Comment accompagner le changement organisationnel lié à la mise en place d'un indicateur de performance industrielle commun à plusieurs sites de fabrication ?

Philippe Germaneau

▶ **To cite this version:**

Philippe Germaneau. Comment accompagner le changement organisationnel lié à la mise en place d'un indicateur de performance industrielle commun à plusieurs sites de fabrication ?. Gestion et management. 2019. dumas-02428697

HAL Id: dumas-02428697

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02428697

Submitted on 6 Jan 2020

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

GRENOBLE iae Graduate school of Management

Mémoire de stage/ de recherche

Mémoire personnel M2 MAE FC

Comment accompagner le changement organisationnel lié à la mise en place d'un indicateur de performance industrielle commun à plusieurs sites de fabrication ?

Présenté par : GERMANEAU Philippe

Tuteur universitaire : Mme CARON

Master 2 FC
Master MAE

2018 - 2019

UNIVERSITÉ Grenoble Alpes

Mémoire personnel M2 MAE FC

Comment accompagner le changement organisationnel lié à la mise en place d'un indicateur de performance industrielle commun à plusieurs sites de fabrication ?

Présenté par : GERMANEAU Philippe

Tuteur universitaire : Mme CARON

Master 2 FC
Master MAE

2018 - 2019

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.

RÉSUMÉ

Les bases de la conduite du changement ont été jetées avec les premiers grands projets de transformation informatiques. Au fur et à mesure de l'évolution des organisations, la nécessité d'accompagner le changement, comme moyen d'améliorer la probabilité de réussite notamment, s'est affirmée.

De nombreux chercheurs se sont alors intéressés tant à comprendre les résistances que les facteurs de réussite et en ont déduit des modèles théoriques. De la diversité des cas étudiés, de la sensibilité des auteurs dépendent les approches proposées. Celles-ci peuvent donc être très différentes. Toutes cependant ont leur intérêt, les plus récentes, et/ou les plus abouties, en font d'ailleurs une sorte de synthèse.

En relisant la réalisation d'un projet de mise en place d'un indicateur de performance opérationnelle à la lumière d'un des modèles explorés, puis des facteurs clefs de succès identifiés comme communs à la plupart des approches, il est possible de souligner les déficiences dans la conduite de ce projet et les pistes d'amélioration pour lui permettre d'aboutir.

SUMMARY

The foundations for change management were laid with the first major IT transformation projects. As organizations have envolved, the need to support change, particularly as a means of improving the likelihood of success, has emerged.

Many researchers were interested in understanding both resistance and success factors and deduced from them theoretical models. The proposed approaches depends on the diversity of the cases studied and the sensitivity of the authors. They can therefore be very different. All of them, however, have their own interest, the most recent and/or the most advanced, make of it a kind of synthesis.

By reviewing the reality of a project of implementation of an operational performance indicator in the light of one of the models explored, and then the key success factors identified as common to most approaches, it is possible to highlight the shortcomings in the lead of this project and the areas for improvement to enable it to succeed.

MOTS CLÉS : changement, conduite, transformation, accompagnement, projet, humain

/ change, leading, transformation, management, support, project, human behaviour

REMERCIEMENTS

Je souhaite remercier en premier lieu M. Manuel Machado, DG de la Division Boissons, pour son appui dans mon engagement pour la formation M2 MAE FC.

Mes remerciements aussi à l'ensemble des enseignants de l'IAE qui nous ont entrainés dans leur passion pour les sujets traités, et plus particulièrement à M. Guy Parmentier, ainsi qu'à Mme Caron pour son aide dans la définition de la problématique du présent mémoire.

Enfin, j'adresse de sincères remerciements à mes camarades de promotion pour leur solidarité, leur esprit d'entraide et leur bonne humeur constante malgré les difficultés inhérentes à notre situation de « professionnels - étudiants ».

Sans oublier ma compagne pour ses encouragements régulièrement renouvelés.

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS **7**
INTRODUCTION **8**
CHAPITRE 1 – AMELIORATION DE LA PERFORMANCE INDUSTRIELLE. **9**
I. Gestion de la performance industrielle 9
II. Knowledge Management (KM) 9
III. Management de la performance par les processus 10
IV. Une problématique récurrente 13
CHAPITRE 2 – EXPLORATION THEORIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT **14**
I. Management du changement – Accompagnement du changement – Conduite du changement 14
II. Le changement … 14
III. Approches du changement 15
IV. Le modèle en huit étapes 19
V. Le modèle des cinq forces 20
VI. Points clefs de succès 22
VII. Facteurs de résistances 25
VIII. Des outils pour la conduite du changement. 27
CHAPITRE 3 – CAS DE L'IMPLEMENTATION D'UN NOUVEL INDICATEUR DE PERFORMANCE INDUSTRIELLE DANS LA FILIERE « BOISSONS » **30**
I. Méthode des cinq forces 30
II. Comparaison FCS / réalisé 32
III. Suggestions 35
CONCLUSION **36**
BILIOGRAPHIE **39**
TABLE DES FIGURES **41**

AVANT-PROPOS

Comment accompagner le changement organisationnel lié à la mise en place d'un indicateur de performance industrielle commun à plusieurs sites de fabrication ?

L'objectif de la démarche engagée, qu'il ne faut pas perdre de vue, est l'amélioration de la performance industrielle individuelle **et** collective.

Plus exactement, l'optimisation de la performance individuelle doit permettre l'amélioration de la performance collective. Ce qui sous-entend des changements de méthode de calcul, de mode d'animation, de méthode d'utilisation, etc., bref, un changement de paradigme : l'effort d'amélioration n'est plus seulement pour son site de fabrication mais surtout pour contribuer à la performance de la Filière (Division).

Le benchmark et l'échange de bonnes pratiques est évidement un des enjeux de ce changement organisationnel, cependant la mise en place d'un pilotage global et d'éventuels arbitrages entre les différents sites est l'enjeu majeur.

INTRODUCTION

Le contexte de cette courte synthèse bibliographique s'inscrit dans le cadre d'un groupe agroalimentaire qui impose son évolution à ses filiales : d'une organisation initialement très décentralisée vers une organisation matricielle, ou voulue comme telle.

Cette évolution s'est accompagnée de la constitution de divisions homogènes (nommée « Filières ») par secteur d'activité (bœuf, céréales, boissons, …) et la volonté de créer un esprit « Filière », une identité de division, pour promouvoir et faciliter la mise en commun des pratiques, des compétences, des expériences.

L'objectif final vise à améliorer la performance dans tous les domaines de l'organisation, et plus particulièrement en ce qui concerne la performance industrielle.

Le choix d'une organisation matricielle impose de fait une standardisation des pratiques pour permettre leur pilotage en commun.

Ce qui implique l'alignement de chaque entité sur le langage, sur les méthodes, sur le choix des indicateurs, sur leur définition, leur constitution, leur interprétation, leur animation.

En l'occurrence, dans le cadre de ce mémoire, il s'agit de la mise en place d'un indicateur « classique » de suivi de la performance industrielle : le TRS (Taux de Rendement Synthétique – NF E60-182).

Après une brève approche théorique de quelques méthodes d'amélioration de la performance industrielle, nous allons examiner les fondamentaux de l'accompagnement au changement, ou management du changement, puis nous les comparerons à la démarche concrète en cours de réalisation afin de dégager quelques préconisations

CHAPITRE 1 – AMELIORATION DE LA PERFORMANCE INDUSTRIELLE.

I. GESTION DE LA PERFORMANCE INDUSTRIELLE

Le sujet est particulièrement vaste, et Georges Javel, dans *« Pratique de la Gestion Industrielle »*, ed. Dunod 2003, balaie un grand nombre de notions, de méthodes, d'outils couvrant la quasi-totalité des activités opérationnelles d'un site de production.

Il s'arrête cependant aussi sur la conduite du changement avec un parti pris clair : le management ne peut être que participatif. Et il préfère la formulation « Management et changement » à « Management du changement », afin de souligner l'importance de l'aspect humain dans les démarches d'amélioration et de maitrise de la gestion industrielle.

« La manière d'abord, l'objet ensuite ».

II. KNOWLEDGE MANAGEMENT (KM)

Ou management de la performance par les connaissances.

Cette approche est intéressante dans notre cas car, au-delà de son intérêt propre, elle correspond à la réalité de la situation. C'est-à-dire la mise en commun de savoirs et de savoir-faire pour progresser.

Ainsi, dans son ouvrage, *Le Manuel du Knowledge Management*, ed. Dunod, 2012, Jean-Yves Prax met en exergue ce qui est l'essence du KM selon lui : « *Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur* ».

En mettant l'accent sur la singularité des individus quant à leur expertise, leur expérience, leur savoir-faire et l'efficacité de la mise en commun de ces connaissances, cette méthode vise à capitaliser sur le potentiel « humain » de l'entreprise.

Les attentes (diffuser les standards métier, collecter, partager et diffuser les bonnes pratiques pour les réutiliser, …) autant que les freins et les limites (temps disponible, culture de la « protection », faible intérêt perçu a priori, ...) sont pris en compte pour faciliter la mise en œuvre de la méthode.

Basée notamment sur l'analyse de trois thèmes : le contenu, le contexte, la culture, elle fait appel à la conduite du changement pour se déployer efficacement et éviter les écueils car, ainsi que le souligne JY Prax, il s'agit d'un changement cognitif, comportemental et culturel dont l'évolution n'est pas linéaire.

Les clefs de succès qu'il identifie à partir d'une enquête américaine de 1998 (L. Bassi et M. Van Buren, *« Investments in intellectual capital : creating methods »*, Conférence présentée au World Congress on Management of Intellectual capital, 1998.) sont :

du travail participatif,
le partage des gains,
des formations novatrices,
la valorisation des compétences.

A ceux-ci JY Prax ajoute la confiance comme « facteur déterminant » (réciprocité, respect de la paternité, sens, rétroaction), et plus particulièrement ce qu'il nomme la « spirale de la confiance ».

Plusieurs méthodes de capitalisation des connaissances sont proposées ainsi qu'un panorama des outils à disposition des managers (modèle KWC, technologies génériques, sécurités des infos, …).

Globalement, il s'agit d'adapter les démarches itératives et incrémentales en alternant des phases d'analyse des attentes et des phases d'expérimentation.

Selon JY Prax, un projet KM est un projet de conduite du changement en approche participative qui se nourrit d'une vision globale d'entreprise et d'actions locales. Il intègre donc également un phasage et une gouvernance clairement définis.

III. MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE PAR LES PROCESSUS

Dans « Le management de la performance par les processus », ed. Lavoisier, 2010, Dominique Thiault précise d'emblée qu'il s'agit d'un choix de management qui relève de la politique de l'organisation, de la finalité de la démarche et du contexte.

La portée de cette démarche est culturelle. Désignée également sous son acronyme anglais de BPM (Business Process Management, ou, plus explicite : Business Performance Management – Pr Scheer*, Advanced BPM Assessment,* AG, 2007), elle comprend nécessairement une gouvernance affirmée et un pilotage, le management des processus.

Selon l'auteur, le BPM « contribue à l'amélioration des performances de l'entreprise par :

la valorisation et la préservation de la connaissance, combinées à un référentiel,
l'optimisation des processus de l'entreprise,
la flexibilité de l'organisation aux évolutions du contexte,

l'agilité à conduire les changements dans un environnement informatisé ».

Il s'inscrit le plus souvent dans une organisation matricielle de l'entreprise.

Pour un bon fonctionnement, la mise en place de la démarche implique en premier lieu une bonne maitrise des processus, puis la construction d'un pilotage efficace et enfin, la définition de la gouvernance (schéma « bottom-up »).

Le niveau de maitrise d'un processus comprend 8 étapes, que l'auteur schématise par un escalier à huit marches successives : Défini, Appliqué, Surveillé, Pilotable, Piloté, Efficace, Efficient, Excellent.

La gouvernance quant à elle, dépend :

de la bonne déclinaison des objectifs, conçu pour servir l'entreprise et valoriser le processus et les équipes,

la prise en compte des ressources

la maitrise des risques

le contrôle interne

Au même titre que pour la démarche KM, D. Thiault relève que la mise en place du BPM peut provoquer des réticences d'ordre culturelles, relationnelles, quant aux ressources ou aux priorités, liées, en définitive, à la conduite du changement.

L'auteur insiste sur l'importance et la subtilité de l'équilibre des pouvoirs hiérarchiques et processuels, dans le cas d'une organisation matricielle : « l'acteur agissant » est à la croisée des deux axes correspondants.

Un des rôles essentiels du pilotage est l'arbitrage entre les deux pouvoirs afin de maintenir un enrichissement mutuel. En cas de déséquilibre, c'est au contraire le risque d'un appauvrissement qui apparait.

Tableau 1 *(« Le management de la performance par les processus »*, ed. Lavoisier, 2010, Dominique Thiault, p223) : Rôles des managers hiérarchiques et processuels – risques associés

Thème	Management processus	Management hiérarchique	Commentaire	Risques
Autour du poste : matière ressources moyens contraintes méthodes	Définit, exprime le besoin pour une activité du processus	Définit et met en œuvre la solution adaptée au besoin pour cette activité Prend en compte les besoins « métiers » en complément	Relation client-fournisseur	La solution ne correspond pas au besoin. Les ressources pour mettre en œuvre la solution ne sont pas disponibles La solution se heurte à des intérêts « métiers » Ne pas être capable d'itérer pour rechercher une solution « compromis »
Interfaces entre acteurs et activités	Enchaîne, enrichit et entretient des interfaces optimisées Exemple : pilote d'un groupe de travail	Met en œuvre les contrats d'interfaces Exemple : membre d'un groupe de travail	Lutte de pouvoir(s)/ territoires	Ne pas se faire admettre par les opérationnels comme coordinateur de cette activité Non-volonté d'améliorer les interfaces surtout s'il y a des flous et recouvrements Barrières entre services
Synchroni-sation entre activités et acteurs	Ordonnance les activités dans l'axe processus	Ordonnance les activités dans l'axe « service »	Hautement concurrentiel	Manque d'arbitrage Pas de prise en compte de l'axe processus Communication discordante
Pilotage et résolution de problèmes	Axé moyen terme et amélioration Recherche les causes racines et les actions correctives, voire d'amélioration	Axé court terme et réparation Recherche les solutions immédiates et curatives	Dual	Attitude schizophrénique des acteurs qui doivent à la fois agir sans réfléchir trop longtemps et réfléchir bien avant d'agir trop vite Détournement des ressources pour se concentrer sur le court terme et le curatif
Commu-nication et capita-lisation	Anime la communication et la capitalisation « produit » selon l'axe processus	Anime la communication et la capitalisation « produit » selon l'axe service	Complémen-taire	Communication discordante retours d'expériences et potentiels d'évolution inexploités Bases de connaissances différentes
Relations humaines	Détecte des problèmes ou des potentiels d'amélioration des relations humaines Valorise la collaboration processuelle	Traduit cela en prises en compte des personnes et de leurs aspirations Valorise la cohésion du service	Complémen-taire ou concurrentiel	Besoin de complicité humaine managériale Risque de porte-à-faux, de contradictions dans les ordres et arbitrages (image des parents qui s'opposent devant leurs enfants bien que les employés ne soient pas dans ce type de relation !)

L’apprentissage de leur rôle par chacun des acteurs est donc une préoccupation centrale pour la réussite de la démarche. Il passe par le management du changement.

IV. UNE PROBLEMATIQUE RECURRENTE

Comment augmenter les chances de réussite qu’elle que soit l’approche ou la méthode adoptée, voir la combinaison d’approches, d’un projet ?

Un projet d’amélioration de la performance industrielle constitue invariablement un changement.

Nombreux sont les auteurs qui soulignent la proportion élevée d’échec dans les projets de changement « non accompagnés », et par conséquent l’importance cruciale de la conduite du changement.

CHAPITRE 2 – EXPLORATION THEORIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

I. MANAGEMENT DU CHANGEMENT – ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT – CONDUITE DU CHANGEMENT

Manager le changement ? L'accompagner ? Le conduire ?

Il y a certes une nuance sémantique, cependant la question n'est pas de changer pour changer mais plutôt de réussir le changement, qu'il soit ardemment souhaité ou un peu plus subit ; d'autant qu'il est désormais omniprésent dans les organisations industrielles.

Par conséquent, pour la suite de ce document nous ne ferons pas de différence entre l'une ou l'autre formulation.

II. LE CHANGEMENT …

C'est le passage d'un état existant connu et plus ou moins maitrisé à un avenir promis mais incertain. « On sait ce qu'on perd, on ne sait pas ce qu'on gagne ».

Pour D. Autissier et JM. Moutot, c'est une rupture volontaire qui impose des contraintes d'adaptation. Il y a donc une phase d'appréciation du risque au regard du gain espéré ou éventuel. Et bien entendu, la difficulté est croissante selon le nombre des éléments constitutifs du cadre de travail modifiés.

Selon F. Pichault, le changement d'organisation est avant tout un processus social, à ne pas confondre avec un réagencement technique ni avec une planification simplificatrice. Les interactions sont multiples, il y a aura des surprises, des boucles imprévues.

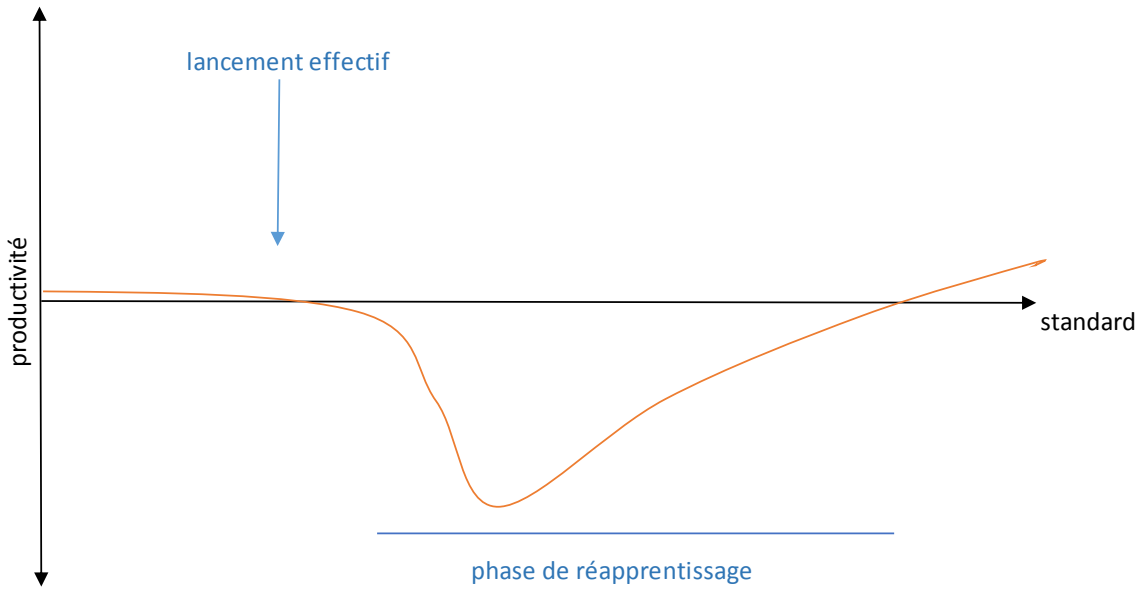
J. Kotter, l'un des grands spécialistes américains de la conduite du changement, insiste sur le fait qu'il soit porté par un sentiment d'urgence. Il y a donc quelque chose d'inéluctable dans le changement.

B. Dakkak, Y. Chater et A. Talbi, proposent quelques définitions retenues parmi de nombreuses possibles : (Halsi et Fabi, 1997) « le changement est un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations ».

Lors d'un projet impliquant un changement, apparait systématiquement un instant de « panique » : juste avant de « sauter le pas » et juste après l'avoir fait (« que va-t-il se passer ? », « comment vais-je m'en sortir ? »). A la suite de cette étape, une phase de réapprentissage se met en place pendant laquelle, le plus souvent, la productivité est inférieure à ce qu'elle était auparavant.

Cette phase est nommée par les chercheurs « la vallée du désespoir ».

Figure 1 : La vallée du désespoir



L'intérêt de la conduite du changement est donc non seulement de favoriser l'acceptation de la rupture, de l'idée même de devoir modifier son cadre de travail, mais aussi de réduire autant que possible à la fois l'intensité et la durée de cette phase de perte de productivité.

III. APPROCHES DU CHANGEMENT

Initialement, la conduite du changement portait sur deux leviers :

La communication autour du projet,

La formation des acteurs.

Assez rapidement des compléments ont été apportés pour améliorer la réussite des projets :

La recherche de l'adhésion des acteurs

L'appropriation des transformations par les acteurs

Deux axes de management des Hommes apparaissent aussi :

Un pilotage abordé via la résistance engendrée ; approche négative

Un pilotage via les attentes et les valeurs pour anticiper ; approche positive

Deux logiques d'action peuvent être distinguées (I. Vendangeon-Dernuez) :

Le changement « prescrit » lorsque l'objet du changement est clairement défini par la hiérarchie ;

Le changement « construit » lorsque l'avenir envisagé est un peu plus flou et que c'est plutôt la démarche pour changer qui est définie avec un plus grande liberté d'action.

En s'inspirant des ouvrages de D. Autissier et JM Moutot, de J. Kotter, de F Pichault, ainsi que des publications internet (cf sitographie), nous pouvons distinguer :

Les approches rationalistes : le changement est planifié.

Les étapes sont analysées, raisonnées, séquencées, et autant que possible, quantifiées. L'avancement est évalué et surveillé par des indicateurs quantitatifs. La planification suppose que tous les acteurs soient parfaitement alignés sur l'objectif, lequel est un invariant ; ce qui sous-entend que les décisions des dirigeants précèdent nécessairement les adaptations effectives.

Le mode projet.

La conduite du changement porte essentiellement sur la Communication et la Formation. Les acteurs concernés sont les membres de l'équipe projet.

Les cibles de la conduite du changement sont les différentes parties prenantes : les sponsors, les relais, les utilisateurs, et éventuellement les bénéficiaires s'ils sont différents des utilisateurs.

L'approche intégrée.

Proposée essentiellement par les consultants qui déroulent une méthode standard basée sur une étude d'impact, un plan de communication et un plan de formation. Cette approche, impersonnelle, présente l'inconvénient majeur de sa déconnection au contexte et aux acteurs.

En opposition à l'approche planificatrice, l'approche politique.

Les rapports de force, le contrôle des zones d'incertitudes, les intérêts particuliers et collectifs sont plus ou moins pris en compte : négociations et jeux de pouvoirs sont intégrés comme étant les ressorts principaux du changement. Ces influences orientent les décisions à chaque étape du processus de changement : de la définition de la problématique jusqu'au choix de la solution finalement adoptée

Le mode résolution de crise.

Selon la nature de crise (sa complexité, sa gravité, son degré d'urgence, …), de la culture et/ou du type de l'entreprise, du type de projet qui en découle, la conduite du changement doit adapter son style : d'une collaboration-participation de tous les acteurs, plus chronophage, à l'intervention coercitive et directive. Néanmoins, a minima, la communication est nécessaire.

L'approche comportementale.

Mise en œuvre plutôt par des intervenants RH, cette approche s'attache à limiter les résistances pour augmenter l'adhésion des acteurs du projet. Elle se base sur la technique des ateliers participatifs et des indicateurs de mesure de la résistance (techniques psycho-sociologiques) pour repérer les acteurs favorables au changement et les alliances possibles, les opposants et les moyens de les neutraliser, etc.

L'approche interprétative.

Elle postule qu'un même évènement externe ou interne, qu'une communication donnée, sera interprété comme un atout ou comme une menace selon les acteurs. Par conséquent, le management du changement devra se montrer d'abord attentif aux diverses interprétations possibles de la problématique et du contexte, autant qu'aux conventions en vigueur dans l'organisation.

Approche incrémentale.

Ces modes de gestion du changement reposent aussi sur l'idée d'un avancement non linéaire et non planifiable de l'évolution d'une organisation. Le caractère itératif et incrémental du processus de changement est dominant. L'importance des choix passés, de la culture, des autres projets en cours, est déterminante dans l'orientation des mutations engagées : les acteurs de l'organisation s'écartent pas à pas du chemin connu.

Le mode managérial.

Dans ce cas le manager est l'acteur principal du changement dans son service, ou dans plusieurs services s'il a une fonction transversale. Par rapport à un objectif, en s'appuyant sur un plan de communication et des indicateurs de transformation, il intervient « par petites touches » sur les domaines de gestion de sa compétence : stratégiques, organisation des ressources, système de contrôle et de pilotage, politique d'entreprise.

Ce mode correspond assez bien à l'amélioration continue des systèmes QSE par ex. (B. Dakkak et al., *« Prise en compte de la gestion du changement dans une démarche de déploiement d'un système de management intégré ». 2012*).

L'approche instrumentalisée.

Modulaire, elle vise à intégrer certains aspects des différentes approches précédentes pour adapter la démarche aux acteurs, au sujet, et à l'avancement du projet. En s'appuyant sur des leviers standards, elle prévoit des moments participatifs liés à la situation constatée par rapport à un cadrage initial. Elle suppose des outils de pilotage en temps réel du projet. Elle est développée, entre-autres, par D. Autissier et JM. Moutot dans « Méthode de conduite du changement », ed. Dunod, 2013.

L'approche contingente.

L'enjeu central dans la conduite du changement est le rôle du contexte. L'ensemble des constituantes (stratégie, structure, techniques, compétences, …) de l'organisation doivent être compatibles avec son environnement.

Les solutions recherchées pour mener le processus de changement doivent donc s'adapter à la diversité des contraintes de contexte autant exogènes (marché, technologie, pays, …) qu'endogènes (âge des acteurs, qualification, …). La réussite du processus dépend donc de l'alignement cohérent entre stratégie et caractéristiques du contexte. Ce dernier doit donc être défini avec soin.

Les approches multidimensionnelles.

La méthode en huit étapes.

Développée et proposée par J. Kotter dans « Leading Change », elle est le fruit des recherches de cet auteur américain, considéré comme l'un des meilleurs spécialistes du sujet outre-Atlantique, et est conçue pour pouvoir s'appliquer à tous les cas de figure.

La méthode des cinq forces.

A partir du constat de la complexité des facteurs d'influence du changement ainsi que du caractère partiel des approches précédentes qui, à elles seules, ne suffisent pas à assurer une réponse adéquate, F. Pichault propose une méthode baptisée, « méthode des cinq forces ». Il s'agit d'intégrer en un seul modèle les approches rationalistes, politiques, incrémentales, contingentes et interprétatives (qu'il considère en tant qu'approche à part entière. Pour ma part, sachant que par définition une interprétation est subjective, je considère qu'elle est évidemment orientée pour servir les intérêts politique de chacun).

IV. LE MODELE EN HUIT ETAPES

Illustré par *« Alerte sur la banquise »*, une fable réjouissante et facilement abordable coécrite par J Kotter et H. Rathgeber, il est réputé permettre de couvrir un vaste champ de situations diverses en s'adaptant autant aux interlocuteurs qu'à leur problématique ou à leur contexte.

Les huit étapes sont :

1- Créer un sentiment d'urgence.
Il y a un péril, réel et immédiat : amener chacun à le percevoir.

2- Réunir l'équipe de pilotage.
Celle-ci doit être unie autour du sentiment d'urgence et regrouper des compétences diversifiées et complémentaires : leadership, communication, crédibilité, capacité d'analyse, autorité.

3- Développer la vision et la stratégie de changement.
Quelles différences entre l'avenir et le passé ? Comment l'avenir deviendra réalité ?

4- Communiquer pour expliquer et faire adhérer.
Un objectif : le plus grand nombre doit comprendre et accepter la vision.

5- Donner aux autres le pouvoir d'agir.
Faire en sorte que ceux qui veulent transformer la vision en réalité puissent agir.

6- Produire des victoires à court terme.
Les premiers succès doivent être rapides et visibles : les créer !

7- Persévérer.
Capitaliser sur les premiers succès pour renforcer et relancer régulièrement le processus jusqu'à ce que la réalisation complète.

8- Créer une nouvelle culture.
Les nouveaux comportements doivent être productifs afin de supplanter définitivement les anciens.

Ce modèle repose sur la certitude acquise par l'auteur que l'évolution d'une organisation est plus efficace si elle est basée sur une expérience marquante, plutôt que sur la seule analyse rationnelle de tous les facteurs d'influences. L'émotion plutôt que la pensée.

Les travaux de C. Remoussenard et D. Ansiau concluent également que « les émotions sont au cœur de la conduite du changement ».

Les sentiments et les stimulus visuels sont des leviers particulièrement puissants pour aligner l'ensemble des acteurs sur la réalisation de la transformation.

V. LE MODELE DES CINQ FORCES

Développé par F. Pichault *dans « Gestion du changement – vers un management polyphonique »*, il insiste sur l'importance du contexte, des pratiques des parties prenantes, et sur le respect de la complexité. Description et explications sont liées par la situation étudiée : l'approche est donc multidimensionnelle.

« Accepter la complexité sans se laisser paralyser » - Erhard Friedberg

Les cinq forces de ce modèle sont en fait les approches théoriques identifiées par l'auteur et associées entre elles comme autant de données d'entrée du processus de changement. Il est complété d'une grille d'évaluation afin de mesurer la réalité des transformations.

Quelques questions clefs :

1- Le contenu. Que change-t-on ? (approche planificatrice)

/ le contexte. Dans quelle situation ? (approche contingente)

Description du projet, de ses étapes clefs, de ses objectifs.

Si le changement porte sur des aspect organisationnel, le modèle permet de s'interroger sur quelle type d'organisation (Mintzberg : entrepreneuriale, mécaniste, missionnaire, adhocratique ; Adler : hiérarchique, clanique, …)

S'il s'agit d'une modification liée à la technologie, il convient alors de s'interroger sur les liens avec l'organisation, avec la gestion des RH, avec la gestion des compétences, etc.

L'objectif et l'intérêt est d'identifier et comprendre correctement la situation afin que l'objet du changement soit clair et porteur de sens.

2- Quelle ampleur au changement ?

Mesurer par l'importance des conséquences soit sur l'organisation, soit sur la hiérarchie, soit sur la durée, etc.

Là aussi il est important de clarifier l'ampleur du changement d'un projet donné dès son lancement afin de le positionner vis-à-vis des autres projets éventuellement en cours et d'ampleurs différentes : moyens, enjeux et attentes s'en trouvent affectés.

3- Quelle temporalité ? (approche incrémentale)

Le changement est permanent, certes, mais alors comment déterminer le début et la fin ? La réponse est subjective car elle dépend du ressenti des acteurs par rapport aux moments clefs et de la façon dont ils sont impactés : chacun a « des parcelles distinctes de la même réalité ».

La fin est donc une décision subjective et arbitraire. Elle est en interrelation avec les autres changements et doit permettre l'évaluation. Quoi qu'il en soit elle correspond à un nouveau départ (la « vallée du désespoir » est dépassée).

4- Quelle compréhension des parties prenantes ? (approche interprétative) et quels rapports de forces ? (approche politique)

Tout en tenant compte de l'importance des enjeux d'intérêts personnels, l'objectif est de donner une interprétation collective favorable au changement : créer une convergence.

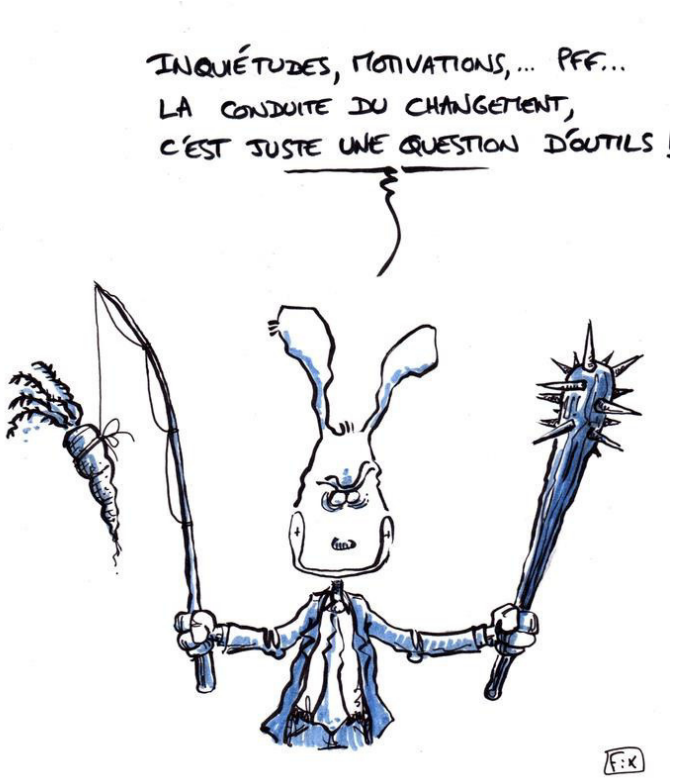
Les acteurs interprètent les données en fonction de caractères propres pour en retenir ce qui donne du sens pour eux : la stratégie est donc formulée après sa mise en œuvre (ou reformulée).

F. Pichault s'appuie largement sur la « Théorie de la traduction » pour cette phase d'écoute.

Isabelle Walsh et Alexandre Renaud dans *« La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit »* (Management & Avenir, 2010), décrivent cette théorie comme un « mode de conduite du changement qui n'oublie aucune des parties prenantes qu'elle que soit leur nature ».

A noter : tout changement n'induit pas le recours aux cinq forces à proportions égales. De même, si l'explication est plurielle, polyphonique, l'évaluation aussi : la combinaison des indicateurs des cinq forces peut varier. Notamment en fonction des attentes des parties prenantes.

VI. POINTS CLEFS DE SUCCES



Au-delà des « basiques », que ce soient les chercheurs ou les « praticiens », chacun insiste sur plusieurs conditions pour la réussite de la conduite du changement.

Celles-ci peuvent être d'ordre général ou ciblées en fonction de leur parti pris.

Ainsi JY Prax est-il assez catégorique :

« La conduite du changement doit respecter plusieurs principes :

La démarches doit être participative, fondée sur l'action, impliquant les utilisateurs dès les phases de conception,

Pas de confusion entre l'énoncé de la cible (désigner l'objectif à atteindre) et les moyens d'arriver à la cibles (projets concrets),

Les démarches doivent être flexibles, itératives, et incrémentales, elles ont une dimension mobilisatrice. »

Plusieurs points font toutefois consensus :

1. Donner du sens. (j. Kotter, G. Chatelain, F. Pichault, S. Dabur, D. Autissier, …)

Pourquoi chacun fait telle ou telle tâche ? Expliquer l'intérêt, l'enjeu, les gains à venir grâce au projet, autant pour le collectif que pour chaque individu.

Ce que certains nomment la vision, parfois la stratégie, d'autres l'objectif ou l'avenir.

Afin d'obtenir l'adhésion de tous les acteurs. Il ne s'agit pas seulement d'impliquer les collaborateurs, mais plutôt de faire en sorte qu'ils s'impliquent.

2. Anticiper les résistances (J. Kotter, J. Le Bolzer, R. Soparnot, S. Dabur, F. Pichault, …)

La connaissance des acteurs est incontournable pour la réussite du changement. Expliquer le sens du projet doit être complété par l'écoute individuelle des attentes et des craintes des parties prenantes.

S. Dabur met en avant l'écoute active, la reformulation et le présupposé (techniques issues de la programmation Neurolinguistique) pour favoriser la compréhension et l'absorption des enjeux par les acteurs.

Plusieurs auteurs suggèrent également de repérer les personnes favorables au changement (« les Hommes du changement »).

Pour F. Pichault, identifier et caractériser les systèmes d'influence en place, les circuits de communication informels, ainsi que les influenceurs (négatifs et positifs) est primordial.

3. Quel changement ? (Tous !)

Donner l'orientation générale du projet, le cadre, les personnes concernées, la durée envisagée (S. Dabur, F Pichault, …), intégrer les problématiques concrètes du terrain (donc échanger en amont avec les équipes) pour prendre en compte les intérêts individuels (G Chatelain, …) afin que le projet soit partagé par tous. Afin de « dégager une formulation commune du problème à résoudre » selon F. Pichault.

4. Planifier les étapes essentielles (G Chatelain, F Pichault, …)

Un planning, qui s'entend plus ou moins précis selon les approches, permet notamment de baliser les étapes du changement, de les rendre lisibles aux acteurs et d'éviter ainsi « les fantasmes de la machine à café » (parole de terrain !).

La transparence sur les séquences prévisibles du projet favorise l'implication de chacun.

5. COMMUNIQUER. (Tous !)

La communication est d'abord orientée vers l'interne bien sûr (j. Kotter, J. Le Bolzer, D. Autissier et JM Moutot, …) car elle est le support permanent pour expliquer, célébrer les réussites, informer de l'avancement et finalement conclure.

Personne ne doit être oublié (J. Le Bolzer), elle doit être adaptée à chaque collaborateur, le cas échéant, ou groupe d'acteurs, et intégrer la totalité des nouveaux concepts sans négliger les détails.

S. Dabur va un peu plus en loin en proposant la mise en place d'un marketing interne pour promouvoir les valeurs, les avantages, les évolutions nécessaires au changement.

6. Piloter, suivre l'avancement de la transformation. (F. Pichault, G Chatelain, J. Le Bolzer, D. Autissier et JM. Moutot, …)

Jalonner le changement et en piloter l'avancement via des indicateurs afin d'en contrôler les aspects opérationnels, évaluer le processus au fur et à mesure de son déploiement afin, notamment, d'en acter l'aspect irréversible.

Mais surtout en mettant en avant les succès, en valorisant le comportement des équipes en mouvement, en saluant leur adaptabilité, en reconnaissant leur mérites.

7. Adopter une méthodologie adaptée. (J. Le Bolzer, F. Pichault, …)

Tenir compte des spécificités de l'entreprise, de son contexte culturel, de son marché, des éventuels autres projets de changement en cours, … mais aussi de son calendrier social par exemple.

8. Anticiper les ressources. (F. Le Bolzer, F. Pichault, …)

Tenir compte aussi des ressources disponibles et des charges pesant sur les acteurs autant que sur l'entreprise dans sa globalité.

L'analyse des moyens d'action et leur allocation est en lien avec la capacité de mobilisation des acteurs.

S. Dabur souligne ainsi à quel point l'investissement des collaborateurs dépend de la disponibilité des ressources nécessaires et de la reconnaissance de leur travail.

9. Former (D. Autissier et JM Moutot, …)

Concevoir un plan dédié en fonction des besoins identifiés et des savoir-faire, des savoirs, voire des savoir-être. Adapter les modules de formation aux différentes population d'acteurs concernées. Prévoir le budget et le temps nécessaire non seulement à la réalisation des formations mais aussi à leur intégration dans le corpus de compétences. Enfin, en évaluer la pertinence et l'efficacité.

10. Donner du temps au changement. (S. Dabur, F. Pichault, …)

Certes, la planification est importante, mais elle est plus une suite de repères qu'un objectif absolu. Il faut laisser apparaitre les développements imprévus, abandonner la prédétermination des taches. Lorsque de nouveau « talents » éclosent, la motivation s'en voit renforcée.

Orlikowski et Hofman, 1997, parlent même d'une *« conception improvisationnelle du changement »*. Notion qui n'a pas été explorée plus avant dans cette synthèse.

En complétant les points clefs mentionnés dans *« Pratique de la Gestion Industrielle »* (Georges Javel), nous pourrions aussi proposer la « règle » des six « C » (à prolonger …) :

Considération ; Confiance ; Concertation ; Construction des règles de travail ; Collectif de travail ; Communication ; …

VII. FACTEURS DE RESISTANCES

Il est frappant de constater que qu'elle que soit les publications, les freins au changement relevés par les auteurs sont exclusivement humains.

Pourtant, nous pourrions imaginer que le manque de ressources, l'erreur stratégique, le mauvais choix technologique, par exemples, puissent être cités.

Cette permanence du seul facteur humain dans la case « risques », confirme finalement le bien fondé des approches qui privilégient les modes participatifs.

R. Soparnot, dans *« Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus »*, (Recherches en Sciences de Gestion, 2013) détaille précisément les facteurs de résistance au changement :

1. l'anxiété provoquée par les évolutions.

Celles-ci étant facteur de stress pour les opérateurs et les managers en remettant en cause la stabilité rassurante du « connu ». C. Remoussenard et D. Ansiau ont d'ailleurs étudié plus avant le mal être des acteurs engendré par le changement.

2. l'identité professionnelle des acteurs.

Construite en relation avec l'entreprise, si l'entreprise change, le risque d'un changement dans la représentation de soi-même change également.

3. les jeux de pouvoirs, la résistance politique.

Les acteurs peuvent ressentir leurs sources de pouvoir comme mises en danger, leur liberté d'action menacée.

4. l'influence du groupe.

Le déploiement d'un projet de changement peut entrainer la modification de la dynamique de groupe, des règles, non écrites, de fonctionnement du groupe.

5. La culture d'entreprise.

Celle-ci peut également être remise en cause lorsque le changement diverge des valeurs, de l'historique de l'entreprise.

6. Les connaissances et les compétences.

Le changement entraine fréquemment un nouvel apprentissage, la mise en place de nouvelles technologies, ce qui sous-entend pour les acteurs une interrogation, fais-je y arriver ? et un effort.

7. Le management.

C. Remoussenard et D. Ansiau montrent que dans un contexte de changement, le management peut créer plus de stress que les événements eux-mêmes.
Son manque d'implication peut être un frein majeur au déploiement du projet.
A contrario, il peut aussi être une source de régulation des émotions négatives.

A rebours de la plupart des auteurs, V. Perret, « *Quand le changement devient soluble ou l'idéologie managériale du changement organisationnel. », 2010,* fait une lecture critique de la nécessité du changement et du postulat selon lequel il est naturel.

Du constat de la souffrance organisationnelle qu'il peut provoquer (position de retrait, apathie, cynisme, …), elle remet en cause l'aspect inéluctable, évident de la nécessité du changement pour y substituer une construction sociale où le changement devient un monstre managérial cynique.

Bien qu'isolée, cette perception met en lumière le risque de déshumaniser le changement d'une part et d'en perdre l'objet initial d'autre part pour en faire un moteur de management « parmi d'autres ».

VIII. DES OUTILS POUR LA CONDUITE DU CHANGEMENT.

D. Autissier et JM. Moutot proposent dans *« la boite à outil de la conduite du changement », Dunod, 2013*, pas moins de 50 « fiches-outils » pour couvrir un grand nombre de cas et de notions utiles à l'accompagnement d'un projet.

Ces outils couvrent la plupart des thèmes abordés plus haut dans la description des différentes approches et des points clefs à maitriser : stratégie, diagnostic initial, impacts, socio-dynamique et psychologie, communication, formation, pilotage et management dédiés, solutions d'accompagnement.

R. Granger, **«** *Comment piloter le changement ? », 2019, pour* [*www.manager-go.com*](http://www.manager-go.com) propose également plusieurs outils disponibles sous forme de fiches-pratiques sur le site (ex. : https://www.manager-go.com/boutique/fiches-pratiques/10-diamant-de-leavitt.html)

Quelques exemples (extraits de l'une ou l'autre source citée ci-dessus) choisis pour illustrer l'ensemble du panel :

- les focus groupe.

Basés sur les travaux de Kurt Lewin, un des pionniers de l'analyse de la conduite du changement. La dynamique de groupe est un des facteurs important dans la conduite du changement, or K. Lewin considère que le groupe change plus facilement que l'individu en passant par trois phases : dégel, déplacement, regel.

- La courbe de deuil.

Elle représente schématiquement les différentes étapes intrinsèques à tout changement que tout individu expérimente avant d'accepter la nouvelle situation et la vivre pleinement : le choc/déni, la colère/peur, la tristesse/dépression, la quête de sens et la sérénité.

Pour accompagner efficacement le changement, le manager devra lui-même éprouver et franchir les différentes étapes du deuil lié à cette mutation le plus rapidement possible.

- Force Field Analysis

Implémentée par Kurt Lewin, cette matrice permet d'analyser les différentes forces - positives ET négatives - en présence face à un blocage afin d'en permettre le déblocage : rectifier le tir, reconsidérer - voire parfois abandonner - une idée/un projet trop ambitieux s'avérant bien trop complexe à implémenter au vu des réticences ainsi répertoriées.

Cet outil a l'avantage de la simplicité dans la démarche de mise en place. Il peut être utilisé individuellement ou en session de brainstorming, par exemple.

- La carte des alliées

Permet de positionner les acteurs en 7 catégories en fonction de leur implication et de leur niveau de perception (positive ou négative) dans le projet.

- La marguerite sociologique

Afin de bien comprendre le système culturel pour ne pas le heurter, les pétales de la marguerite sociologique représentent sept éléments que sont les routines, les mythes, les symboles, les structures de pouvoir, les structures organisationnelles et les systèmes de contrôles.

- Diamant de Leavitt

Voici un outil très intéressant pour identifier et mesurer les impacts que peut avoir un changement à tous les niveaux de l'entreprise.

L'objectif est d'identifier les différentes composantes clés de l'organisation - les individus, les tâches, l'organisation et la technologie -, les interactions existant entre les unes et les autres et analyser les effets du changement de manière globale afin de dessiner un plan d'action le plus pertinent possible et réussir pleinement la gestion dudit changement.

- Futures Wheel

La vocation première de cet outil utilisé en séances de brainstorming est de construire une représentation graphique des conséquences d'un changement, événement, problème ou encore d'une tendance.

L'objectif étant de décider si oui ou non, un projet peut être lancé à la lumière des retombées attendues (notamment dans la phase de décision GO / NO-GO) ou bien en redéfinir le périmètre, la portée, les objectifs.

- Le plan de communication

Il définit les actions concrètes à réaliser en fonction des messages prévus. Il permet aussi d'étaler ces actions dans le temps en fonction des différentes populations visées et il constitue un outil de prévision des actions de communication en fonction des cibles et des phases du projet.

- Modèle transitionnel de William Bridge

Selon William Bridge, consultant américain en gestion du changement, chaque individu, lorsque confronté à une quelconque transformation, traverse 3 différents stades au cours du processus : abandon de ce qui fut, moment de flottement et nouveau départ.

La finalité du modèle est de faire en sorte que les individus s'approprient le projet de changement et en soient de fervents défenseurs plutôt que de s'y opposer plus ou moins farouchement.

- Les ateliers de co-développement

Pour faciliter la proposition de solutions à des situations nouvelles par les acteurs de terrain, dans un contexte serein en développant l'intelligence collective. Cette méthode permet u échange orienté sur la résolution de problèmes et en même temps une occasion d'apprentissage pour les acteurs.

- Tableau de bord de suivi de la CDC

Il recense toutes les actions de conduite du changement prévues et suit leur réalisation en termes de planning, de coûts, d'efficacité, pour s'assurer du déploiement de ces dernières.

En définitive, R. Granger rappelle utilement qu'au-delà des outils, le bons sens doit prévaloir et qu'il est nécessaire au préalable de prendre du recul pour analyser la situation.

CHAPITRE 3 – CAS DE L'IMPLEMENTATION D'UN NOUVEL INDICATEUR DE PERFORMANCE INDUSTRIELLE DANS LA FILIERE « BOISSONS ».

I. METHODE DES CINQ FORCES

A posteriori, utilisation de cette méthode pour poser le projet :

Contenu (F1) : définition et planification

Objectif. Harmoniser l'indicateur TRS entre les 9 sites de la Division (Filière) :
- Interprétation de la norme NF
- Outil et mode de calcul
- Présentation
- Animation auprès des équipes

Tableau 2 : planning des actions / harmonisation du TRS – Filière Boissons

Etapes	***Qui***	***objet***	***durée - délai***
Collecte des pratiques	service méthodes	connaissance complète des pratiques	2 mois avant lancement
Analyse des BP et des points faibles	service méthodes	sélection des BP, identification des difficultés, points communs existants	
Debriefing avec les sites	SM + managers concernés	relecture, compréhension partagée	1 mois avant lancement
Réunion de lancement	SM + managers concernés + DG	définition commune du calcul de l'indicateur, définition du mode d'animation, planning individuel de mise en place	1 jour
Point d'avancement individuel	Chef de projet + managers	suivi de la mise en place, difficultés éventuelles	6 à 8 mois

Point d'avancement collectif	Chef de projet + resp de site + DG	suivi de la mise en place, difficultés éventuelles	6 à 8 mois
Clôture	DG	acter la mise en œuvre, benchmark	Séminaire annuel

Contexte (F2) : contraintes et opportunités

Pression du Groupe pour standardiser les process,

Mise en place d'organisation-type aux seins des Filières, non-respect de cette organisation-type la Filière Boissons (argumentée),

Sites de tailles très diverses (7 à 300 personnes),

Historiques de fonctionnement divers, dont des sites très expérimentés dans l'usage de cet indicateur et d'autres novices,

Valorisations des produits très différentes (eau premier prix / vins AOC),

Structures humaines des sites variables.

Evolution des sites / suivi de la performance industrielle (F3) :

Niveaux de maturité différents selon les sites (utilisent déja le TRS / ne l'utilisent pas – animent déjà ou pas les résultats de production avec les équipes, salle dédiée au suivi hebdo des résultats ou suivi en Codir, ou pas de suivi…) ;

Niveaux d'équipements différents pour ceux qui utilisent le TRS : Papier - Excel – Acces – MES … ;

Accent mis sur le maitrise des pertes matières dans certains sites, sur le rendement de ligne dans d'autres.

Certains ont des plans d'améliorations en cours quant à l'animation de la performance industrielle, d'autre pas.

Signification du projet, légitimité (F4) :

Porté par la Direction Générale ;

Plusieurs sites embouteillent les mêmes types de produits, tous ont des lignes d'embouteillage ;

Les autres Filières du Groupe sont déjà plus intégrées, parfois de façon plus coercitive, pour tous c'est le « sens de l'histoire » car l'évolution du Groupe est engagée depuis plus de 8 ans désormais ;

Rapports de force et jeux de pouvoirs (F5) :

Les managers présents sont de niveaux hiérarchiques proches, ils se connaissent pour avoir échanger à plusieurs reprises auparavant dans d'autres réunions de Filière ;

Il y a une forme de bienveillance pour les nouveaux ;

Aucun site ne domine vraiment le sujet, même les plus structurés ont pu voir qu'il y avait des BP non appliquées chez eux, mais utilisées avec succès par ailleurs ;

Dans chaque groupe de travail, soit le DG, soit un Directeur de site, joue le modérateur, en duo avec un intervenant extérieur, neutre.

Il semble donc que les items liés à chacune des cinq forces ont bien été balayés et pris en compte :

De fait, compte tenu de l'hétérogénéité des sites quant au sujet, il est convenu que chaque site construit son plan d'action (découpage des actions, délais, …) en fonction de son degré de maturité et de ses ressources.

La durée totale du projet tient compte du délai le plus long.

Pourtant, 8 mois après, force est de constater que le résultat n'est pas totalement à la hauteur des attentes :

un outil commun a bien été implémenté (mode de calcul et support),

trois sites ont effectivement déployé à la fois l'indicateur et l'animation,

mais les autres, pour des raisons diverses, ne sont pas totalement au rendez-vous. Tous (sauf un) ont mis en place le TRS avec le nouveau mode de calcul, mais soit le support de calcul est déficient, soit toutes les lignes ne sont pas encore concernées, soit … L'un d'eux n'a même pas pu enclencher son plan d'action.

II. COMPARAISON FCS / REALISE

Pour tenter de comprendre pourquoi ces retards, je propose une comparaison entre les facteurs clefs de succès listés au 2.6- et ce qui a été réalisé.

Tableau 3 : comparaison FCS /réalisé, pour le projet TRS Filière Boissons

	FCS	***Réalisé au lancement***	***en cours***	***Commentaires***
1	**Donner du sens** intérêt, enjeux	oui	/	thème relativement évident pour des Resp de Production

	vision	oui	/	
	implication indiv des acteurs	oui	non	
	dynamisme de groupe	oui	non	très fort au lancement : a pu masquer des implications individuelles moins fortes
2	***Anticiper les résistances***			
	écoute individuelle	oui	oui	
	acteurs moteurs	oui	oui, mais …	à l'issue du lancement, fort soutien aux acteurs moteurs puis, en cours de projet baisse de ce soutien
	influenceurs	/	/	
3	**Orientation du projet**			
	définition du projet, cadre	oui	/	clairement compris par tous, même par les acteurs en retard / plan d'action
	objectifs personnalisés	oui	/	
	formulation partagée	oui	/	
4	**Planification**			
	étapes intermédiaires définies	oui	/	
	construction des PA adaptée	oui/non	non	Chacun a établi son plan d'action pour lui-même … au cours d'une séance collective ou l'émulation a pu pousser, malgré les mises en garde des modérateurs, à un trop fort optimisme
5	**Communiquer**			
	Avant-projet	oui	/	
	lancement	oui	/	
	en cours	/	non	communication insuffisante en cours d'avancement de déploiement : les points collectifs avec les N+1 n'atteignent pas la cible principale des acteurs
	clôture	/	prévue	
	marketing du projet	non	non	
6	**Piloter**			
	indicateurs d'avancement, suivi	/	oui, mais …	insuffisant : quelques points d'avancement, non respect de la fréquence définie

	Evaluation en cours	/	non	insuffisant
	Réussites CT et MT	/	non	alors qu'il ya en eu … ! Mais elles ne sont pas venue alimenter la communication ou insuffisamment
7	**Méthodologie adaptée**			
	spécificités des sites	oui	oui	
	contexte particulier	oui, mais …	oui	probablement insuffisamment quant aux ressources et à l'historique
	aléas réglementaires, …	non	oui	par la force des choses : subis plus qu'anticipés ou évités
8	**Anticiper les ressources**			
	ressources disponibles (humaines, …)	oui/non	oui	prises en compte au niveau managérial, mais insuffisamment évaluée sur certains sites
	charges des acteurs	oui/non	oui	idem
	budget	/	/	couvert par la Filière
9	**Formation**			
	Besoins / compétence	oui/non	non	compétences nécessaires considérée, a priori, comme acquises. Peut-être un peu vite dans certains cas ?
	délais	/	/	
	budget	/	/	
	évaluation	/	/	
10	**Donner du temps**			
	souplesse/ objectifs de délai	oui	oui	souplesse "raisonnable" au lancement / objectifs, souplesse subie au terme initialement prévu
	prise en compte nouveaux développements	/	oui	quelques adaptations du schéma d'animation sur les sites opérationnels
	transfert - élargissement à d'autres acteurs	/	non	une solution au retard accumulé ?

Malgré, une approche qui parait en ligne avec la méthode des cinq forces, la relecture critique de la conduite de ce projet au regard des facteurs clefs de succès montre trois éléments déficients : l'évaluation des ressources de certains sites, la communication en cours de projet, et le suivi de l'avancement.

Qu'elles qu'en soient les raisons, ces thèmes devront donc être corrigés pour relancer et achever ce projet d'homogénéisation de l'indicateur TRS et de son animation.

III. SUGGESTIONS

En premier lieu donc, la reprise de la communication en tenant compte du calendrier lié à l'activité saisonnière de la Filière (au début de l'automne, en évitant la période des vendanges pour les sites vinicoles) ;

En second lieu, examiner le plus objectivement possible les ressources réellement disponibles sur les sites en difficulté pour mener à bien ce projet ;

Ensuite, la redéfinition de nos modes (moyens et supports) de suivi de l'avancement du projet.

A plus long terme, et dans une perspective où d'autres évolutions de ce type, nombreuses, et parfois d'une ampleur plus importante, sont d'ores et déjà prévues, il pourrait être intéressant, à l'instar d'autres entreprises, d'internaliser la compétence conduite du changement au niveau de la Filière ou au niveau du Groupe.

Les avantages mis en avant (D. Autissier et JM. Moutot par ex.) pour cette démarche sont :

Stratégique. La dynamique des évolutions organisationnelles est telle que la capacité à les accompagner est un enjeu permanent. Leur récurrence et l'importance du facteur humain dans la réussite des transformations, « petites ou grandes », militent en ce sens.

Managériaux. Intégrer cette compétence est un facteur de responsabilisation des managers. En effet, devant le foisonnement parfois de projet, les managers eux-mêmes sont désarçonnés. Or, pour la réussite de ces projets, il est indispensable qu'ils soient engagés. Maitriser les grands principes de la conduite du changement pour certains, en connaitre les fondamentaux pour la plupart leur permettrait de mieux appréhender les transformations et leurs effets sur les collaborateurs.

Economique. Le recours aux intervenants externes, souvent utile, est néanmoins très couteux et pourrait être réduit dans ce cas.

Pour être efficace, une éventuelle internalisation de cette compétence doit cependant être portée par une volonté politique de la Direction Générale.

CONCLUSION

Pour JM Miramon, le changement est « une aventure à vivre », il « n'est pas une finalité mais un mouvement ».

Pour chacun, il y a une forme de contradiction entre l'aspiration, la revendication, à être reconnu « propriétaire » de son capital d'expérience et de connaissance, et la tentation de réduire son cadre d'action comme on construit une clôture rassurante sur un petit périmètre.

La conduite du changement permet de lever cette contradiction et d'élargir le champ d'action au-delà du périmètre de confort.

Malgré la diversité des approches, une forme de « syncrétisme » apparait quant aux point clefs pour réussir la conduite du changement. Il n'y a pas une seule recette. Et, ne serait-ce pas un comble que d'appliquer toujours la même méthode pour accompagner le changement ? Cependant, les facteurs clefs de succès sont clairement identifiés.

Bien que tous les auteurs n'aillent pas aussi loin, il ressort des travaux consultés un sentiment assez nuancé quant à la compréhension de la conduite du changement auquel je souscris et que résume ainsi R. Soparnot : « à la logique de pilotage du changement, il faut substituer la logique d'apprentissage du changement ; à la logique de capacité de gestion du changement il faut substituer la logique de gestion des capacités de changement ».

L'intégration du management du changement dans notre fonctionnement quotidien de Filière, plus qu'une fonction de plus dans le schéma d'organisation type mais en tant que support de l'organisation, permettrait très certainement de faciliter les évolutions CT et MLT.

Sa mise en œuvre concrète, au moins dans un premier temps, pourrait passer par la désignation d'un référent et la formation des managers étape par étape afin d'en faire une base méthodologique commune et partagée.

Les recherches théoriques, largement illustrées par des cas concrets, sont d'utiles appuis pour augmenter le taux de réussite des projets. En soit, il s'agit d'une amélioration de la performance globale … d'autant plus vraie qu'elle porte sur un projet d'amélioration de la performance industrielle !

BIBLIOGRAPHIE

AUTISSIER, David et al. *Méthode de la conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, pilotage.* 3ème édition. Paris : Dunod, 2013. 252p.

AUTISSIER, David et al. *La boite à outils de la conduite du changement.* Paris : Dunod, 2013. 187p.

JAVEL, Georges. *Pratique de la gestion industrielle : Organisation, méthodes et outils.* Paris : Dunod, 2003. 640p.

KOTTER, John et al. *Alerte sur la banquise ! : Réussir le changement dans n'importe quelles conditions.* Paris : Pearson, 2008. 144p.

PICHAULT, François. *Gestion du management : vers un management polyphonique.* 2ème édition. Bruxelles : De Boeck, 2013. 200p.

PRAX Jean-Yves. *Le manuel du knowledge management : Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur.* 3ème édition. Paris : Dunod, 2012. 514p.

THIAULT, Dominique. *Le management de la performance par les processus : du BPM à la pratique du pilotage de processus.* Paris : Lavoisier, 2010. 256p

VANDANGEON-DERUMEZ, Isabelle. *La dynamique des processus de changement*. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Paris : Université Paris Dauphine, 1998.

SITOGRAPHIE

CHATELAIN-BERRY Gaël. La résistance au changement : l'éviter en 4 étapes.12 juillet 2018. Disponible sur HTTPS://WWW.LINKEDIN.COM/PULSE/LA-R%C3%A9SISTANCE-AU-CHANGEMENT-L%C3%A9VITER-EN-4-%C3%A9TAPES-GA%C3%ABL-CHATELAIN/

DABUR, Sergeï. Les 7 clefs de la conduite du changement : Manuel du petit manager. *Agora vox.* 18 juillet 2O14. Disponible sur HTTPS://WWW.AGORAVOX.FR/ACTUALITES/SOCIETE/ARTICLE/LES-7-CLEFS-DE-LA-CONDUITE-DU-154549

DAKKAK BADR et al. Prise en compte de la gestion du changement dans une démarche de déploiement d'un système de management intégré. *9th International Conference on Modeling, Optimization & SIMulation*. Juin 2012. Disponible sur HTTPS://HAL.ARCHIVES-OUVERTES.FR/HAL-00728657

GRANGER Raphaële. Comment piloter le changement ? *Manager-go.* 09 juillet 2019. Disponible sur https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/conduite-du-changement.htm

LE BOLZER Julie. La conduite du changement en 5 étapes clés. *Les échos des entreprises.* 09 septembre 2013. Disponible sur HTTPS://BUSINESS.LESECHOS.FR/DIRECTIONS-RESSOURCES-HUMAINES/MANAGEMENT/CONDUITE-DU-CHANGEMENT/LA-CONDUITE-DU-CHANGEMENT-EN-5-ETAPES-CLES-8390.PHP

MIRAMON Jean-Marie. Promouvoir le changement. *Les cahiers de l'actif n°314-317* p211-219 juillet-octobre 2002. Disponible sur https://www.actifonline.com/fileadmin/user_upload/fichiers/articles/art miramon_314_317.pdf

PERRET, Véronique. Quand le changement devient soluble ou l'idéologie managériale du changement organisationnel. *HAL : archives-ouvertes.fr*. 15 novembre 2010. Disponible sur HTTPS://HALSHS.ARCHIVES-OUVERTES.FR/HALSHS-00536297

REMOUSSENARD CATHERINE ET AL. Bien-être émotionnel au travail et changement organisationnel : LE CAS ESSILOR. *PISTES.* 15 janvier 2013. Disponible sur HTTPS://JOURNALS.OPENEDITION.ORG/PISTES/3337

SOPARNOT, RICHARD. L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement. *Gestion* . Avril 2004, vol. 29, pages 31 à 42. Disponible sur https://www.cairn.info/revue-gestion-2004-4-page31.htm?contenu=resume

SOPARNOT, RICHARD. Vers une gestion stratégique du changement : une perspective par la capacité organisationnelle de changement. *Management et* avenir. Aout 2009, n°28, p104-122. Disponible sur https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-8-page-104.htm?try_download=1

SOPARNOT, RICHARD. Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en Sciences de Gestion.* Avril 2013, n°97, p 23-43. Disponible sur https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2013-4-page-23.htm

WALSH Isabelle et al. La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de Système d'Information. *Management & Avenir.* septembre 2010, n°39, pages 283 à 302. Disponible sur https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-9-page-283.htm

TABLE DES FIGURES ET TABLEAUX

TABLEAU 1 : ROLES DES MANAGERS HIERARCHIQUES ET PROCESSUELS – RISQUES ASSOCIES ……..12.

FIGURE 1 : LA VALLEE DU DESESPOIR ……15.

TABLEAU 2 : PLANNING DES ACTIONS / HARMONISATION DU TRS – FILIERE BOISSONS ……30.

TABLEAU 3 : COMPARAISON FCS / REALISE – PROJET TRS FILIERE BOISSONS ……32.