positif.
- Négociateurs ou Constructifs : soutiennent en faisant preuve d'un état d'esprit critique et positif.
- Contestataires ou Irréductibles : dogmatiquement opposés quel que soit l'argument présentés. Ils sont déterminés à faire échouer le projet quoi qu'il arrive. Ils ont une vision selon laquelle l'intérêt des salariés est par nature opposé à celle de la direction.

A ces 4 grands types de comportements, nous en ajouterons trois inspirés d'une grille de comportements vus en cours de négociation collective :

- Déchirés : Sont simultanément dans la contestation et la coopération.
- Hésitants : N'ont pas une ligne de conduite constante. Peuvent verser tour à tour dans la contestation ou la coopération. Souvent indécis au début. Ont besoin de connaître le retour sur investissement.
- Opposants : le sont par principe plus que par idéologie. Peuvent se laisser convaincre si face à un pouvoir plus fort

²⁵ David Autissier et Isabelle Vandangeon-Derumez (2007) "Les managers de première ligne et le changement" <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-5-page-115.htm>

Ces sept types de comportements sont représentés dans la figure 6 ci-dessous en prenant en compte leur potentiel participation et négociation.

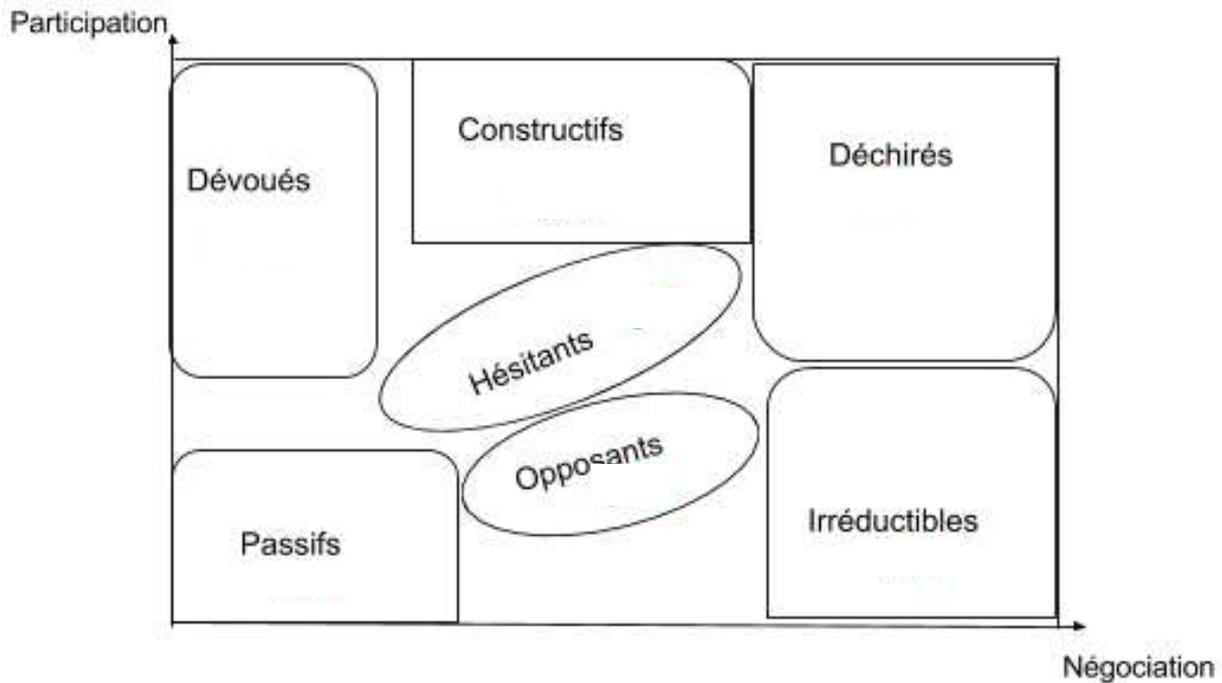


Figure 7 : Schéma des comportements des MPL dans un contexte de changement. Inspiré des travaux de David Autissier et Isabelle Vandangeon-Derumez

Ainsi, la littérature propose différentes approches pour étudier le comportement des managers de première ligne. Nous allons utiliser ces approches pour positionner les managers de première ligne interrogés.

CHAPITRE 7 – METHODOLOGIE UTILISE : LES ENTRETIENS TERRAINS

Afin d'obtenir une image, la plus proche possible de la réalité, de la façon dont cette fusion est vécue par les managers de première ligne et les cadres, j'ai réalisé 17 entretiens entre le 26 juillet et le 09 août 2017.

Un questionnaire²⁶ à destination des managers et cadres de première ligne a été soumis à 14 d'entre eux. Pour mémoire, les managers de première ligne sont au nombre de 28 au sein de VRH.

Un second questionnaire²⁷ a été soumis à 3 directeurs membres du comité de direction composé de 7 membres.

Méthode de consultation	Entretien + Questionnaires MPL	Entretien + Questionnaire Directeurs
Nombre de personnes	14	3

Figure 8 : Moyens d'analyse utilisés

Les questionnaires se composent de questions ouvertes et fermées afin de pouvoir avoir d'une part une analyse statistique des réponses mais aussi de permettre aux interviewés de développer leurs idées. Les résultats de ces questionnaires sont présentés en annexe²⁸.

Avant de présenter la méthodologie utilisée, je tiens à faire remarquer que les personnes qui ont répondu à ces questionnaires l'ont fait volontairement.

Deux participants m'ont clairement exprimé le fait qu'ils répondaient au questionnaire en raison de la confiance qu'ils me portaient quant au respect de la confidentialité. Dans un autre contexte, ils n'auraient pas donné suite à la demande d'entretien.

En effet, 7 mois après la fusion effective de l'OPH de Valence et de HPR nous observerons à travers ces entretiens que la confiance que portent les cadres et managers à leur direction a été malmenée.

Dans ce contexte et ayant l'objectif d'obtenir une image de la réalité la plus juste possible, les entretiens resteront anonymes. C'est l'engagement que j'ai pris envers les interviewés.

Je présenterais dans un premier temps les profils des interviewés, la durée de l'entretien et le nombre de collaborateurs qui sont sous leur responsabilité; puis dans un second temps, j'évoquerais les limites de ces entretiens.

²⁶ Annexe n°7

²⁷ Annexe n°8

²⁸ Annexe n°1

I. PRESENTATION DES ENTRETIENS DES MANAGERS DE PREMIERE LIGNE

Dans le tableau ci-après, les profils des interviewés, la durée de l'entretien et le nombre de collaborateurs qui sont sous leur responsabilité sont indiqués.

	Minimum	Maximum	Moyenne
Durée de l'entretien	20 minutes	40 minutes	36,25 minutes
Nombre de collaborateurs	2	26	10,6
Ancienneté dans l'entreprise	1 an	17 ans	7,25 ans

Figure 9 : Présentation des managers de premières lignes interrogés

42% des managers de première ligne interrogés ont une ancienneté inférieure ou égale à 5 ans dans l'entreprise.

33% des personnes interrogées sont issues de l'entreprise A, soit 18% des MPL de cette entreprise.

67% de l'entreprise B, soit 65% des MPL de cette entreprise.

Les résultats de ces entretiens sont déclinés tout au long de ce mémoire afin d'illustrer mon propos.

II. PRESENTATION DES ENTRETIENS DES DIRECTEURS

	Minimum	Maximum	Moyenne
Durée de l'entretien	60 minutes	2h30	1h35
Nombre de collaborateurs	5	11	7,33
Ancienneté dans l'entreprise	2 ans	26 ans	18

Figure 10 : Présentation des directeurs interrogés.

J'ai souhaité m'entretenir avec des directeurs car il me semblait difficile de comprendre les problèmes rencontrés par le middle management sans interroger leurs directions. L'objectif de ces entretiens a été double. D'une part tenter de comprendre leurs obstacles et donc leurs décisions mais aussi apporter un éclairage sur la phase diagnostic de la démarche de conduite du changement à laquelle seul le comité de direction a participé.

Ces entretiens ont permis de mettre à jour de fortes différences dans l'approche de la conduite du changement entre les directeurs et les conséquences que ces oppositions ont eu. Ce point a été abordé dans le Chapitre 4.I.

III. LES LIMITES DES ENTRETIENS

Trois principales limites sont à prendre en compte dans l'analyse de ces entretiens.

A. *Le contexte*

Le climat social en voie d'apaisement reste dominé par la méfiance. Pour certains managers se livrer en toute confiance est un exercice très difficile voire impossible. Les réponses aux entretiens sont en partie influencées par le souhait d'apporter la réponse pensée attendue, le politiquement correct et la peur de la diffusion des réponses. Et ce malgré le fait que je bénéficie d'un capital confiance et sympathie important. Faire partie de l'entreprise m'a aidée et freinée dans mon approche. Si un intervenant extérieur avait réalisé cette démarche, ses résultats auraient sans doute été différents des miens.

B. *La représentativité*

Une autre limite est la faible représentativité des managers de première ligne issus de l'entreprise A. Il m'a été difficile de rencontrer ces collaborateurs pour plusieurs raisons.

Dans un premier temps, la période de tenue des entretiens au milieu de l'été m'a confrontée aux absences pour congés. S'ajoute à cela, les absences pour maladie, importantes au moment des entretiens.

Ensuite, à l'origine, les cadres et managers de première ligne étaient moins nombreux au sein de l'entreprise A et donc proportionnellement moins représentés au sein de VRH. Pour ces raisons je n'ai pas fait de distinction dans l'étude et les résultats entre les entreprises d'origine.

CHAPITRE 8 - RESULTATS DE L'ANALYSE DE L'APPROPRIATION

En utilisant les réponses obtenues aux questionnaires et les concepts théoriques vus précédemment, nous allons pouvoir observer le positionnement des managers de première ligne. Ce positionnement sera décrit dans un premier temps, lors de la démarche de conduite du changement participative puis lors de la démarche dirigée.

I. LORS DU PROJET INITIAL : UNE MOTIVATION ET UNE VOLONTE DE CHANGEMENT EXPRIME PAR LES MANAGERS DE PREMIERE LIGNE

Lors du premier séminaire qui s'est tenu en novembre 2016, les managers de première ligne se sont exprimés sur leur vision de la conduite du changement et leur positionnement. Nous allons identifier la phase dans laquelle se trouvait alors le projet de fusion puis nous positionnerons les managers et les cadres au sein de la matrice des phases des préoccupations. Nous qualifierons ensuite les différents types de comportements des managers de première ligne. Malheureusement, je n'ai pas pu obtenir le document initial qui recensait l'intégralité des réponses. Le positionnement des managers est donc issu de mon souvenir.

A. *Novembre 2016 : quelle phase pour le projet ?*

Nous sommes au tout début du projet. Le séminaire des cadres organisé par la direction est la première action de communication au sujet de la fusion et de la démarche de conduite du changement mise en œuvre. Nous pouvons donc convenir que nous sommes dans la phase sensibilisation du projet.

B. Quelles préoccupations pour les managers ?

Lors du séminaire du mois de Novembre 2016, les managers de première ligne ont exprimé leurs inquiétudes et leurs interrogations. Les phases de préoccupations dans lesquelles ils se trouvaient (cf. Chapitre 6, II) sont représentées dans la figure 11 ci-dessous.

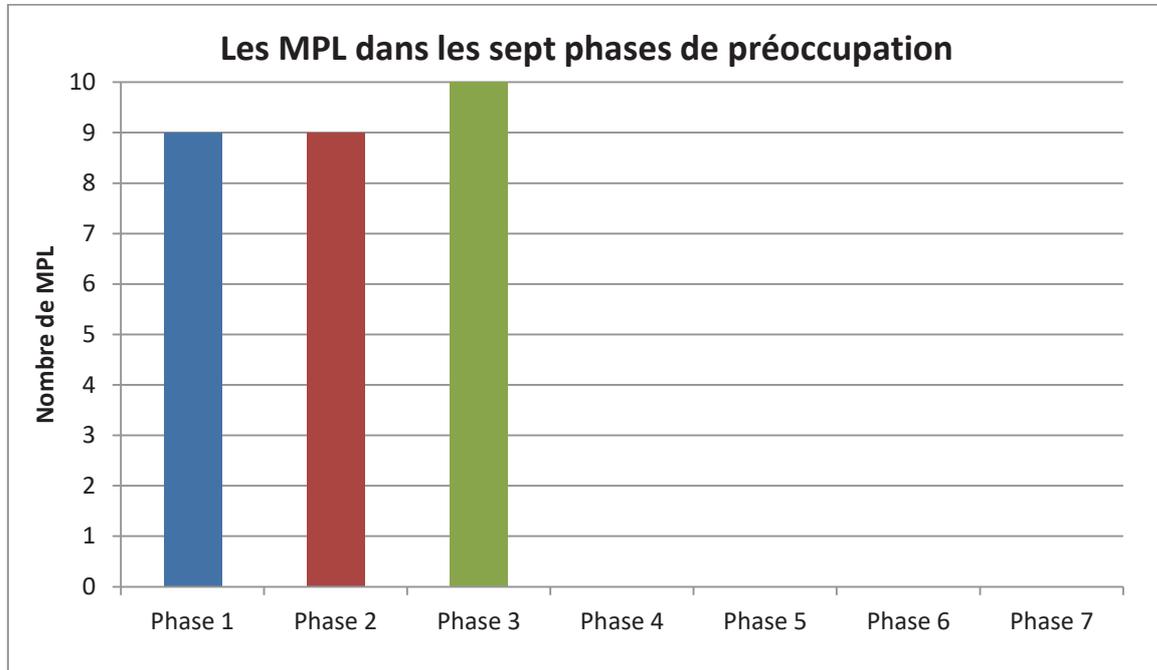


Figure 11 : Les MPL et les 7 phases de préoccupation

Les managers de première ligne se situent dans les phases 1, 2 et 3 selon la définition de Céline Bareil et André Savoie, ce qui est cohérent avec l'avancement du projet. Une partie ne se sent pas concernée, une autre se demande en quoi le changement va l'impacter et une dernière s'interroge sur le retour sur investissement qu'elle peut attendre de la fusion.

C. Quels comportements adoptés par les managers de proximité ?

Les réponses apportées par les managers de première ligne lors de ce séminaire me permettent de les positionner sur la matrice de typologie des comportements des managers de première ligne dans les projets de changement (figure 12).

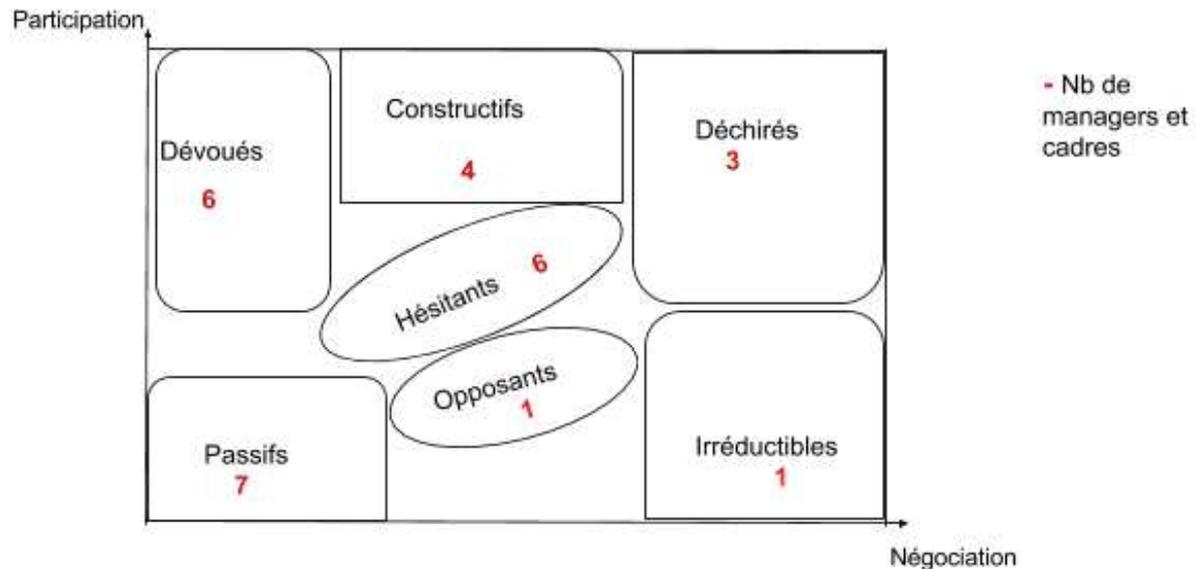


Figure 12 : Les comportements adoptés par les MPL

Ainsi nous constatons qu'au mois de novembre 2016, la majorité des cadres et managers ont plutôt un comportement passif, hésitant ou dévoués. Une des raisons à ce positionnement est le peu d'informations sur la fusion qui ont été communiquées. Le planning n'est pas encore connu, les actions concrètes à venir non plus. Les managers de première ligne sont donc dans une attitude d'attente.

Pour six d'entre eux, ils ont adoptés une posture dévouée. Certains en raison d'enjeux professionnels liés à la fusion.

Les analyses ci-dessus sont représentatives d'états à un moment précis. Elles s'appuient sur un séminaire organisé au mois de novembre 2016, dans la phase sensibilisation de la démarche de conduite du changement. Comme vu précédemment, une rupture dans la démarche va se produire et elle va être modifiée. Je me suis alors interrogée sur l'évolution des comportements des managers de première ligne suite à cette rupture.

II. QUELS IMPACTS DE LA MODIFICATION DE LA DEMARCHE DE CONDUITE DU CHANGEMENT SUR SON APPROPRIATION ?

“On a du faire les choses à l’envers, on a fait l’organigramme entre nous et on l’impose. Et maintenant il faut donner du sens, partager les orientations stratégiques et construire une vraie ligne managériale avec des valeurs communes”. Extrait de l’entretien avec le directeur du cabinet Wavestone.

Afin d’étudier les impacts suite au changement de démarche, j’utiliserai les entretiens réalisés au mois de Juillet 2017, soit 8 mois après la première analyse. Afin d’obtenir une image au plus près de la réalité, nous placerons également les managers de première ligne non interviewés dans le graphique. Leur positionnement se base sur des échanges informels et des observations faites durant les sept derniers mois. En effet, avoir une image globale de l’ensemble des cadres et managers de première ligne me semble pertinent.

A. *Juillet 2017 : Quelle phase pour le projet ?*

La fusion a eu lieu, les sièges sociaux ont été réunis et les services réorganisés. Les procédures et process vont être définit. Le projet de fusion est donc dans la phase d’opérationnalisation.

B. *Quelles préoccupations pour les managers de première ligne de VRH ?*

En utilisant les différents entretiens menés 7 mois après la fusion, nous pouvons situer les managers de première ligne de la façon suivante (figure 13) :

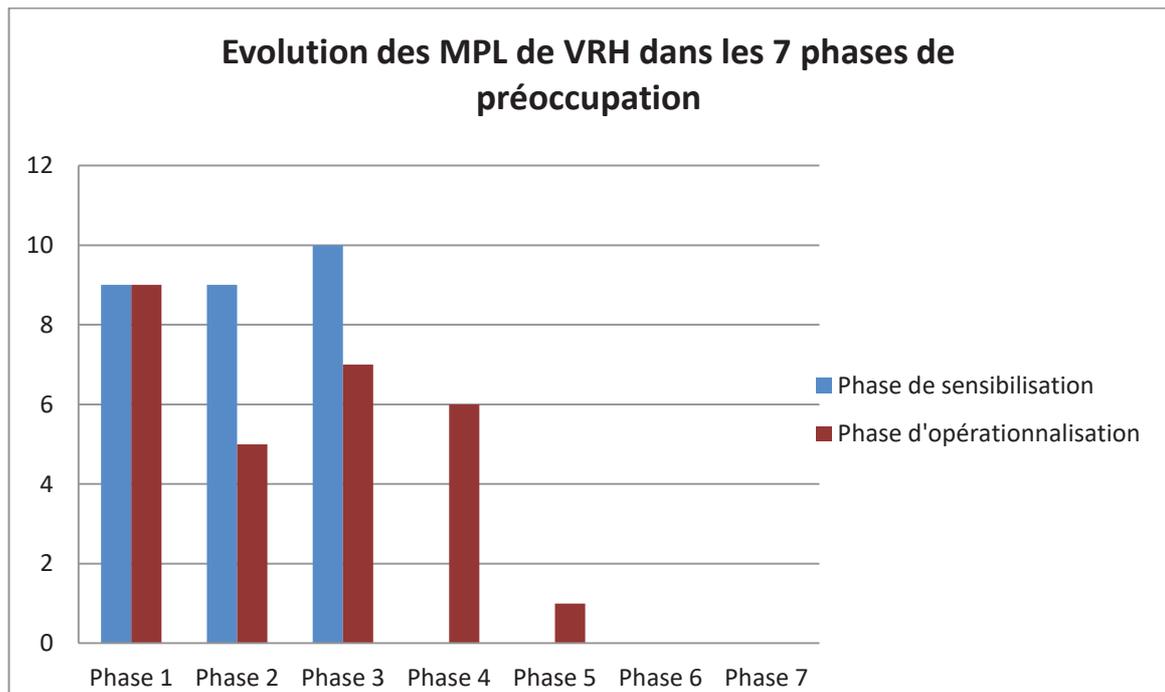


Figure 13 : Evolution des MPL dans les 7 phases de préoccupation

Neuf managers de première ligne interrogés se situent dans la **phase 1** « *Ca ne me concerne pas* » selon la définition de Céline Bareil et André Savoie. Ce chiffre est stable par rapport à la phase de sensibilisation, contrairement à l'évolution attendue par la théorie qui avance que les managers évoluent au travers des différentes phases de préoccupations.

Cette différence peut en partie s'expliquer par la modification de la démarche qui a amené les managers de première ligne à se repositionner face au projet. Alors même que l'entreprise est dans une phase d'opérationnalisation, les managers de première ligne ont besoin de temps pour s'approprier la nouvelle démarche.

La fusion a eu lieu, les managers de première ligne sont rassurés (ou pas) pour leurs postes. Ainsi nous observons une baisse de la **phase 2** « *Qu'est ce qui va m'arriver ?* »

L'entreprise est dans la phase réalisation, ils n'ont donc plus le choix, il va falloir y aller. Les groupes « process » commencent, là où ils ont un vrai rôle à jouer en tant que managers de première ligne.

La moitié des managers de première ligne se situe dans les **phases 3** « *Est-ce que le changement est là pour durer* », **4** « *De quoi s'agit-il au juste ?* » et **5** « *Est-ce que je vais être capable de... ?* ».

Six managers de première ligne se situent dans la **phase 4**, à savoir celle de l'intérêt pour le changement en lui-même. En effet, les managers interrogés sont dans une démarche de questionnement, ils souhaitent être acteurs du changement. Ils évoquent une « *remise en question*,

sortir de ma zone de confort”, ils réfléchissent à “la nécessité de se réorganiser”, “C’est peut-être l’occasion d’améliorer ce qui ne va pas”.

On observe que les managers évoluent selon un rythme propre à chacun et qu’il semble difficile de les emmener à progresser de la même façon à travers les phases de préoccupations. Cette différence de rythme peut s’expliquer en partie par les niveaux d’information et de communication différents selon les services et par l’évolution du projet qui permet aux managers de première ligne de progresser dans les phases de préoccupations. Cette différence a pour conséquence que chacun se positionne et se questionne selon des échéances différentes. De plus, ces résultats s’entendent à un instant T. En effet, les managers sont amenés à traverser ces différentes phases, l’objectif pour l’entreprise étant, dans l’idéal, qu’ils atteignent la phase 7 et se rapprochent d’une démarche d’amélioration continue. Dans la réalité certains managers ne dépasseront pas les premières phases alors que d’autres commenceront par la phase 4. Ceci sera déterminé par la communication et le sens compris par chacun de la démarche de conduite du changement.

C. Evolution des comportements des managers

A l’aide des entretiens menés, les comportements des managers de première ligne peuvent être identifiés. Il s’agit là de mon interprétation personnelle des réponses au questionnaire et des échanges informels. En bleu apparait le nombre de managers par comportement lors de la période initiale.

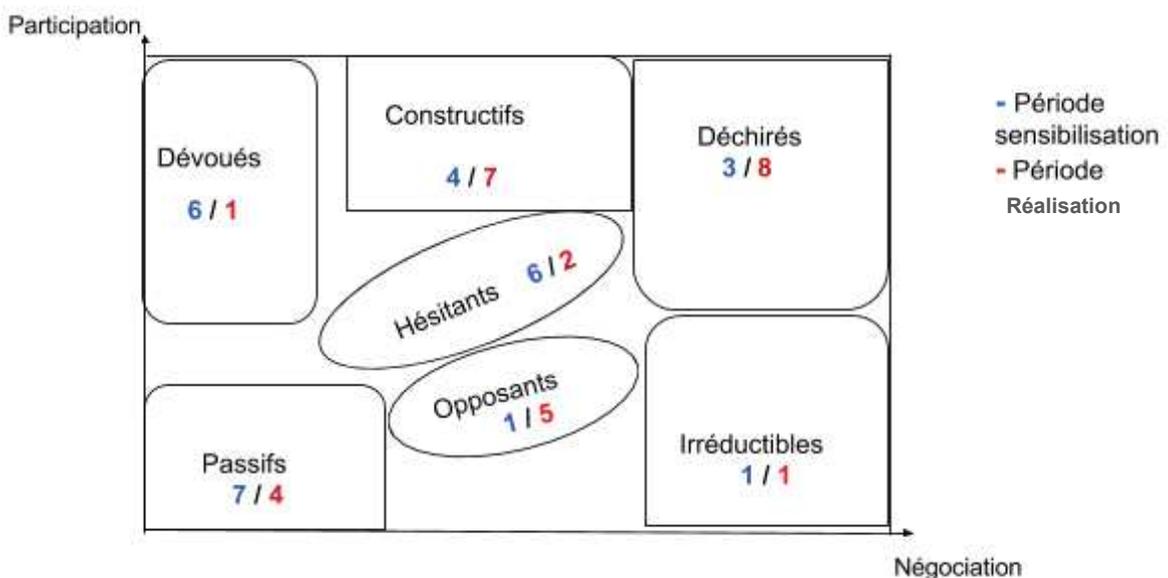


Figure 14 : Evolution des comportements des MPL

A travers ce schéma des comportements, on observe que **25%** des managers de proximité ont adopté un comportement constructif. Ils soutiennent le projet et partagent leurs démarches avec des critiques et une attitude positives.

“Les succès et les nouvelles organisations ne sont pas assez mises en avant”,

“On manque de moyens sur la formation et l’accompagnement. Il faut que nous parlions le même langage qu’il soit informatique, sur les fiches de poste, contrats de location...”

“Nous avons tous un rôle à jouer ! Pour la qualité de service, l’accompagnement des collaborateurs, il faut être acteur et impliqué”

En revanche, **29%** des managers de première ligne ont un comportement “déchirés”. Ce résultat est confirmé par les entretiens que j’ai menés et qui font ressortir de la frustration de la part des managers : *“On nous demande notre avis mais ils n’en tiennent pas compte”,*

“Il y a eu un bon élan au départ puis tout s’est arrêté d’un coup, il y a un goût d’inachevé”

“On manque de communication, j’ai dit ce que j’avais à dire mais je n’ai pas eu l’écho que j’attendais”,

“On m’écoute si je communique mais je n’ai pas de poids”,

“Il n’y a pas de collaboration, on doit appliquer les décisions des directeurs sans moyen”,

“Nous les cadres on doit montrer l’exemple mais il faut nous crédibiliser, nous n’avons pas assez de reconnaissance”,

“Je voudrais aider mais on ne me laisse pas faire!”

Voici quelques exemples des propos tenus par les managers de première ligne.

Mais dans ces mêmes entretiens on trouve aussi : *“C’est une évolution importante qui permet de grandir”,*

“C’est une belle opportunité”,

“Ce rassemblement va permettre une mise en commun des outils, des compétences, de partager un territoire et de rendre possible les projets ».

Ainsi nous observons que le comportement déchiré adopté par les managers de première ligne est dû au décalage entre leurs souhaits, leurs visions, et la réalité de la démarche de conduite du changement. Ils ont très envie de participer, de construire, de développer cette démarche mais ont le sentiment de ne pas pouvoir le faire. Encore aujourd’hui la vision stratégique de VRH n’est pas claire pour de nombreux managers : *“Pour ma part en tant que manager, nous avons bien évidemment un grand rôle mais qui est, à mon avis, sous-estimé. La plupart des managers ne sont pas préparés, manque de formation et surtout nous n’avons pas de projection à court et moyen terme. On ne connaît ni le point de départ ni le point d’arrivée. Nous ne savons pas quels buts atteindre.”*

Comment croire que la direction de VRH n’ait pas de vision stratégique ?

Je m'interroge à nouveau sur le sens donné et la communication faite autour de la démarche de conduite du changement. Ces résultats sont le reflet des comportements adoptés par les managers de première ligne 7 mois après la fusion et à un instant précis de la démarche de conduite du changement. J. Vignal, dans son article *“Destinataires et agents du changement : quels comportements adoptent les managers de proximité en contexte de changement ?”*²⁹ définit 6 comportements de chefs de groupes, s'inspirant des travaux de David Autissier et Isabelle Vandangeon-Derumez. Cependant, une fois ce constat établi, il ne propose pas de solutions concrètes aux dirigeants pour amener leurs cadres et managers à modifier leur position. Toutefois, en ayant identifié les comportements et donc les freins et les motivations des managers, nous allons essayer de déterminer comment la direction de VRH pourrait amener les managers à modifier leurs comportements et leurs faire adopter une démarche constructive.

²⁹ Jérémy Vignal. Destinataires et agents du changement : quels comportements adoptent les managers de proximité en contexte de changement ? 23^{ème} Congrès de l'AGRH, Sep2012, Nancy, France. Actes des congrès de l'AGRH, <http://www.reims-ms.fr/agrh/03-publications/01-actes-congres.html>.

PARTIE 4 :

-

QUELLES ACTIONS MANAGERIALES ENVISAGEABLES POUR FAVORISER
L'ADHESION DES MANAGERS DE PREMIERE LIGNE

Nous identifierons dans un premier temps les freins et les points de vigilance à l'appropriation de la démarche par les managers de première ligne. Ensuite, nous nous appuyerons sur la théorie des sept phases de Céline Breil et André Savoie³⁰ puis sur les trajectoires managériales issues de l'étude de D. Autissier et I. Vandangeon-Derumez³¹ pour proposer des préconisations à l'entreprise.

CHAPITRE 9 - FREINS ET POINTS DE VIGILANCE

Tout l'enjeu pour l'entreprise dans l'adhésion des cadres et managers de première ligne à la démarche de la conduite du changement est de limiter les écarts qui pourraient naître entre le projet de changement tel qu'il a été pensé par la direction et le changement effectivement mis en œuvre par les managers de première ligne.

Cette mise en œuvre repose en grande partie sur les épaules des cadres, qui agissent comme intermédiaires entre les orientations de la direction et la concrétisation du changement pour les salariés. Afin de favoriser l'appropriation de la démarche de conduite du changement, il semble indispensable d'en identifier les obstacles.

I. DEUX CATEGORIES DE MANAGERS DE PREMIERE LIGNE AU SEIN DE VRH

Il existe deux grandes catégories de managers de première ligne au sein de VRH. Dire que ces deux groupes ne souffrent d'aucune exception serait inexact. Cependant, deux grandes familles sont observées, issue pour la première des promotions internes et des recrutements externes pour la seconde.

A. *Les promotions internes*

A l'origine les salariés de HPR et OPH de Valence étaient des salariés de droit public. Ainsi beaucoup d'entre eux ont réalisé toute leur carrière dans la même entreprise. Ils ont donc évolué en fonction de leur ancienneté en gravissant les grades et les échelons. Ainsi, un gérant d'immeuble et un agent d'accueil au début de leur carrière sont aujourd'hui responsables d'une agence de proximité. De la même façon, un agent technique est devenu responsable technique et une assistante administrative est responsable de service. Il existe de nombreux exemples comme ceux cités.

Même si les évolutions ont été accompagnées de formations, la capacité de chacun à se transformer en manager est très inégale.

³⁰Bareil C., Savoie A., « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement », *Gestion*, vol.24, n°3, 1999, p.86-95.

³¹D. Autissier et I. Vandangeon-Derumez « *Les managers de première ligne et le changement* » (2007)

Certains ont encore aujourd'hui du mal à laisser leurs anciennes missions et à devenir des managers.

B. Les recrutements externes

En revanche, les managers recrutés en tant que tels, disposaient des formations et pratiques professionnelles attendues par l'entreprise.

Cependant, les mentalités et les repères des salariés mettent du temps à changer. Récemment au sujet d'une responsable clientèle devenue responsable technique, un collaborateur demandait à la directrice des ressources humaines *"Elle a passé le CAP dans la nuit ?"*

Ceci démontre l'ancrage important de la culture des anciens bailleurs. Modifier cette culture est une grande partie de l'enjeu auquel doit faire face la direction et ses managers de première ligne afin de créer la nouvelle culture d'entreprise de VRH.

II. LES OBSTACLES A VENIR

Avec la signature à venir du protocole de la CGLLS, les moyens mis à disposition de la démarche de la conduite du changement seront limités. Or, l'entreprise a besoin de temps et de moyens pour lancer VRH.

Les investissements vont donc devoir être choisis avec pertinence et par ordre de priorité. Les petites actions, peu coûteuses mais importantes pour l'appropriation des salariés doivent être mises en priorité.

Les instances représentatives du personnel ont été peu impliquées dans la démarche de conduite du changement. Cette absence pourrait avoir des conséquences à moyen et long terme pour la direction.

La direction en pensant protéger les salariés a peu communiqué sur la démarche et les changements qui sont intervenus. Cela a créé des malentendus. La direction devra être attentive à la communication qu'elle fait autour du projet dans les phases de réalisation et de stabilisation.

Un point de vigilance identifié est le choix de la démarche de conduite du changement dirigée. Dans ce cas, comment faire pour que les managers de première ligne soient engagés dans un projet qu'ils n'ont pas construit ?

Ils ont développé de grandes attentes sur le *"Partage de valeurs, développer des projets en commun"*. (Extraits des entretiens)

CHAPITRE 10 - LES PRECONISATIONS

Les préconisations qui suivent se basent sur deux modèles, celui des sept phases de Céline Bareil et André Savoie, vu précédemment, et celui des trajectoires managériales issues de l'étude de D. Autissier et I. Vandangeon-Derumez.

I. PRECONISATIONS PAR LE MODELE DES SEPT PHASES

Le modèle des sept phases souligne la nécessité pour la direction d'adapter sa posture managériale aux différentes phases que traversent les managers de première ligne. Ces positionnements sont naturels et font partie de l'acceptation et de l'appropriation de la démarche de conduite du changement.

Pour chaque phase, des actions managériales peuvent être mises en œuvre afin d'aider le manager à passer à la phase suivante en tenant compte de l'avancement du projet. Les propositions faites correspondent à la phase réalisation du projet de fusion.

Ces actions sont recensées dans le tableau ci-après (figure 15) , les propositions sont non exhaustives. Certaines actions inscrites dans une phase agiront également sur les managers de première ligne des phases précédentes ou suivantes.

Par exemple, diffuser l'organigramme de VRH pour les managers de première ligne en phase 1 rassurera également ceux en phase 2.

Positionnement des MPL	<u>Phase 1 : 9 MPL</u> Objectif : Explications objectives du projet et données concrètes	<u>Phase 2 : 5 MPL</u> Objectif : Rassurer et légitimer les questionnements	<u>Phase 3 : 7 MPL</u> Objectif : Communiquer sur les enjeux et les objectifs à atteindre	<u>Phase 4 : 6 MPL</u> Objectif : Communiquer sur les actions concrètes mises en œuvre	<u>Phase 5 : 1 MPL</u> Objectif : Rassurer sur les moyens
Actions à mettre en œuvre	Diffusion de l'organigramme de VRH	Communiquer par le biais de « VRH en Mouvement »	Partager le souhait d'harmonisation des pratiques	Informar sur les groupes « process », leur composition, leur avancement, les choix faits	Animer et développer la communauté managériale
	Diffusion du répertoire téléphonique de VRH	Informar sur les mobilités professionnelles et les recrutements en cours	Partager les tableaux de suivi des objectifs mensuels	Formation	Formation
	Harmonisation des logos sur les vêtements de travail	Communiquer avec transparence	Partager un planning d'actions	Animer et développer le groupe QVT	
	Mise en place de la signalétique des agences de proximité				

Figure 15 : Préconisations selon le modèle des sept phases

Pour la phase 1 qui correspond au déni, au refus de voir que le changement va se produire, les actions managériales consistent à apporter une explication objective et des données concrètes. L'information doit être claire et transparente. Pour VRH, diffuser un organigramme et un répertoire téléphonique à jour, incluant les salariés de romans qui sont venus au siège de Valence permettrait de rendre le changement concret. A ce jour, les salariés de VRH n'ont pas tous reçu d'information sur qui fait quoi, à quel poste et comment les joindre. Pourtant les modifications de postes concernent 80 salariés dont 20 intégrant le siège social et 60 répartis sur trois agences de proximité.

De la même façon, harmoniser les logos sur les vêtements de travail des 80 collaborateurs concernés et mettre en place la signalétique des agences de proximité tend à appuyer la réalité du changement et sa mise en œuvre.

Pour les managers de première ligne qui se situent **dans la phase 2**, « *Qu'est ce qui va m'arriver* », les actions managériales doivent porter sur leurs inquiétudes. Les rassurer et légitimer leurs questionnements sur leur place et leur rôle au sein de VRH pourraient permettre de lever leurs préoccupations. En les informant au sujet des mobilités professionnelles et les groupes de travail à venir, l'entreprise leur permettrait de se situer et d'identifier leur position au sein de VRH.

Pour ceux situés **dans la phase 3**, l'entreprise doit communiquer sur les enjeux, les objectifs à atteindre. Comme nous avons pu le voir précédemment, les objectifs stratégiques de la démarche de la conduite du changement ne sont pas clairs pour certains managers de première ligne. La direction de VRH pourrait orienter sa communication sur sa volonté d'harmoniser les pratiques et de construire une organisation propre à la nouvelle entreprise. La communication autour des objectifs et des enjeux peut être renforcée par le partage des succès et des buts atteints par le biais notamment du tableau mensuel de suivi des objectifs.

Pour les managers situés **en phase 4**, les actions managériales doivent se concentrer sur la communication des actions concrètes mises en œuvre afin d'atteindre les objectifs précédemment cités. Par exemple, en informant l'ensemble des collaborateurs sur les "groupes process" qui débiteront en septembre. Deux objectifs majeurs sont identifiés pour ces groupes de travail. Le premier est le plus évident, à savoir le partage des pratiques professionnelles et l'uniformisation des méthodes de travail. En réunissant deux entreprises, il est nécessaire de faire un état des lieux des procédures et process de chacune et d'en construire ou d'en adopter des communes pour VRH.

Le deuxième objectif est de permettre aux salariés de s'approprier l'entité VRH et de construire ensemble autour d'un projet commun : leur façon de travailler. Cette étape prévue lors de la fusion et finalement non atteinte (cf. Chapitre 4) a généré beaucoup de frustration et la création de ces groupes de travail sur les process peut être l'occasion de fédérer l'ensemble des salariés autour d'un but commun pour VRH.

Pour les managers de première ligne qui se positionnent **dans la phase 5**, l'objectif pour l'entreprise est de maintenir leur investissement. Pour cela, ils ont besoin d'être rassurés sur les moyens mis à leur disposition pour mettre en œuvre les changements. En ce sens, une communauté managériale a été créée au sein de VRH. Preuve de sa nécessité, la direction des ressources humaines a reçu plus de candidatures volontaires qu'elle ne pouvait en accepter. L'objectif pour cette communauté est d'harmoniser les pratiques et de réduire les écarts entre les deux catégories de managers (expert et leader). Une première rencontre a eu lieu le 11 avril 2017 et les rencontres

doivent reprendre au mois de septembre. L'enjeu pour la direction est de proposer un format adapté et d'adopter le comportement adéquat pour les volontaires non retenus.

Enfin, pour les managers qui évolueront **vers la phase 6**, l'enjeu pour la direction a été exprimé de la façon suivante par un directeur : *“Une des choses les plus importantes est de mixer les salariés et de créer un sentiment d'appartenance à VRH. C'est la clé de l'avenir de la boîte. Le pire serait que ça ne soit que la compilation des deux anciennes boîtes.”*

Il ressort de cette analyse que l'entreprise doit adapter sa communication et les actions à entreprendre à l'attention des managers de première ligne afin d'apporter les éléments nécessaires à leur évolution dans la démarche de conduite du changement. La responsabilité de leur évolution revient en grande partie à leur N+1. Ces derniers doivent être en mesure d'adapter leurs actions managériales en fonction de la phase dans laquelle se situent leurs collaborateurs.

A cette fin, les cadres intermédiaires peuvent également s'appuyer sur les trajectoires managériales développées par D. Autissier et I. Vandangeon-Derumez.

II. PRECONISATIONS PAR LE MODELE DES TRAJECTOIRES MANAGERIALES

D. Autissier et I. Vandangeon-Derumez proposent 4 trajectoires qui illustrent les arguments à utiliser en fonction des processus dans lesquels se situent les managers de première ligne selon les phases du projet et les comportements plus ou moins participatif des managers, dans un contexte de projet imposé ou proposé. Nous étudierons le contexte de projet imposé (figure 16).

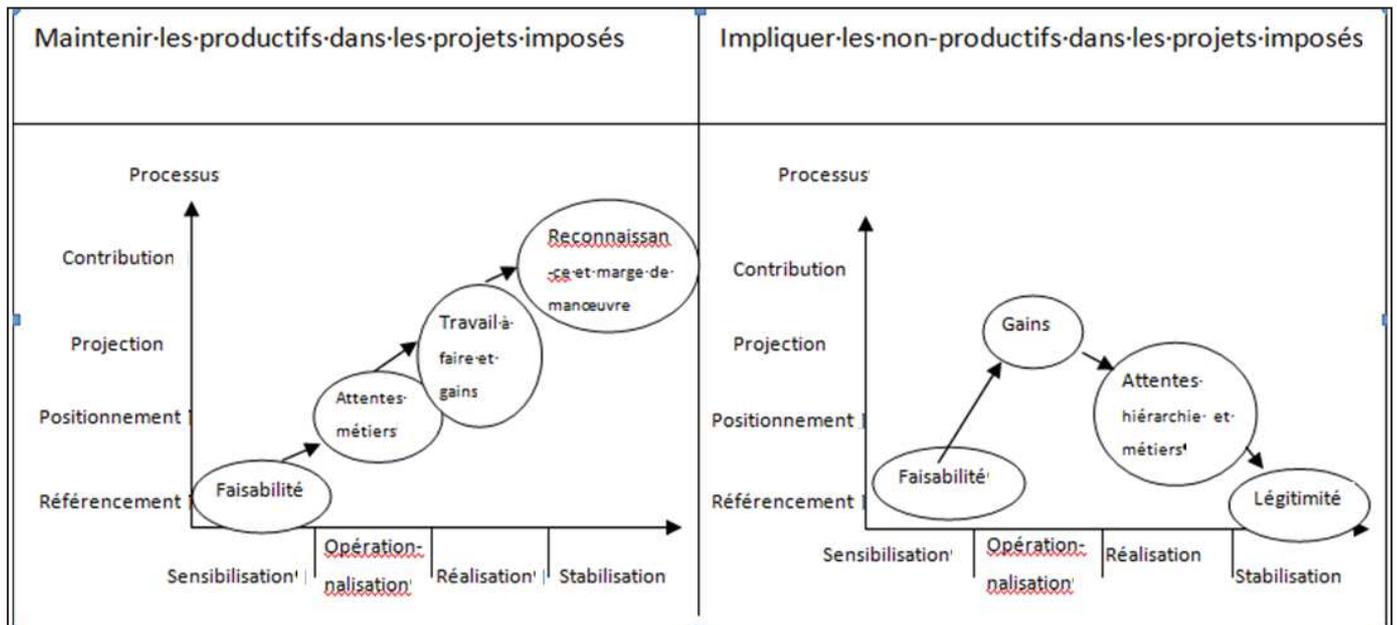


Figure 16 : Trajectoires manageriales

Les comportements des managers de première ligne de VRH ont été identifiés dans le Chapitre 8.II.C. Nous pouvons les représenter ainsi en fonction de leur participation :

Participatifs		Non-participatifs	
Dévoués	Hésitants	Passifs	
Constructifs	Déchirés	Irréductibles	
		Opposants	

Figure 17 : Comportements participatifs ou non-participatifs

L'enjeu des managers intermédiaires est de maintenir l'état de participation chez les dévoués et les constructifs, de stabiliser les hésitants et les déchirés sur un mode participatif et de transformer les passifs et les opposants en managers participatifs.

Il est pertinent de s'interroger sur l'intérêt de dépenser du temps et de l'énergie pour ramener les irréductibles. Leur positionnement étant déterminé par des critères non objectifs, il semble que même un management adapté ne saurait leur faire changer de comportement.

Concernant les dévoués et les constructifs, les actions managériales sont multiples. L'entreprise entrant dans la phase de stabilisation du projet, elle doit se concentrer sur le processus de contribution dans lequel se trouvent ces managers.

Le processus de contribution, défini par D. Autissier et I. Vandangeon-Derumez, « participe à la construction de la représentation de l'effort demandé par le projet. Cette représentation est très souvent construite simultanément avec celle des gains potentiels dans une logique « contribution / rétribution » ». En apportant de la reconnaissance aux managers de première ligne et des marges de manœuvre, l'entreprise favorise l'appropriation de la démarche mise en œuvre.

La reconnaissance pourrait émerger en créant un encart chaque mois dans la newsletter « VRH en mouvement » qui présenterait un des services de l'entreprise avec les postes et missions de chacun, leur ancienneté et les interrogations ou craintes qu'ils ont dû surmonter durant la démarche.

Les marges de manœuvre pourraient être données à l'occasion des groupes « process ».

Ceux-ci se baseraient sur un travail collaboratif, avec des objectifs clairs. Un compte-rendu devrait être réalisé à la fin de chaque rencontre afin de ne pas « perdre le fil » et laisser une trace des échanges. Un plan d'action devrait être défini avec les conditions de sa mise en œuvre. Les participants devraient acter un calendrier, des indicateurs de mesure de l'évolution du projet et une évaluation de ces indicateurs. Ils devraient convenir de la nature des contrôles et être en mesure de dresser un bilan à la date de leur choix.

Laisser la latitude aux managers de première ligne de créer les procédures et process qui feront VRH demain est sans conteste un moyen de les encourager dans l'appropriation de la démarche de conduite du changement.

Les actions managériales à destination des hésitants et des déchirés peuvent rappeler la légitimité du projet et de la démarche. Il s'agit là de renforcer le sentiment que la démarche est juste et indispensable pour l'évolution de l'entreprise. C'est le processus de référencement décrit par les auteurs. Cependant, les hésitants et les opposants sont également dans un processus de positionnement. Les actions managériales peuvent indiquer aux managers de première ligne les attentes que l'entreprise, leurs collègues et leurs métiers ont. Leur rappeler les gains semble aussi favoriser leur adhésion, ils ont besoin de savoir quelle contribution pour quelle rétribution. Unir dans un même groupe de travail les quatre comportements cités ci-dessus peut également permettre de convaincre les hésitants et les déchirés.

Enfin les actions managériales à destination des passifs et des opposants vont surtout s'orienter sur la légitimité du projet pour essayer de modifier l'image qu'ils en ont alors que ce dernier est en phase d'opération. Avancer les avantages et les objectifs atteints peut leur permettre de légitimer la démarche.

Ainsi, une fois les freins et points de vigilance identifiés, l'entreprise doit pouvoir mettre en œuvre des actions managériales adaptées en fonction de la phase dans laquelle se trouve ses managers de première ligne, de leurs comportements et de l'avancée du projet. Ces actions ont pour but d'aider les managers de première ligne à s'approprier la démarche de conduite du changement, afin d'être les relais tant espérés sur le terrain.

CONCLUSION

Par cette analyse, nous avons dans un premier temps présenté le contexte de la fusion des deux bailleurs sociaux et identifié les enjeux. Nous avons particulièrement été attentifs aux enjeux pour les Ressources Humaines et pour les managers de première ligne. En effet, comme l'écrivent Autissier et Vandangeon-Derumez (2007, p. 115) les managers de proximité ont souvent été considérés comme des « vecteurs et prescripteurs naturels du changement en direction des opérationnels ».

Mais dans le contexte d'une démarche de conduite du changement à laquelle ils n'ont pas été associés en amont, comment se positionnent-ils et comment peut-on, par des actions managériales, les amener à modifier leur comportement ?

Nous avons cherché à comprendre et à qualifier la démarche de conduite du changement mise en œuvre au sein de VRH. Nous avons observé son évolution. Annoncée au départ comme participative, elle est devenue dirigée, mise en œuvre par la direction de VRH, avec des contraintes de temps fortes et peu de participation. Les actions engagées au mois de septembre tendent vers une démarche plus participative pour la phase de pilotage. Ce changement de démarche de conduite du changement a eu des conséquences sur son appropriation par les managers de première ligne.

Beaucoup d'entre eux ont adopté un rôle passif en raison de l'incompréhension des choix et des modifications opérées. Le décalage entre la communication et la réalité a provoqué le désengagement des managers de première ligne. Ils voudraient être acteurs du changement mais ils ont besoin de sens.

Cependant, nous avons pu observer que malgré l'imposition de la démarche et la communication en décalage avec les besoins des managers de première ligne, la majorité d'entre eux se sentent concernés et souhaitent participer à son déploiement. Les managers semblent dans l'attente de pouvoir s'approprier la démarche et la mettre en œuvre. Cette attente confère une importance particulière aux groupes de travail qui vont se mettre en place en septembre. Ils vont soit permettre aux managers de première ligne de s'approprier la démarche et devenir acteurs du changement, soit conforter les résistances et les déceptions sur le caractère imposé et non collaboratif. Il semble en effet difficile pour les managers de première ligne de s'approprier et de participer à la mise en œuvre d'une démarche issue d'un management directif si le sens de cette démarche n'est pas clair et qu'elle leur laisse peu de marge de manœuvre pour la mise en œuvre des changements.

Nos conclusions s'appuient sur des enquêtes terrains qui nous ont permis de récolter de nombreuses données.

Une difficulté à laquelle j'ai été confrontée est la collecte d'informations au sujet des entretiens et des propositions de reclassement des salariés de HPR. Il ne m'a pas été possible d'avoir accès aux

documents, procédures et dates de ces entretiens. Je n'ai pas pu savoir si un inventaire des compétences a été réalisé et combien de postes ont été proposés aux salariés à reclasser.

Enfin, nous ne sommes que sept mois après la fusion et de nombreuses actions commencent ou vont commencer. Il me semblerait intéressant de renouveler l'enquête en janvier 2018 afin de pouvoir observer les évolutions ou non des comportements des managers, et les actions entreprises par la direction.

Un directeur m'exprimait sa vision de la façon suivante : *“Les collaborateurs sont la clé de voûte du changement. Il faut réussir à les engager, ce sont des relais, des porteurs de projet.”*

La communication choisie et mise en œuvre par la direction va jouer un rôle important pour l'évolution des comportements des managers de première ligne.

Il ressort de cette analyse que les managers ont de grandes attentes quant au fait de pouvoir se mobiliser sur des projets concrets et communs pour VRH. Les groupes « process » et la communauté managériale auront un double rôle. En effet au-delà de leurs objectifs organisationnels, ils doivent permettre aux managers de s'approprier la démarche de conduite du changement et grâce à cette dernière, la nouvelle entreprise qu'est VRH.

Pour mémoire, à la question “Pensez-vous que VRH soit une nouvelle entreprise?”, **82%** des managers de première ligne interrogés répondent “pas encore” ou “oui, mais il y a encore beaucoup de travail”.

BIBLIOGRAPHIE

- ALLAIRE Y.** et **FIRSIROTU M.**, « La planification stratégique : un contrat psychologique et économique », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 1990, p22-39.
- AUTISSIER D., MOUTOT J-M.**, *Pratiques de la conduite du changement*, Dunod – 2003.
- AUTISSIER D., MOUTOT J-M.**, *Méthode de conduite du changement*, Dunod – 2013, 3^e édition.
- AUTISSIER D., VANDANGEON-DERUMEZ I.**, « Les managers de première ligne et le changement », *Revue française de gestion*, 2007/5 (n° 174), p. 115-130.
- AUTISSIER D., VANDANGEON-DERUMEZ I., VAS A.**, *Conduite du changement : concepts clés*, Dunod, 2014.
- BAREIL C., SAVOIE A.**, « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement », *Gestion*, vol.24, n°3, 1999, p.86-95.
- BECKHARD R.**, *Le développement des organisations, stratégies et modèles*, Dalloz, 1975.
- FRANKLIN J.L.**, « Characteristics of Successful and Unsuccessful Organization Development », *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1976, p.471-492.
- GIROUX N.**, « La gestion du changement stratégique », *Revue Internationale de Gestion*, vol.16, n°2, 1991, p.8-14.
- GUILMOT N., VAS A.**, « La nature paradoxale du travail des cadres intermédiaires en contexte de changement permanent », *Question(s) de management*, 2013/2 (N° 3), p. 53-65.
- KANTER R.M.**, *Evolve ! : Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow*, Harvard Business School Press, Cambridge, 2001.
- KOTTER J.-P.**, *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996.
- KOTTER J.-P., COHEN S.**, *The Heart of Change : Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*, Harvard Business School Press : Boston, 2002.
- LELOUP R., MARTY S ., AUTISSIER D.**, *Une innovation en conduite du changement, Le projet Litchi à EDF*, Eyrolles, 2008.
- POOLE, GIOIA et GREY** (1989) p 283
- RICHER M.** « L'entreprise libérée est-elle socialement responsable ? » - 23/11/2015
- RONDEAU A., BAREIL C.**, « Comment la direction peut-elle soutenir ses cadres dans la conduite d'un changement majeur? », *Gestion*, 2009/4 (Vol. 34), p. 64-69
- ROUSSEAU C., BAREIL C.**, « Evolution de l'appropriation et des préoccupations des cadres intermédiaires en contexte de changements simultanés », *Questions(s) de management* 2013/2 (N°3), p.81-100.
- VIGNAL J.**, « Destinataires et agents du changement : quels comportements adoptent les managers de proximité en contexte de changement ? ». 23^eème Congrès de l'AGRH, Sep 2012, Nancy, France

SITOGRAPHIE

http://www.lemonde.fr/logement/article/2017/07/11/logement-social-la-fronde-anti-loi-sru-en-provence-alpes-cote-d-azur_5158812_1653445.html

<https://www.demande-logement-social.gouv.fr/etat/soumettreEtatLogementChoixLocation.do>

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/1405599?geo=COM-26362>

<http://www.valenceromansagglo.fr/fr/l-agglo/notre-territoire.html>

<http://www.semainehlm.fr/nous-les-hlm/les-hlm-en-chiffres-0>

<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-5-page-115.htm>

TABLES DES FIGURES

Figure 1 : Matrice des changements	26
Figure 2 : Les cycles du changement.....	28
Figure 3 : Planning VRH	29
Figure 4 : Les valeurs de VRH	32
Figure 5 : Planning du 15/02/2017.....	36
Figure 6 : Les sept phases de préoccupations des managers de première ligne dans un contexte de changement.....	44
Figure 7 : Schéma des comportements des MPL dans un contexte de changement. Inspiré des travaux de David Autissier et Isabelle Vandangeon-Derumez.....	46
Figure 8 : Moyens d'analyse utilisés.....	47
Figure 9 : Présentation des managers de premières lignes interrogés.....	48
Figure 10 : Présentation des directeurs interrogés.....	48
Figure 11 : Les MPL et les 7 phases de préoccupation.....	51
Figure 12 : Les comportements adoptés par les MPL.....	52
Figure 13 : Evolution des MPL dans les 7 phases de préoccupation.....	54
Figure 14 : Evolution des comportements des MPL	55
Figure 15 : Préconisations selon le modèle des sept phases	62
Figure 16 : Trajectoires managériales	65
Figure 17 : Comportements participatifs ou non-participatifs	65

SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES

Loi ALUR : Loi pour l'accès au logement et un urbanisme rénové

ANRU : Agence Nationale de Rénovation Urbaine

BBC : Bâtiment Basse Consommation

CAPR : Communauté d'Agglomérations du Pays de Romans

CCPR : Communauté de communes du Pays de Romans

CGLLS : Caisse de Garantie du Logement Locatif Social

CRC : Centre de Relation Clientèle

EHPAD : Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes

EPCI : Etablissement Public de Coopération Intercommunale

HPR : Habitat Pays de Romans

HQE : Haute Qualité Environnementale

MPL : Manager de Première Ligne

OPAC : Office Public d'Aménagement et de Construction

OPH : Office Public de l'Habitat

PSP : Plan Stratégique Patrimonial

Loi SRU : Loi Solidarité et Renouvellement Urbain

UDAF : Union Départementale des Associations Familiales

VRH : Valence Romans Habitat

VRSRA : Valence Romans Sud Rhône Alpes

ZSP : Zone de Sécurité Prioritaire

GLOSSAIRE

Agence de proximité : Antenne du bailleur social en cœur de quartier.

Logements vacants : Logements non loués.

Quartier de zone prioritaire : Le périmètre précis des quartiers est défini par décret. Le principal critère pour le découpage des quartiers a été la concentration en pauvreté définie par l'Insee en comparant le revenu des habitants au revenu médian de référence

Marchés de services : Contrat passé entre une entreprise et un bailleur pour 2 ans en général et qui fixe les interventions et leurs prix sur cette durée. Il indique également un montant minimum et maximum de commande annuelle.

TABLES DES ANNEXES

Annexe 1 : Les résultats des entretiens.....	76
ANNEXE 2 : MAIL DU 09 NOVEMBRE 2016	80
ANNEXE 3 : VRH EN MOUVEMENT	82
ANNEXE 4 : MAIL DU 03 OCTOBRE 2016	83
ANNEXE 5 : POWER POINT SEMINAIRE DU 24/11/2016	84
ANNEXE 6 : POWER POINT SEMINAIRE DU 15/02/2017	87
Annexe 7 : Questionnaire VRH à destination des managers de première ligne	108
Annexe 8 : Questionnaire VRH à destination des directeurs	109

ANNEXE 1 : LES RESULTATS DES ENTRETIENS

Nous présenterons dans cette partie les résultats des questionnaires à destination des cadres et managers de première ligne.

1- “Que représente pour vous la fusion OPH de Valence et HPR” :

Une opportunité	Un changement inéluctable et logique	Un changement imposé	Des conditions de travail modifiées
64%	18%	9%	9%

Nous observons ici que 64% des managers interrogés considèrent la fusion comme une opportunité. Qu'elle soit commerciale, économique, professionnelle ou pour la mobilité géographique, c'est un changement apprécié et qui soulève des attentes.

Pour 18% des managers interrogés, la fusion était inéluctable et logique. Le point de vue est ici bienveillant.

2- “Pensez-vous avoir un rôle à jouer dans la fusion?”

Oui	Non
82%	18%

Une grande majorité pense avoir un rôle à jouer dans la réussite de la démarche de conduite du changement. Cependant, beaucoup d'entre eux nous ont partagé le sentiment de ne pas pouvoir le faire. Plusieurs des managers interrogés ont spontanément proposé à la direction de former des groupes de travail de partage de pratiques professionnelles et se sont vu refuser cette proposition.

Pour les 18% restants, ils considèrent que tout est déterminé au niveau de la direction et qu'ils ne peuvent pas agir sur ces décisions.

3- “Pensez-vous avoir une liberté de choix dans la mise en œuvre de la nouvelle organisation?”

Oui	Non	Peu
9%	73%	18%

Une grande majorité des managers estime ne pas avoir de liberté quant à la mise en œuvre de la nouvelle organisation. Ce chiffre confirme l'analyse précédente. Ils sont convaincus d'avoir un rôle à

jouer mais qu'on ne leur en laisse pas la possibilité. Ils souhaitent être des acteurs du changement et pas seulement des relais en communication.

4- "Pensez-vous avoir suffisamment de moyens (matériels, humains et financiers) pour porter et développer ce projet?"

Oui	Non	Oui à court terme incertain à moyen terme	Oui et non (pas de formation d'accompagnement au changement)
9%	27%	37%	27%

Globalement, les managers pensent avoir suffisamment de moyens pour développer la nouvelle organisation actuellement. Cependant, beaucoup d'entre eux sont inquiets quant à l'avenir et à la fourniture des moyens nécessaires lorsque les projets seront lancés véritablement. On observe donc que pour beaucoup d'entre eux, la fusion est réalisée mais la conduite du changement et la réorganisation ne font que commencer.

5- "Avez-vous le sentiment d'être accompagné et coaché par votre N+1 dans la démarche de conduite du changement ?"

Oui	Non
45%	55%

Sur cette question les managers sont très partagés. Ceci est révélateur des disparités de management entre les directeurs de VRH. Certains directeurs se sont appliqués à communiquer, informer, expliquer les étapes et les objectifs de la fusion. D'autres ont peu communiqué et peu impliqué leurs collaborateurs. On retrouve ici une partie des conséquences des approches différentes qu'ont eues les directeurs.

6- "Pour vous la fusion est-elle synonyme d'opportunités ? Si oui, lesquelles ?"

Oui	Oui professionnelle	Oui notoriété, développement commercial	Non si pas de moyens alloués
9%	64%	9%	18%

Pour la majorité des managers, la fusion représente une opportunité d'évolution professionnelle. Ce sentiment est amplifié par le fait que VRH soit dans le dispositif de la CGLLS et qu'elle limite donc au maximum ses recrutements à l'externe. De nombreuses opportunités se sont donc présentées en interne et les salariés de l'OPH de Valence et de HPR ont pu en bénéficier.

Les avantages du recrutement en interne sont bien connus. C'est effectivement une opportunité pour les salariés de l'entreprise d'évoluer et donc pour l'entreprise de favoriser leur fidélisation. Cependant, recruter à l'extérieur permet à l'entreprise de se développer. En effet, selon le type de poste, opter pour une mobilité interne pourrait priver l'entreprise d'un regard neuf et extérieur. D'autre part, une entreprise ne possède pas forcément en interne les compétences requises et même avec une formation, un collaborateur débutant ne sera jamais aussi performant qu'une personne qui possède une expérience acquise au sein d'autres entreprise

7- "Avez-vous eu des craintes ?"

Non	Oui : licenciement	Oui : rapidité de la mise en œuvre
73%	18%	9%

Une grande majorité des managers interrogés disent n'avoir eu aucune crainte au sujet de la fusion. Quelques-uns ont eu peur des licenciements malgré l'annonce faite officiellement qu'il n'y en aurait pas. Enfin, une partie des managers a eu des craintes sur le résultat de la fusion lorsque les groupes de travail se sont arrêtés et que le rythme s'est accéléré.

8- "Pour vous VRH est-elle une nouvelle entreprise ?"

Oui	Pas encore	Oui mais encore beaucoup de travail	Non
9%	55%	27%	9%

La majorité de salariés souhaitent que VRH soit une nouvelle entreprise mais répondent pas encore.

Cette réponse peut s'expliquer en partie par les faibles changements constatés jusqu'à présent. En effet, malgré le rassemblement des salariés sur le siège de Valence, la création du nouveau logo et la communication de la direction, beaucoup de salariés sont dans l'attente de projets communs et de changements pratiques.

Pour exemple, les vêtements de travail ne sont pas floqués du nouveau logo alors que les salariés qui les portent sont la vitrine de VRH dans les résidences. Les agences de proximité n'ont pas encore la signalétique de VRH. Le site internet est en construction et certains documents à en-tête portent encore les anciens logos.

Ces états de faits, ne demandant pas de gros investissement et semblant réalisables empêchent l'adhésion des salariés à la nouvelle entité. L'image et les habitudes des anciens bailleurs sont encore trop présentes. Les méthodes de travail ou les processus n'ont pas encore changé et les salariés de Romans s'adaptent aux méthodes de OPH de Valence.

Il n'y a pas encore de construction commune d'une nouvelle entité.

ANNEXE 2 : MAIL DU 09 NOVEMBRE 2016

Envoyé : mercredi 9 novembre 2016 11:51

À : OPH26

Objet : VALENCE ROMANS HABITAT

Bonjour à tous,

Nous avons engagé les premiers travaux avec le cabinet Wavestone. Ce cabinet, qui possède une forte expertise et expérience dans le logement social, nous accompagne en effet dans la construction de notre nouvelle entité Valence Romans Habitat.

Les premiers travaux ont d'abord consisté à structurer le projet. Nous avons ainsi identifié cinq chantiers majeurs qui conditionnent la réussite de Valence Romains Habitat.

Ces cinq chantiers portent sur :

Chantier 1 : le plan de développement à cinq ans reposant en partie sur la consolidation des deux plans stratégiques de patrimoine,

Chantier 2 : la préparation et l'organisation du déménagement

Chantier 3 : la conduite du changement (communication, formation, accompagnement)

Chantier 4 : la politique et les outils dédiés aux Ressources Humaines de Valence Romans Habitat

Chantier 5 : la définition et la déclinaison de l'organisation cible reliées à la mise en œuvre du système d'information

Chaque chantier sera piloté par deux membres des Comités de Direction OPHV/HPR. La démarche se veut participative. Des collaborateurs seront associés à ces chantiers. Ils apporteront leurs analyses et leurs préconisations sur ces cinq questions clés. Ces chantiers mobiliseront à la fois l'encadrement et des collaborateurs des deux structures actuelles.

La composition de ces chantiers est en cours d'élaboration. Les consultants de Wavestone animeront ces chantiers, ils apporteront leur soutien et leur expertise.

Les analyses et les préconisations des chantiers seront débattues en Comité de pilotage pour arbitrage, le Comité de pilotage réunissant les membres du Comité de Direction.

Notre engagement est clair : associer un maximum de personnes tout en veillant à respecter le principe de bon fonctionnement des groupes de travail, autour de 7 à 8 participants par chantier.

Si des personnes sont intéressées pour intégrer un des chantiers (sauf le chantier 4 RH), merci de vous signaler auprès de la Direction des Ressources Humaines avant le 17 novembre.

Afin d'élargir la prise en compte des attentes des collaborateurs dans le processus de création de Valence Romans Habitat, nous avons décidé de mettre en place trois ateliers supplémentaires qui se réuniront à périodicité régulière fin 2016 et tout au long de l'année 2017.

Ces trois ateliers regrouperont des collaborateurs et des managers :

Un atelier regroupera des collaborateurs de l'OPH de Valence ; il s'agit de mobiliser ici les membres

du groupe de travail « Qualité de Vie au Travail »

Un atelier regroupera de la même manière des collaborateurs d'Habitat Pays de Romans

Un atelier regroupera des managers des deux organisations

Si des personnes sont intéressées pour intégrer un des ateliers, merci de vous signaler auprès de la Direction des Ressources Humaines avant le 17 novembre.

Ces ateliers, d'une taille de 10 personnes environ, seront animés par les consultants de Wavestone. Ces ateliers porteront sur l'expression et l'analyse des attentes des collaborateurs dans le cadre de la création de Valence Romans Habitat.

Ces ateliers seront aussi chargés de faire des propositions concrètes.

Les organisations représentatives du personnel (CE, CHSCT) seront tenues elles aussi régulièrement informées de l'avancement des travaux dans le cadre d'une commission de suivi. Ces deux commissions, l'une pour l'OPH de Valence, l'autre pour Habitat de Pays de Romans, se réuniront tous les mois.

Les premiers travaux engagés avec le cabinet Wavestone ne se limitent pas à définir les modalités de l'association des collaborateurs. Des réunions vont être très prochainement initiées:

Les membres du Comité de pilotage se réunissent le lundi 14 novembre en séminaire toute la journée, l'objet de ce séminaire porte sur l'identification des objectifs stratégiques et les ambitions de Valence Romans Habitat.

Des réunions de présentation seront organisées, à partir de la semaine prochaine, par les Directeurs afin d'échanger avec les équipes sur l'organisation de notre projet, sur ses grandes dates, sur les modalités d'association des collaborateurs.

Une réunion d'information et de communication associera le mercredi 24 novembre l'ensemble des managers des deux structures.

Le projet de construction de Valence Romans Habitat va se mettre progressivement en place, les différents groupes de travail vont être constitués et les travaux vont pouvoir rapidement entrer dans leur phase opérationnelle. Mais l'esprit de la démarche est déjà posé : nous allons travailler ensemble pour faire de Valence Romans Habitat l'acteur de référence du logement social sur le territoire de l'agglomération.

Bon travail !

Cordialement

XX

Directeur Général

Valence Romans Habitat *en mouvement*

En direct de Valence Romans Habitat

édito



N° 1
Décembre
2016

Valence Romans Habitat avance à grands pas ! Ce nouvel OPH verra le jour sur des bases solides et pérennes, nous permettant ainsi d'asseoir VRH comme un véritable porteur de projets capable d'impulser les politiques publiques menées.

Ce support, « VRH *en mouvement* », nous donne l'opportunité de vous rendre compte régulièrement des avancées de notre projet. Il est à l'image du futur OPH, dynamique et résolument moderne. « VRH *en mouvement* » vous donnera la visibilité nécessaire sur le chemin parcouru et sur les étapes futures.

Ainsi, le projet Valence Romans Habitat a pris un nouveau tournant depuis le 14 novembre dernier. A cette date, le travail de mutualisation commençait activement, avec la rencontre des deux comités de direction de Romans et de Valence.

Depuis, ce sont plus de 100 collaborateurs qui ont échangé et d'autres vont rejoindre le mouvement via les 5 chantiers et 3 ateliers mis en place. Les équipes sont d'ores et déjà à l'œuvre pour participer activement à poser les bases de Valence Romans Habitat : l'organisation cible a été déterminée et permettra de dérouler sereinement l'organigramme complet.

Les échanges de pratique déjà amorcés notamment entre les accueils, la proximité ou la gestion des réclamations, laisseront bientôt place à des séances de travail interservices pour favoriser l'interconnaissance.

Je vous laisse découvrir toutes les informations sur le projet Valence Romans Habitat, comme par exemple la rubrique VRH créateur d'emploi, et vous souhaite bonne lecture de ce nouveau support.

Bernard HOBERG

Directeur général de l'OPH de Valence



Habitat
Pays de Romans

Le dossier

La Direction Générale a souhaité être accompagnée par un cabinet extérieur « WAVESTONE » tout au long du processus de création de Valence Romans Habitat. « WAVESTONE » a d'abord réuni l'ensemble des deux comités de direction lors d'un séminaire qui a eu lieu le 14 novembre. Ce moment a été l'occasion de définir les attentes et de bien calibrer le projet.

Dans un second temps le 24 novembre dernier, « WAVESTONE » a réuni lors d'un séminaire les managers et les cadres d'HPR et de l'OPH de Valence pour leur donner de la « matière » pour informer correctement leurs équipes.

Afin d'impliquer le maximum de collaborateurs, la Direction Générale a mis en place 5 chantiers et 3 ateliers de réflexion. A ce jour, tous ont trouvé preneur ! Sur les 250 collaborateurs des deux Offices, plus de 100 pourront donc s'impliquer concrètement dans cette création.



CHANTIERS	OBJECTIFS	COMPOSITION DES GROUPES
Chantier n° 1 : Plan de développement à 5 ans	Définir un modèle économique pérenne reposant sur la consolidation des deux Plans Stratégiques Patrimoniaux	Fabrice Larus - Bernard Guichard - Virginie Burgkam - Pascale Romieu - Véronique Pastorelli - Michaël Briffat - Olivier Brottes - Olivier Marguerez - Emmanuelle Mesureur - Francisco Vivo - Stéphane Musquier
Chantier n° 2 : Déménagement et logistique	Piloter le projet de déménagement y compris dans sa dimension conduite du changement	Pascal Regazzoni - Valérie Martinez - Fabrice Abaladejo - Julie Gerardin - Muriel Pizat - Kadi Gancoun - Pascale Froissart - Annysa Cherati - Fabrice Larus - Daniel Nouaux
Chantier n° 3 : Conduite du changement	Définir et mettre en œuvre une stratégie de conduite du changement	Sandrine Coliat - Nadège Leger - Nathalie Brucker - Yann Sechi Laurie Dabert - Pascale Bodoin - Brigitte Moita - Flomain Boudreaux - Sabine Lassalle - Marjorie Navet - Marie Christine Martorel - Claudie Belkhir Ludvine Leguen-Chigot - Caroline Calatayud
Chantier n° 4 : Ressources Humaines	Définir une politique Ressources Humaines associée à la nouvelle organisation	Armelle Savoie - Jean Baptiste Harmon - Patricia Reina - Ludvine Leguen-Chigot - Noëlle Martin
Chantier n° 5 : Organisation et systèmes d'information	Définir et mettre en œuvre la cible organisationnelle en cohérence avec le nouveau système d'information	Julie Cabassut - Caroline Calatayud - Sandrine Dumas - Christian Ollat - Bruno Locatelli - Arnaud Daunis - Varnie Noum - Marc Buffat - Dominique Kepe - Arnaud Foucher Sandra Domingo - Pascale Romieu
Atelier n° 1	Qualité de Vie au Travail OPH de Valence	Armelle Savoie - Stéphane Ducteur - Pauline Ait Amrouche - René Léonard - Jean-Baptiste Harmon - Yann Sechi - Pauline Rigoli - Ludvine Leguen-Chigot - Nadia Bensaha
Atelier n° 2	Qualité de Vie au Travail Habitat pays De Romans	Patricia Reina (RH) - Nadège Leger (Com) - Philippe Cerqueira (proxi tech) - Fatima Azizi (GL) - Laurie Dabert (CE et pat) - Myriam Vendre Beranger (proxi adm) - Sandrine Coliat (CHSCT et compta) - Maria Pajaro (foncier) - Régine Mazoyer (proxi) - Bezara Bachiry (sécurité) - Azédine Chettabi (médiateur)
Atelier n° 3	Managers	Brigitte Moita - Bruno Locatelli - Virginie Burgkam - Nathalie Brucker - Daniel Pelat - Gaëlle Oroel Marchand - Isabelle Pierot - Emmanuelle Mesureur - Pauline Ait Amrouche - Arnaud Foucher - Christophe Carozziere - Bruno Girodot

Création de Valence Romans Habitat :



L'interconnaissance...

Nous avons déjà l'expérience réussie d'un travail commun sur des dossiers (contrat de ville, groupement de commande, changement de logiciel...).

Dans la continuité, nous allons mettre en place des rencontres par métiers. L'idée est d'échanger sur les pratiques que nous avons en commun, de partager nos expériences et nos parcours professionnels avec, bien entendu, en ligne de mire apprendre à nous connaître. Cela nous permettra également de mettre en exergue les points de réussite de chacun et commencer à partager une vision commune de nos métiers.

Ensemble, nous évaluerons le chemin à parcourir pour former une seule et même équipe, au service de l'Entreprise.

Ces échanges d'expérience nous enrichiront mutuellement et ouvriront la voie à la réussite de notre projet pour faire de VRH, demain, l'opérateur incontournable du territoire.

Nous reviendrons dans ce journal sur la mise en œuvre concrète de ces rencontres.

Zoom sur

Exclusif ...

ORGANISATION CIBLE VALENCE ROMANS HABITAT



Calendrier

les principales étapes





Offres
d'Emploi



VRH, CRÉATEUR D'EMPLOI

Agence de Valencioles

- Un(e) employé(e) d'immobilier
- Un(e) gestionnaire technique

Agence de Fontbarlette

- Un(e) chargé(e) de proximité

Agence du Polygone

- Un(e) chargé(e) de proximité
- Un(e) employé(e) d'immobilier
- Un(e) gestionnaire technique

DÉPÔT DES CANDIDATURES AVANT LE 23 DÉCEMBRE 2016

*A vos
agendas*

Cérémonie des vœux au personnel

Vendredi 20 janvier 2017

De 10h30 à 16h30

À Chatuzange-le-Goubet

Proposé en concertation

ANNEXE 4 : MAIL DU 03 OCTOBRE 2016

Envoyé : lundi 3 octobre 2016 16:48

À : OPH26

Objet : Courrier à l'attention du personnel de l'OPHV

Bonjour à toutes et à tous,

Vous trouverez en annexe le courrier concernant la création de VALENCE ROMANS HABITAT.

Ce nouveau nom, décidé par l'Agglomération, a été proposé par X dans le cadre du concours lié au changement de collectivité de rattachement lancé en interne cet été.

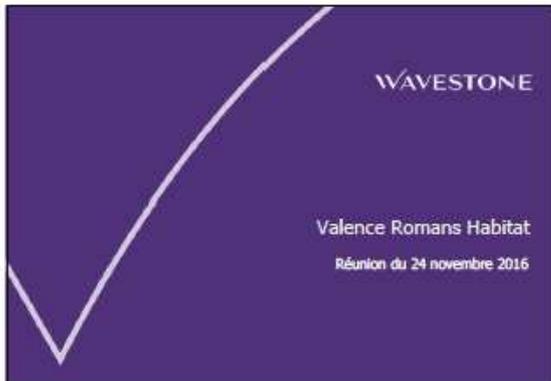
Bravo à lui car sa proposition est allée au-delà de ce qui était prévu.

Je vous engage à une lecture sérieuse et passionnée de ce courrier qui vous est destiné.

XX

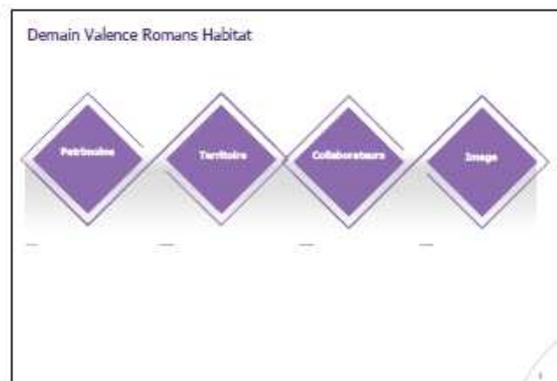
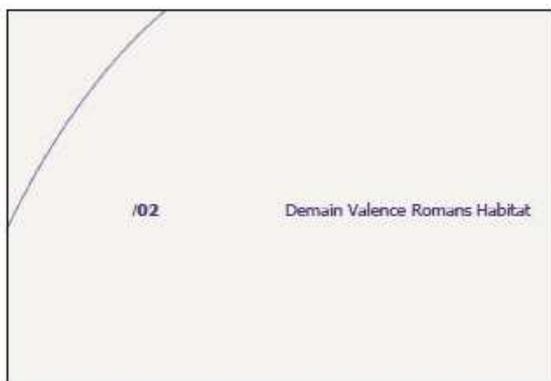
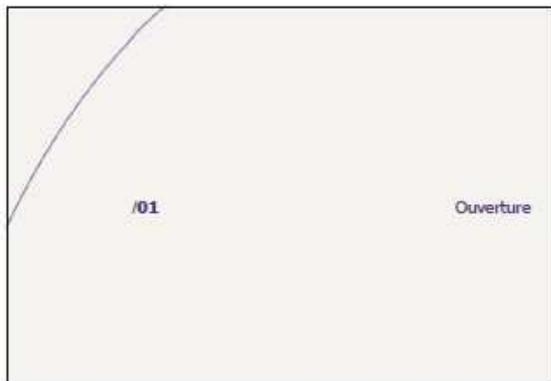
Directeur Général

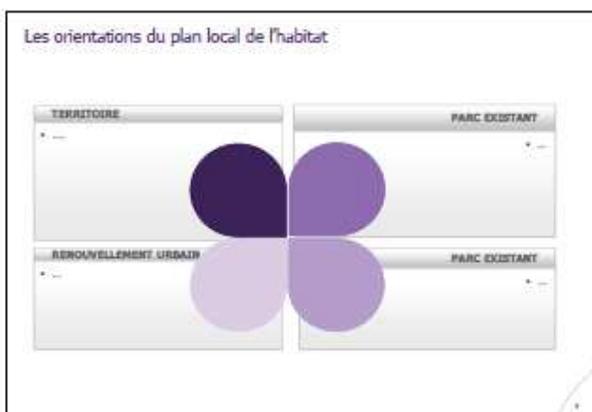
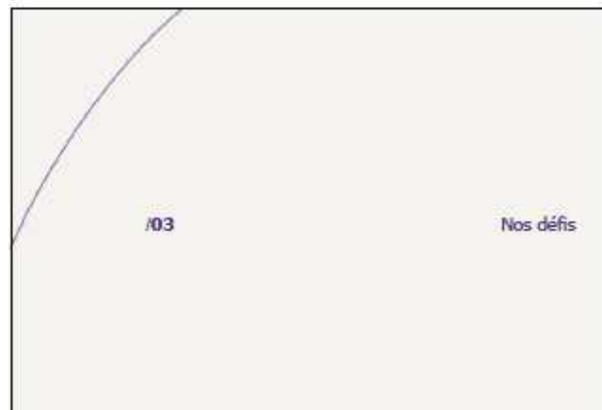
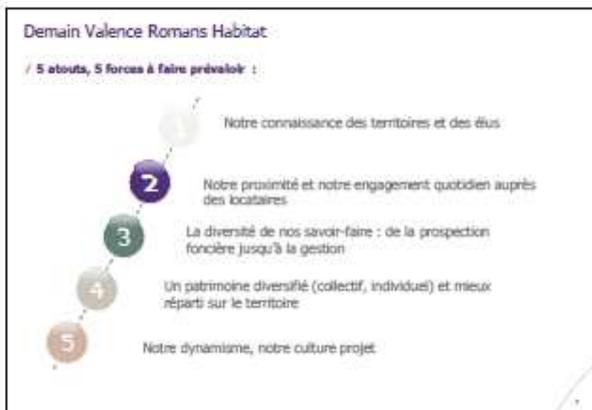
ANNEXE 5 : POWER POINT SEMINAIRE DU 24/11/2016



Sommaire

- /01 Ouverture
- /02 Demain Valence Romans Habitat
- /03 Nos défis et nos ambitions
- /04 Nos valeurs
- /05 Votre rôle dans le projet
- /06 Les ateliers



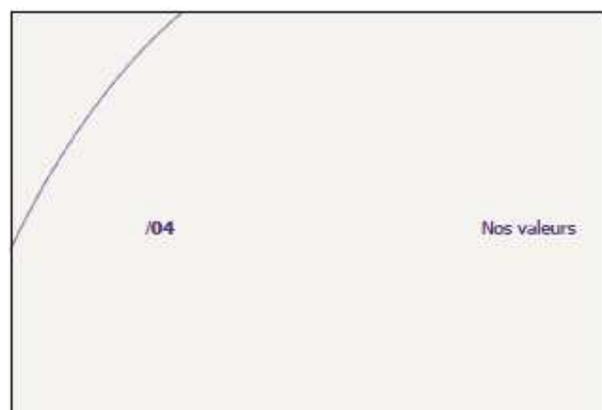


Nos défis et nos ambitions

Nos défis	Notre réponse dans les prochaines années
Marché	<ul style="list-style-type: none"> Appréhender finement les marchés Produire en fonction des besoins
Positionnement	<ul style="list-style-type: none"> Etre l'acteur de référence de nos territoires Nouer des partenariats
Offre	<ul style="list-style-type: none"> Diversifier l'offre Favoriser le parcours résidentiel
Image	<ul style="list-style-type: none"> Construire notre nouvelle image Faire connaître nos savoir-faire
Innovation	<ul style="list-style-type: none"> Actionner le levier technologique Tenir compte des nouvelles attentes

Nos défis et nos ambitions

Nos défis	Notre réponse dans les prochaines années
Patrimoine	<ul style="list-style-type: none"> Harmoniser nos deux PSP Améliorer l'attractivité globale du patrimoine
Relation locataires	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer l'écoute des locataires Renforcer la relation clients Porter des engagements de qualité de service
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> Définir des objectifs Tourner l'organisation vers les territoires Uniformiser nos pratiques
Management et ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> Construire une nouvelle politique RH Promouvoir une culture managériale forte Animer une véritable communauté managériale Renforcer la fierté d'appartenance

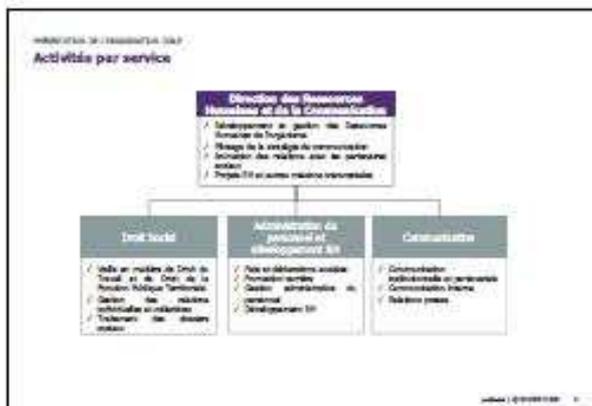
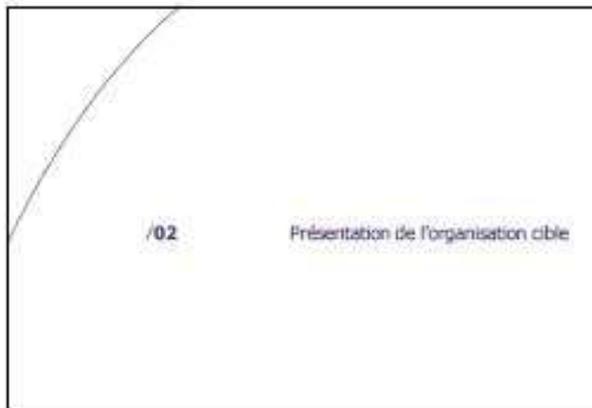
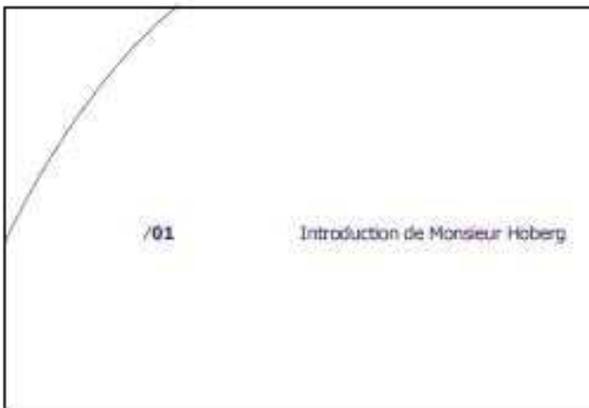


ANNEXE 6 : POWER POINT SEMINAIRE DU 15/02/2017



Déroulement du séminaire

/01	Introduction de Monsieur Hoberg : 9h00-9h30
/02	Présentation de l'organisation cible : 9h30-10h00
/03	Temps d'échange autour de l'organisation cible : 10h00-10h15
/04	Présentation des axes du projet : 10h15-10h45
	Pause : 10h45-11h00
/05	Ateliers de travail « référentiel managérial » : 11h00-12h15



Fonctions par service



Effectifs cibles et postes ouverts

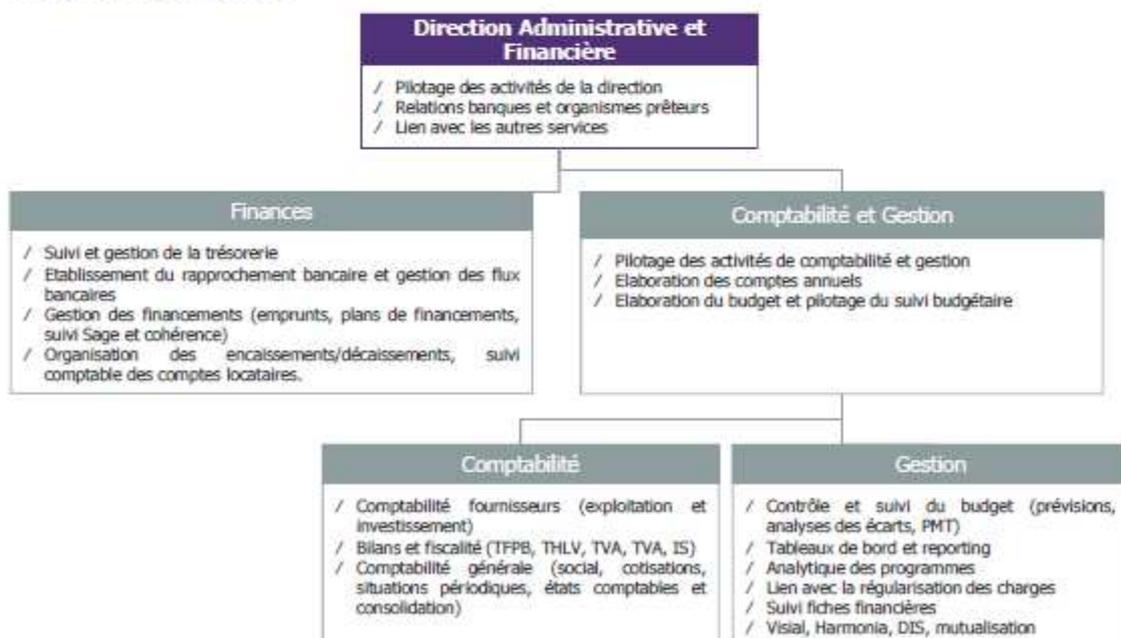
Pôles	Fonctions	Nombre de postes ouverts	Localisation
Direction	Directeur des ressources humaines et de la communication	/	Siège VRH
	Assistante	/	Siège VRH
Service Administration du personnel et développement RH	Responsable du service Administration du personnel et développement RH	/	Siège VRH
	Gestionnaires paie et retraite	/	Siège VRH
	Chargé de missions RH	/	Siège VRH
Service Communication	Responsable service communication	/	Siège VRH
	Chargé de communication	/	Siège VRH
Service droit social	Juriste en droit social	/	Siège VRH

/B

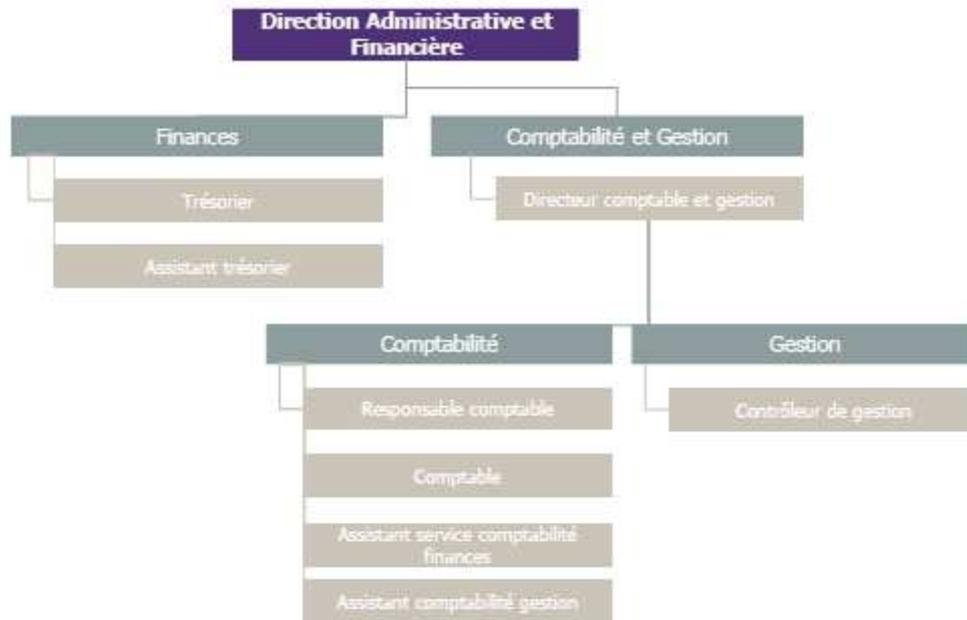
Direction Administrative et Financière

PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION CIBLE

Activités par service



Fonctions par service



Effectifs cibles et postes ouverts

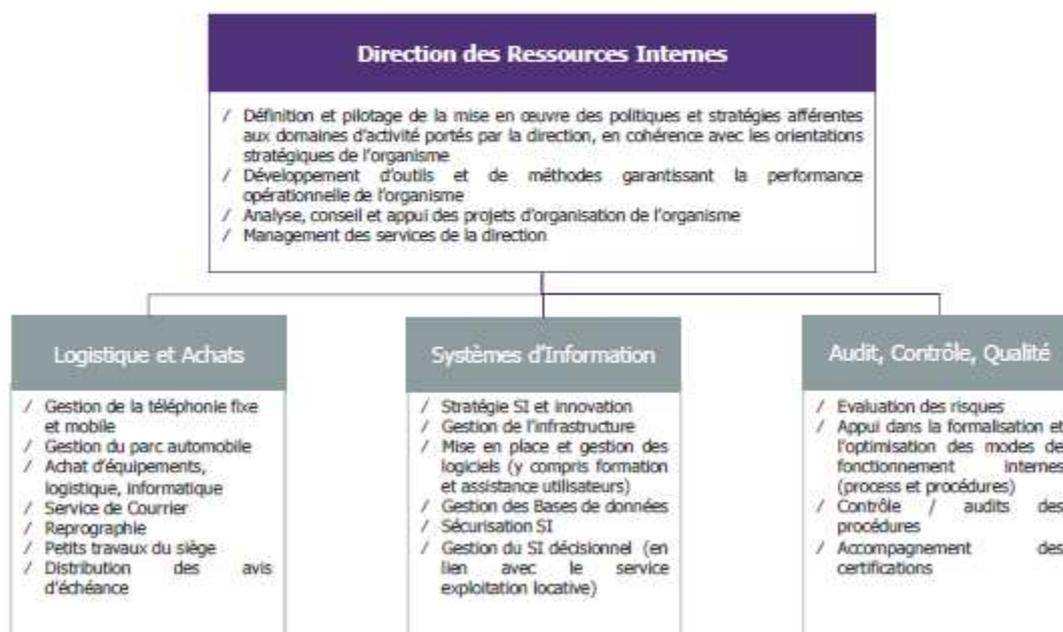
Pôles	Fonctions	Nombre de postes ouverts	Localisation
Direction	Directeur Administratif et Financier	1	Siège VRH
Comptabilité et gestion	Directeur comptable et gestion	1	Siège VRH
	Responsable comptable	1	Siège VRH
	Comptable	1	Siège VRH
	Assistant service comptabilité finances	1	Siège VRH
	Assistant comptabilité gestion	1	Siège VRH
	Contrôleur de gestion	1	Siège VRH
	Finances	Trésorier	1
Assistant trésorier		1	Siège VRH

/C

Direction des Ressources Internes

PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION CIBLE

Activités par service



Fonctions par service



Effectifs cibles et postes ouverts

Pôles	Fonctions	Nombre de postes ouverts	Localisation
Direction	Directeur des Ressources Internes	/	Siège VRH
Service Logistique et Achats	Responsable du service	/	Siège VRH
	Agent logistique	/	Siège VRH
	Agent administratif	/	Siège VRH
Systèmes d'Information	Correspondant SI	/	Siège VRH
Audit, Contrôle, Qualité	Auditeur contrôleur interne	/	Siège VRH

/D

Direction de la clientèle et des territoires

PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION CIBLE

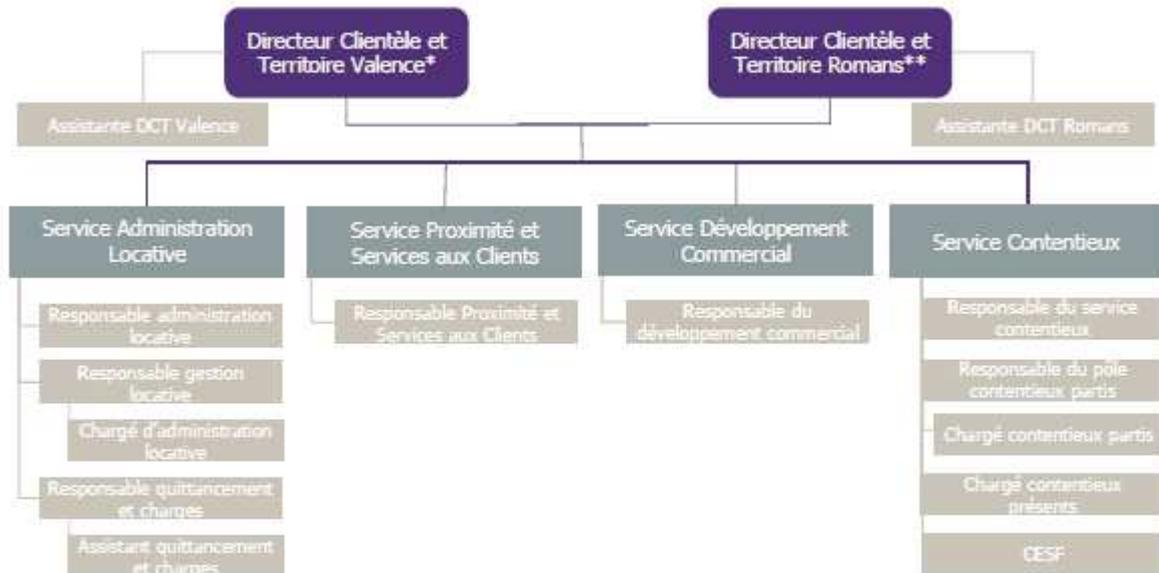
Activités par service - Siège

Direction Clientèle et Territoire Valence

/ Définition et pilotage de la mise en œuvre des politiques et stratégies afférentes aux domaines d'activité portés par la direction, en cohérence avec les orientations stratégiques de l'organisme : politique commerciale et tarifaire, politique de recouvrement, politique de peuplement et d'attribution, politique de qualité de service, politique de propreté, politique de remise en état des logements, politique de traitement des sollicitations, politique de concertation locative, politique de gestion des commerces et locaux professionnels.

Service Administration Locative	Service Proximité et services aux Clients	Service Développement commercial	Service Contentieux
<ul style="list-style-type: none"> / Veille et déclinaison de la réglementation sur la GL / Administration locative : création et mise à jour du patrimoine, réalisation des enquêtes sur le périmètre de la GL, révisions de loyer, etc. / Gestion de la demande de logement social / Réalisation des campagnes assurance / prélèvement, etc. / Quittancement/gestion compte / Régularisation des charges 	<ul style="list-style-type: none"> / Définition de la politique de qualité de service et pilotage de sa mise œuvre / Animation de la filière proximité (développement de méthodologies et d'outils) / Mesure des indicateurs de qualité de service et mise en place de plans d'actions permettant d'améliorer le niveau de satisfaction clients / Mise en œuvre de démarches qualité 	<ul style="list-style-type: none"> / Elaboration de la stratégie commerciale de VRH et déclinaison en plan d'actions commerciaux / Animation de la filière commerciale par la mise à disposition d'outils et de méthodologies / Prospection et développement de l'image de l'entreprise auprès des partenaires / Participation à la définition des produits à commercialiser 	<ul style="list-style-type: none"> / Elaboration de la politique recouvrement de l'entreprise et pilotage de sa mise en œuvre / Recouvrement des créances des locataires en place et partis / Animation de l'ensemble de la filière recouvrement / Représentation institutionnelle de l'organisme dans son domaine / Veille juridique et réglementaire

Fonctions par service - Siège



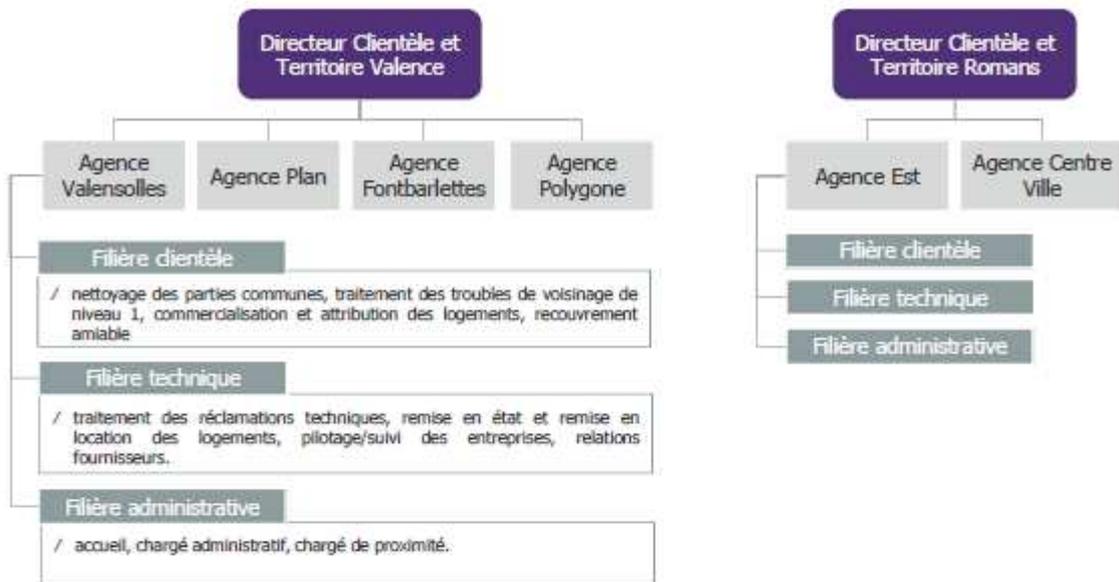
* Le Directeur Clientèle et Territoire de Valence assurera l'encadrement hiérarchique des responsables des services Contentieux et Proximité Services aux clients.

** Le Directeur Clientèle et Territoire de Romans assurera l'encadrement hiérarchique des responsables des services Développement commercial et Administration locale

Effectifs cibles et postes ouverts - Siège

Pôles	Fonctions	Nombre de postes ouverts	Localisation
Direction	Directeur de la clientèle et des territoires	/	Siège VRH
	Assistante DCT Valence	/	Siège VRH
	Assistante DCT Romans	/	Siège VRH
Service Administration Locative	Responsable de l'administration locale	/	Siège VRH
	Responsable gestion locale	/	Siège VRH
	Chargé d'administration locale	/	Siège VRH
	Responsable quittancement et Charges	/	Siège VRH
	Assistant quittancement et charges	/	Siège VRH
Service développement commercial	Responsable du développement commercial	1	Siège VRH
Service proximité et services aux clients	Responsable proximité et service aux clients	1	Siège VRH
Service contentieux	Responsable service contentieux	/	Siège VRH
	Responsable pôle contentieux partis	/	Siège VRH
	Chargé de contentieux présents	/	Siège VRH
	Chargé de contentieux partis	/	Siège VRH
	CESF	/	Siège VRH

Activités par filière – Agences



Fonctions de la proximité



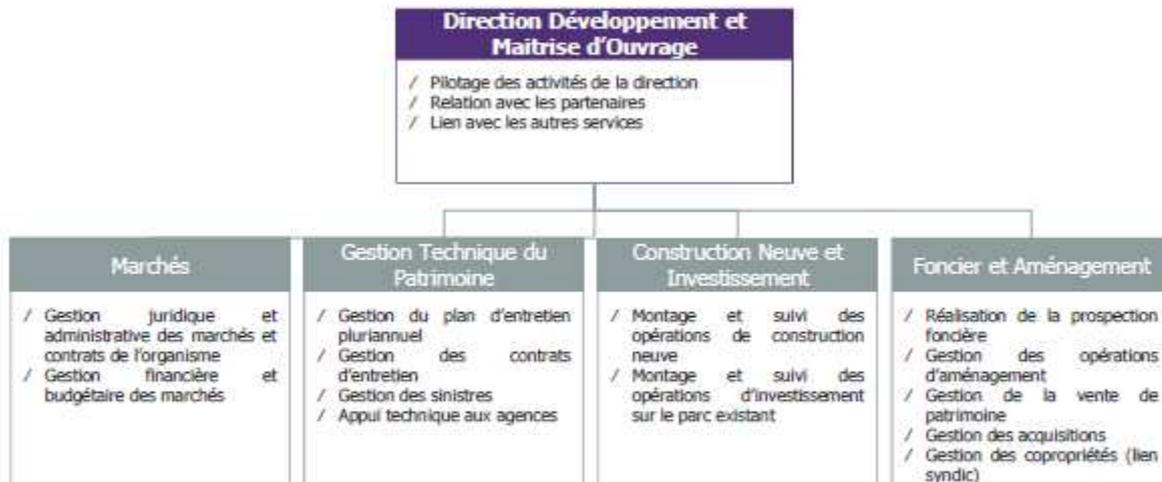
Postes ouverts – Agence Romans Ville

Fonctions	Nombre de postes ouverts	Localisation
Agence Romans Ville		
Responsable d'agence	1	Romans Ville
Assistante	1	Romans Ville
Responsable technique	1	Romans Ville
Responsable clientèle / proximité	1	Romans Ville

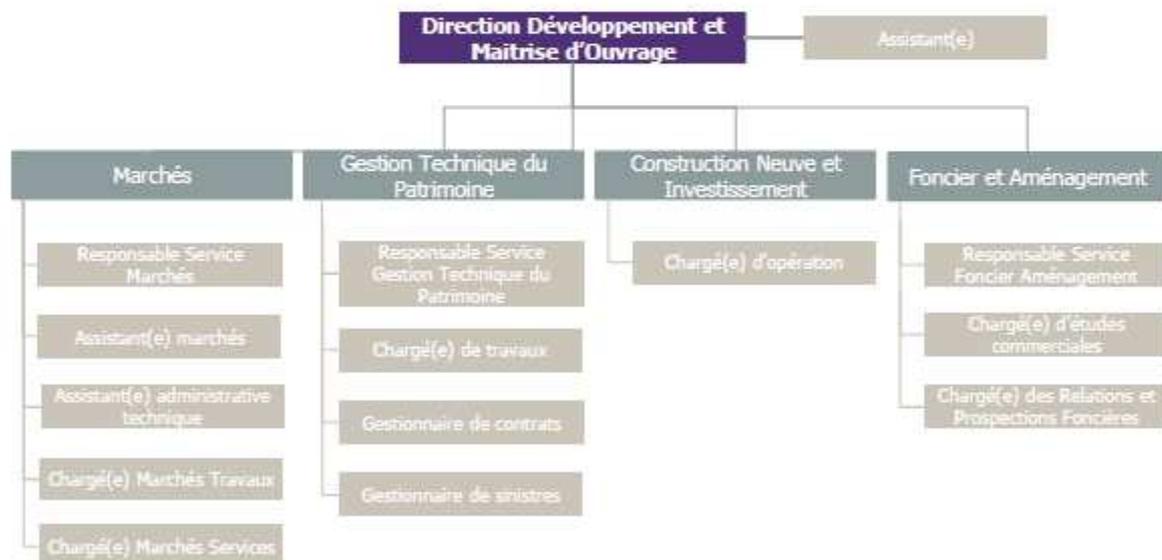
/E

Direction Développement et Maîtrise
d'Ouvrage

Activités par service



Fonctions par service



Effectifs cibles et postes ouverts

Pôles	Fonctions	Nombre de postes ouverts	Localisation
Direction	Directeur Développement et Maîtrise d'Ouvrage	\	Siège VRH
	Assistant(e) de Direction	\	Siège VRH
Marchés	Responsable service marchés	\	Siège VRH
	Assistant(e) marchés	\	Siège VRH
	Assistant(e) administrative technique	1	Siège VRH
	Chargé(e) marchés travaux	\	Siège VRH
	Chargé(e) marchés services	1	Siège VRH
Gestion Technique du patrimoine	Responsable Service	\	Siège VRH
	Charge(e) de Travaux	\	Siège VRH
	Gestionnaire de contrats	\	Siège VRH
	Gestionnaire de sinistres	\	Siège VRH
Construction Neuve et Investissement	Chargé(e) d'opération	\	Siège VRH
Foncier et Aménagement	Responsable Service Foncier Aménagement	\	Siège VRH
	Chargé(e) d'études commerciales	\	Siège VRH
	Chargé(e) des Relations et Prospections Foncières	\	Siège VRH

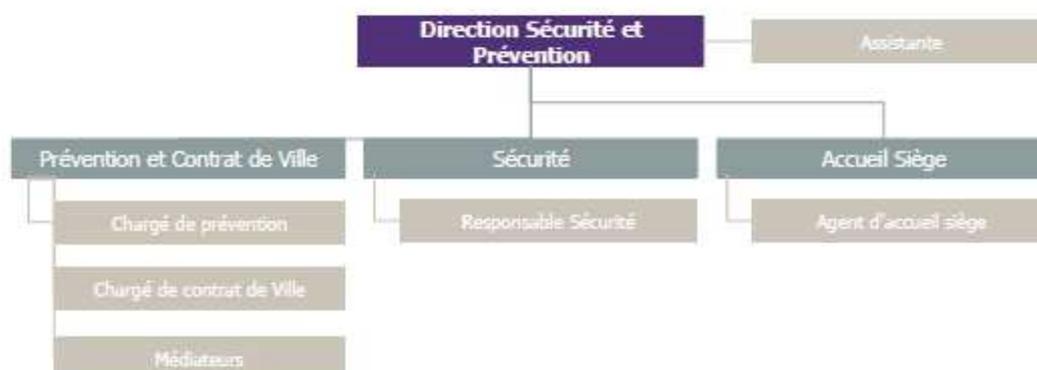
/F

Direction Sécurité et Prévention

Activités par service



Fonctions par service



Effectifs cibles et postes ouverts

Pôles	Fonctions	Nombre de postes ouverts	Localisation
Direction	Directeur Sécurité et Prévention	\	Siège VRH
	Assistante	\	Siège VRH
Prévention et contrat de Ville	Chargé de prévention	\	Siège VRH
	Chargé de contrat de ville	\	Siège VRH
	Médiateurs	\	Agence
Sécurité	Responsable Sécurité	\	Siège VRH
Accueil siège	Agent d'accueil Siège	1	Siège VRH

/03

Temps d'échange autour de l'organisation cible

Temps d'échange autour de l'organisation cible



Questions / Réponses

contenu | © WAVESTONE 33

/04

Présentation des suites du projet

Focus sur le chantier « Organisation et SI »

Les étapes de déploiement

Une première réunion le 25 janvier qui a permis d'identifier :

- / 7 grands Macro-Processus déclinés en 16 ateliers (chacun des ateliers se déclinant en plusieurs processus cible)
- / Une liste de pilotes et un groupe de référents identifiés par atelier – complétés par le comité technique

**Focus sur le chantier « Organisation et SI »**

Les étapes de déploiement

2eme étape : Définition des grandes orientations de chacun des ateliers - courant février 2017

- / Une réflexion du COPIL donnant les ambitions et orientations aux différents ateliers.

3eme étape : Préparation du déploiement des ateliers - fin février 2017

- / Réunion de cadrage de la démarche avec l'ensemble des pilotes des ateliers
- / Identification, avec les pilotes du chantier, des ateliers nécessitant l'appui de Wavestone, compte-tenu de leur complexité, et validation par le comité technique
- / Accompagnement par les deux pilotes du chantier des pilotes des ateliers, afin d'organiser la mise en place de la démarche

4e étape: Mise en place des ateliers process cible - mars 2017**Fin de la démarche : Juin 2017**

Point d'actualités



/05 Ateliers de travail « référentiel managérial »

Les thèmes des Ateliers :

- 1 Quels sont les attentes et besoins exprimés des collaborateurs vis-à-vis des cadres/managers?
- 2 Quel est votre rôle en tant que cadre/manager au sein de VRH?
- 3 Quels leviers pour renforcer le sentiment d'appartenance des équipes à VRH ?

L'animation et la restitution des ateliers



Ateliers de travail

Chaque thème est donc traité par deux ateliers

50 minutes de réflexion



Animateur VRH par atelier

Chaque animateur VRH prend des notes /
/ échanges avec WS en fin de séance afin de synthétiser les propositions

10 minutes de consolidation



Rapporteur WS pour deux ateliers

Chaque thème fera l'objet d'une restitution par un consultant Wavestone

15 minutes de restitution

Les propositions des ateliers

/ Les propositions des ateliers 1 et 2 : Quelles sont les attentes et besoins exprimés des collaborateurs vis-à-vis des cadres/managers ?

Qualités	Rôle	Savoir-faire
<ul style="list-style-type: none"> › Etre exemplaire › Leadership › Equité › Empathie et humanité › Autocritique › Etre compréhensif et à l'écoute › Rassurer ses équipes › Expliquer les méthodes › Respect › Tolérance : <ul style="list-style-type: none"> - des managers vis-à-vis des équipes (projet) - des équipes par rapport aux managers au regard de l'organisation qui se met en place 	<ul style="list-style-type: none"> › Donner du sens au projet de l'entreprise › Servir de relais à la stratégie de l'entreprise et décliner en objectifs › Donner une ligne de conduite › Pose un cadre compris par tous › Etre décisionnaire › Etre dans la sécurisation et l'accompagnement des collaborateurs › Valoriser et reconnaître le travail › Etre investi 	<ul style="list-style-type: none"> › Etre force de proposition › Savoir organiser › Etre capable d'apporter une réponse › Donner les moyens et outils nécessaires aux équipes › Analyser une situation et identifier › Contrôle/retour/adaptation sur les procédures : nécessitent d'avoir une organisation transverse de la qualité et une cohérence
<ul style="list-style-type: none"> › Homogénéité dans le management pour avoir une unité dans les réponses, dans les postures, dans les valeurs partagées, dans les process... 		

Les propositions des ateliers

/ Les propositions des ateliers 3 et 4 : Quel est le rôle et la fonction des cadres/managers au sein de VRH ?

Ateliers 3 et 4 – restitution par Sébastien CHEGUILLAUME	
<ul style="list-style-type: none"> › Assurer la communication et la transmission des informations pour promouvoir la culture de l'entreprise (intérêt collectif) › Représenter son équipe et faire remonter les éventuelles problématiques › Contrôler et être garant des objectifs › Accompagner, écouter, valoriser, donner de la confiance à ses équipes (mettre de l'enthousiasme) › Expliquer et faire adopter les directives et objectifs (même lorsque l'on est pas en accord avec les décisions de l'entreprise) › Rester connectés avec la réalité du terrain › Assurer la transversalité avec les autres services › Porter l'image de l'entreprise en externe › Dans le cadre de la fusion, rassurer, accueillir et soutenir les personnels mutés 	<ul style="list-style-type: none"> › Développer l'identité, incarner l'image de Valence Romans Habitat (identité commune) › Renforcer l'appartenance à l'identité de la nouvelle entreprise (Valorisation des missions : mixité, développement parcours résidentiel, revalorisation des quartiers, appui service foncier, prospection commercial, réflexion sur l'appellation des agences) › Courage managérial, assurer la communication sur les propositions et décisions de manière ascendante et descendante › Déléguer et accompagner les équipes › Harmoniser les pratiques et les processus › Fédérer les équipes autour des objectifs de l'entreprise › Etre force de proposition, mobiliser les compétences › Etre les acteurs de la conduite du changement (Incarner les valeurs de VRH et les communiquer au sein des équipes)

Les propositions des ateliers

/ Les propositions des ateliers 5 et 6 : Quels leviers pour renforcer le sentiment d'appartenance des équipes à VRH ?

Ateliers 5 et 6 – restitution par Pascal Sanchez

- › Des prérequis : confiance, équité, respect, considération, et représentations
- › Des leviers :
 - Mieux de se connaître, mixer les équipes, travailler ensemble
 - Partage de valeurs, développer des projets en commun
 - Harmoniser les pratiques managériales et RH
 - Des outils de communication partagés : intranet, annuaire, glossaire partagé de métiers
 - Mettre un place un système de rencontre par métiers
 - Parcours professionnels équitables
 - Des moments de convivialités et des événements de type team building
 - Faire partager le nouveau nom

ANNEXE 7 : QUESTIONNAIRE VRH A DESTINATION DES MANAGERS DE PREMIERE LIGNE

Questionnaire VRH à destination des Managers de première ligne

Poste ancien / actuel - Ancienneté - Nb de personnes managées

- 1- Que représente pour vous la fusion OPH / HPR ?
- 2- Pensez-vous avoir un rôle à jouer dans la réussite de la fusion ?
- 3- Pensez-vous avoir une liberté de choix dans la mise en œuvre de la nouvelle organisation
Êtes-vous devenu acteur du changement (organisation du service, accueil des nouveaux collègues, participation aux groupes de travail,...)?
- 4- Quels changements concrets cela a-t-il impliqué pour vous ?
- 5- Pensez-vous avoir suffisamment de moyens pour promouvoir ce projet ?
 - humains,
 - matériels,
 - financiers
- 6- Avez-vous le sentiment d'être accompagné et coaché / managé par votre N+1 dans la conduite du changement qui concerne vos équipes ? Avez-vous le sentiment d'avoir été accompagné par le cabinet Wavestone ?
Si oui, comment ?
- 7- Pour vous la fusion est-elle ou a-t-elle été synonyme d'opportunités ? Si oui lesquelles ? (nouveaux projets, évolution professionnelle, mobilité géographique, positionnement VRH, 1er bailleur Drôme/Ardèche)
- 8- Avez-vous eu des craintes ? (pour votre poste, pratiques professionnelles modifiées, nouveaux collègues, devenir de votre poste)
- 9- Avez-vous animé un "rencontres-nous" ? Si oui, avez-vous été formé ou préparé à ce rôle ?
- 10- Pour vous VRH est-elle une nouvelle entreprise ?

ANNEXE 8 : QUESTIONNAIRE VRH A DESTINATION DES DIRECTEURS

Questionnaire VRH à destination des Directeurs

- 1- Que représente pour vous la fusion OPH / HPR ?
- 2- Pensez-vous avoir un rôle à jouer dans la réussite de la fusion ?
- 3- Pensez-vous avoir une liberté de choix dans la mise en œuvre de la nouvelle organisation ?
- 4- Quels changements concrets cela a-t-il impliqué pour vous ?
- 5- Pensez-vous avoir suffisamment de moyens pour promouvoir ce projet ?
 - humains,
 - matériels,
 - financiers
- 6- Avez-vous le sentiment d'être accompagné et coaché / managé par votre Directeur Général ou le cabinet de consultant dans la conduite du changement qui concerne vos équipes ?

Si oui, comment ?
- 7- Pour vous la fusion est-elle ou a-t-elle été synonyme d'opportunités ? (nouveaux projets, évolution professionnelle, mobilité géographique, positionnement VRH, 1er bailleur Drôme/Ardèche)
- 8- Avez-vous eu des craintes ? (pour votre poste, pratiques professionnelles modifiées, nouveaux collègues, devenir de votre poste)
- 9- Avez-vous appréhendé de travailler avec vos nouveaux collègues de Romans / Valence ?
- 10- Avez-vous animé un "rencontrons-nous" / chantier ? Si oui, avez-vous été formé ou préparé à ce rôle ?

Comment s'est organisé la phase de diagnostic, la détermination des 5 chantiers ?
- 11- Pour vous VRH est-elle une nouvelle entreprise ?

TABLES DES MATIERES

Déclaration anti-plagiat.....	5
Autorisation de diffusion.....	6
Remerciements	7
Sommaire	5
Avant-propos.....	8
Introduction.....	9
Partie 1 : - OPH de Valence et Habitat Pays de Romans deviennent Valence Romans Habitat : Une fusion imposée politiquement et souhaitable financièrement.....	12
Chapitre 1 - Présentation OPH de Valence et HPR.....	11
I. L’OPH de Valence	11
A. Historique	11
B. Localisation.....	12
C. Activités	12
D. Patrimoine	13
E. Relation avec l’environnement	13
II. Habitat Pays de Romans.....	14
A. Historique	14
B. Localisation.....	15
C. Activités	15
D. Patrimoine	16
E. Relation avec l’environnement	16
Chapitre 2 - Fusionner : pourquoi, qui, pour quoi ?.....	17
I. Les raisons de la fusion.....	17
A. La Loi Alur	17
B. Une santé financière préoccupante	17
II. Qui sont les acteurs institutionnels ?	18
III. Quels sont les enjeux pour l’entreprise ?.....	18

A.	Des enjeux stratégiques	19
B.	Des enjeux de gouvernance	19
C.	Des enjeux comptables et financiers.....	19
D.	Des enjeux patrimoniaux.....	20
E.	Des enjeux organisationnels.....	20
IV.	Les enjeux pour les Ressources Humaines.....	21
A.	Des enjeux humains	21
B.	Des enjeux d’harmonisation de processus.....	21
V.	Les enjeux spécifiques du management de première ligne.....	21
A.	D’expert à manager-coach	22
B.	Deux situations principales observées.	23
Partie 2 - Deux démarches de conduite du changement mises en œuvre		24
Chapitre 3 - Présentation du projet initial.....		25
I.	Méthodologie utilisée	25
A.	Quatre types de changements possibles.....	25
B.	Le choix de VRH	26
II.	Calendrier du projet, principales phases et dates clés.....	27
A.	La roue du changement.....	27
B.	Le planning de VRH.....	29
III.	Les livrables et les moyens mis en œuvre à chaque phase.....	29
A.	Le diagnostic.....	29
B.	La phase d’accompagnement du changement	30
Chapitre 4- Les contraintes rencontrées et la nécessité de revoir la démarche.....		34
I.	Le climat social est-il à l’origine du changement de la démarche ?.....	34
II.	Autres causes possibles.....	35
Chapitre 5 - Une démarche de conduite du changement revue.....		36
I.	Impact sur la méthodologie utilisée.....	36
II	Conséquences sur le timing.....	36

III. Conséquences sur les livrables et les moyens mis en œuvre pendant la phase d'accompagnement.....	37
A. Le baromètre social	37
B. Les chantiers.....	38
C. La communication	38
IV. Conséquences sur la phase pilotage de l'activité	40
A. Des groupes « process » organisés	40
B. Création d'une communauté managériale.....	40
Partie 3 - Une évolution de l'appropriation de la démarche par les managers de première ligne.....	41
CHAPITRE 6 - Méthodologie théorique utilisée.	42
I. Les différentes phases d'un projet.	42
II. Sept phases de préoccupations.....	43
III. Typologie des comportements.....	45
CHAPITRE 7 – Moyens d'analyse utilisé : les entretiens terrains	47
I. Présentation des entretiens des managers de première ligne	48
II. Présentation des entretiens des directeurs	48
III. Les limites des entretiens.....	49
A. Le contexte	49
B. La représentativité	49
CHAPITRE 8 - Résultats de l'analyse de l'appropriation	50
I. Lors du projet initial : Une motivation et une volonté de changement exprimé par les managers de première ligne.....	50
A. Novembre 2016 : quelle phase pour le projet ?.....	50
B. Quelles préoccupations pour les managers ?	51
C. Quels comportements adoptés par les managers de proximité ?	52
II. Quels impacts de la modification de la démarche de conduite du changement sur son appropriation ?	53
A. Juillet 2017 : Quelle phase pour le projet ?.....	53

B.	Quelles préoccupations pour les managers de première ligne de VRH ?	53
C.	Evolution des comportements des managers.....	55
Partie 4 :	- Quelles actions managériales envisageables pour favoriser l'adhésion des managers de première ligne	41
CHAPITRE 9 -	Freins et points de vigilance	59
I.	Deux catégories de managers de première ligne au sein de VRH.....	59
A.	Les promotions internes.....	59
B.	Les recrutements externes.....	60
II.	Les obstacles à venir.....	60
Chapitre 10 -	Les préconisations	61
I.	Préconisations par le modèle des sept phases.....	61
II.	Préconisations par le modèle des trajectoires managériales.....	65
CONCLUSION	68
Bibliographie.....		70
Sitographie		71
Tables des figures		72
Sigles et abréviations utilisés.....		73
Glossaire.....		74
Tables des Annexes		75
Annexe 1 :	Les résultats des entretiens.....	76
Annexe 2 :	Mail du 09 Novembre 2016.....	80
Annexe 3 :	VRH En Mouvement	82
Annexe 4 :	Mail du 03 Octobre 2016.....	83
Annexe 5 :	Power Point Séminaire du 24/11/2016.....	84
Annexe 6 :	Power Point Séminaire du 15/02/2017.....	87
Annexe 7 :	Questionnaire VRH à destination des managers de première ligne	108
Annexe 8 :	Questionnaire VRH à destination des directeurs	109

RÉSUMÉ

Dans le cadre d'une démarche de conduite du changement les managers de première ligne jouent un rôle important. Responsables de la mise en œuvre effective, leur adhésion et leur capacité à communiquer les nouvelles organisations définies vont déterminer l'application de ces dernières sur le terrain. Des actions managériales adaptées peuvent favoriser leur implication. Elles doivent tenir compte du comportement initial du manager de première ligne et de la phase d'avancement du projet. La fusion de deux bailleurs sociaux est le sujet d'étude choisit pour ce mémoire d'une démarche de conduite de changement et des actions mises en œuvre afin d'encourager l'appropriation de la démarche par les managers de première ligne.

MOTS CLÉS : Actions managériales, Adhésion, Bailleurs sociaux, Démarche de conduite du changement, Managers de première ligne, Mise en œuvre effective.

SUMMARY

Within the framework of a change management approach the first-line managers play an important role. Responsible for the effective implementation, their support and their capacity to communicate the new defined organizations are going to determine the application of the latter on the ground. Adapted managerial actions can promote their implication. They have to take into account the initial behavior of the first-line manager and the phase of project progress. The fusion of two social landlords is the subject of study chooses as this report of a change management approach and the actions implemented to encourage the appropriation of the approach by the first-line managers.

KEY WORDS : Managerial actions, Support, Social landlords, Change management approach, First-line managers, Effective implementation.