

LE DOSSIER //// 50

LA CONDUITE DU CHANGEMENT EN QUESTION

Depuis des années maintenant, la conduite du changement a gagné son droit de citer au sein de l'activité managériale. La fréquence des évolutions auxquelles les entreprises sont confrontées, tout autant que la profondeur des changements internes qu'elles induisent ont rendu courante la pratique de démarches spécifiques et la création d'outils permettant la gestion de ces adaptations. Il existe aujourd'hui un marché de la conduite du changement et les prestations qu'elle suppose sont réalisées tant en interne que par des prestataires spécialisés comme CISTE. Pour autant, même si elle tend à se standardiser, la prestation de conduite du changement abrite des pratiques variées, voire contradictoires.

Sur un si vaste sujet nous n'ambitionnons pas de vous présenter un exposé exhaustif. L'objet de cet article est de permettre de clarifier les différentes conceptions existantes en la matière, de vous proposer quelques réflexions sur les pratiques actuelles, et de contribuer à vous permettre de faire des choix en toute connaissance de cause.

CONDUITE DU CHANGEMENT : DE QUOI PARLE T'ON ?

L'évolution des entreprises se faisant en continu, le concept de conduite du changement recouvre des réalités qui renvoient donc à des pratiques quasi - quotidiennes dans les entreprises. Pour autant, un certain nombre d'ambiguïtés persistent dans ce domaine :

On parle couramment d'achats de prestations de **conduite du changement**, pourtant, l'action de conduite ne peut appartenir qu'à l'entreprise et non au prestataire. Ne faudrait-il pas plutôt parler d'**accompagnement du changement** ? Au-delà d'une querelle de mots, ce qui est en question, c'est le positionnement de la prestation : la conduite du changement suppose une structuration rigoureuse des rôles de chacun des acteurs entre les décideurs, les concepteurs des solutions et les parties utilisatrices des résultats du changement. Dans ce cadre, les prestataires de conseil ont un vrai rôle d'accompagnateurs à la conduite du changement mais on leur délègue rarement la conduite du changement qui reste fort heureusement pilotée en interne. On distingue couramment **conduite du changement** et **conduite de projet**.

Dans cette logique, la conduite du changement est souvent mise en œuvre à l'occasion d'un projet mais en aval de la décision de choix d'une solution, afin de faciliter « l'adhésion » des acteurs concernés et de préparer ceux - ci à la mise en œuvre de la solution. Cette vision de « chausse - pied » de la solution tend à séparer conception de la solution technique qui apparaît comme l'affaire des pilotes du projet et dimensions humaines du changement, gérés par d'autres acteurs : il s'agit alors principalement de « faire de la communication » pour convaincre et de réaliser un plan de formation pour adapter au mieux les personnels.

“Conduite de changement et pilotage de projet : des démarches sœurs”

A ces pratiques dominantes, des entreprises, des praticiens comme CISTE opposent une autre conception :

Il n'y a pas de différence réelle entre gérer un projet et gérer un changement : la forme et la rigueur des structures de gestion de projet ainsi que le caractère temporaire de cette structure sont tout à fait adaptés pour gérer des actions de changement conséquentes. Encore faut-il inclure dans la conduite du projet les dimensions organisationnelles, sociales et humaines que ce changement induit. Une conception équilibrée des rôles des acteurs projet (cf. encart 1) et un rôle affirmé d'un chef de projet utilisateurs (cf. schémas 2 / page II) doivent permettre d'aller dans ce sens. Une bonne gestion de projet devrait donc inclure ce que l'on nomme couramment comme « conduite du changement » dès son origine, l'ensemble de ces dimensions concourant à l'atteinte des objectifs visés.

Dans ce contexte, la prise de décision se réalise par la recherche de la prise en compte des préoccupations de chacun des acteurs responsables :

- Préoccupation stratégique et économique (retour sur investissement) du Maître d'Ouvrage.
- Préoccupation de performance technique du Maître d'Œuvre Technique.
- Préoccupation de performance future d'exploitation du Maître d'Usage.

La confrontation des points de vue de ces acteurs n'est nullement un dysfonctionnement : elle est nécessaire à la recherche d'équilibre et de qualité des solutions. Le Comité de Pilotage du projet de changement est le lieu privilégié de confrontation de ces logiques. Même si le Maître d'Ouvrage (décideur – financeur) doit y avoir le dernier mot, il est nécessaire que ces logiques s'ajustent, fut – ce parfois dans la douleur plus que dans des consensus mous. Après tout, l'électroencéphalogramme plat n'a jamais été un signe de bonne santé !

Dans le domaine organisationnel :

- contribuer à définir le périmètre fonctionnel du projet
- poser le diagnostic de l'existant
- concevoir la solution organisationnelle dans le périmètre fonctionnel du projet
- définir les plans d'actions pour l'évolution de l'organisation et les conduire

Dans le domaine technique :

- contribuer à définir les critères de choix de la solution
- participer à la conception de l'interface technique / homme & organisation
- participer à l'étude de détail de la solution
- contribuer à tester la solution technique

Dans le domaine GRH :

- anticiper les évolutions métier des acteurs impactés par le projet
- faire des propositions d'évolution (contenus des métiers, qualifications, rémunérations)

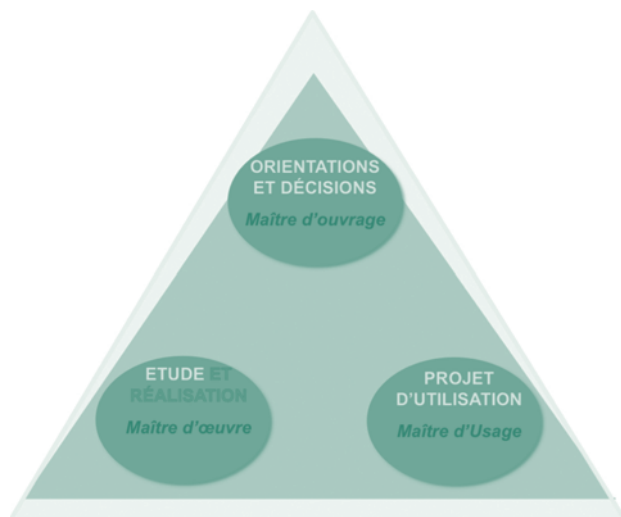
Dans le domaine formation :

- organiser le plan de formation – définir des orientations pédagogiques
- piloter le plan de formation
- évaluer les impacts des formations réalisées

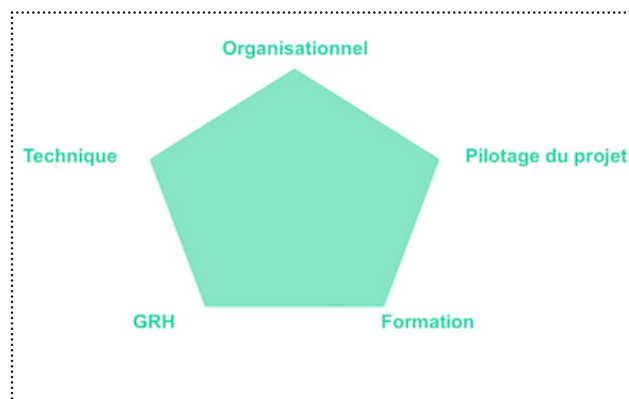
“Renforcer et structurer la place des futurs utilisateurs des résultats du changement”

Dans le domaine du pilotage du projet :

- contribuer aux décisions en tant que représentant de la logique « utilisation »
- définir et gérer des ressources dédiées
- contribuer au pilotage « social » de la démarche
- contribuer à la communication projet
- organiser et piloter la participation projet
- être co – responsable avec la maîtrise d'ouvrage sur la réception de la solution



Les rôles principaux et les responsabilités clés dans la conduite d'un projet



Les 5 dimensions du rôle de chef de projet utilisateurs dans une conduite du changement

La prestation d'accompagnement au changement doit être calibrée principalement comme un appui aux deux fonctions les moins professionnalisées du triptyque de pilotage présenté dans le premier schéma :

- La fonction de Maîtrise d'Ouvrage
- La fonction de Maîtrise d'Usage.

Par rapport à la fonction de Maîtrise d'œuvre, dont les titulaires passent la plupart du temps d'un projet à un autre, les deux autres fonctions citées supra font un peu figure de parent pauvre. En tout cas, leur rôle est non professionnalisé, s'exerçant souvent avec une faible fréquence au cours de la carrière des titulaires de ces rôles. D'où de vrais besoins d'assistance¹ à ces fonctions. Dans le cadre d'une assistance à maîtrise d'usage, les fonctions d'accompagnement sur les domaines communication et formation trouveront largement leur place (cf. 2^{ème} schémas).

Du fait des éléments évoqués ci – dessus, il importe de mettre fin à une anomalie organisationnelle : en cas de changement de type investissement matériel, **il n'y a pas un chef de projet unique à nommer, mais un chef de projet technique et un chef de projet utilisateurs.**

1. Dans le secteur public, la loi prend acte de cette situation de faiblesse en rendant obligatoire certaines fonctions d'assistance à maîtrise d'ouvrage sur des projets de construction publique : la mission de programmiste en est un exemple.

Ces deux acteurs, d'importance égale dans la gestion du changement, témoignent de la nécessité de coordonner deux préoccupations complémentaires :

- Un chef de projet technique en charge de préparer le futur outil.
- Un chef de projet utilisateurs en charge de préparer les conditions d'une utilisation performante de cet outil sur le plan organisationnel et humain.

Bien sûr, pour que la situation reste coordonnée, un travail de mise en cohérence et d'arbitrage sur les orientations du changement et les solutions trouvées doit être réalisé. C'est le rôle du maître d'ouvrage que d'assurer cette coordination, le lieu où celle-ci s'exerce étant le Comité de Pilotage. Une fois ces éléments construits, la conduite du changement peut se déployer dans un cadre structuré et garantissant la cohérence de la démarche.

« FAIRE ADHÉRER » OU NÉGOCIER ET FAIRE PARTICIPER ? QUELLE DÉMARCHE PRIVILÉGIER ?

La conduite du changement, dans la droite ligne du management courant, vise à faire adhérer les personnels aux orientations prônées par la Direction de Projet. Pour obtenir ce résultat, on compte largement sur la fonction de communication. Malheureusement, cette vision ignore largement les acquis de la sociologie² : **les personnels n'adhèrent pas à un projet uniquement en fonction de l'information dont ils disposent mais surtout en fonction de leurs intérêts**. Ils peuvent certes infléchir leur position en fonction de nouvelles informations qui leur parviennent. Mais il faut prendre garde à ne pas sélectionner uniquement les informations qui leur sont proposées en fonction de ce qui vient renforcer la position de la Direction. Tôt ou tard, l'information plus complète finit par être connue et les conséquences sociales peuvent alors être très négatives, bien au-delà de celles affectant le projet. Nous sommes donc ramenés à obtenir le consentement des acteurs impactés par les résultats du projet plutôt que leur simple adhésion par une information éclairée. Pour cela, plusieurs voies sont à pratiquer concomitamment :

La négociation : il ne s'agit pas seulement de négociations avec les représentants du personnel sur des sujets sociaux globaux (changements de métiers, de charges de travail, de qualifications, d'organisation du travail et de gestion du temps de travail, ...), mais aussi de micro-négociations gagnant-gagnant avec les différentes catégories d'utilisateurs impactés. La recherche de compromis, d'arrangements de fonctionnement décentralisés avec ces acteurs ne permet pas seulement de neutraliser d'éventuelles oppositions mais aussi de se faire des alliés pour la réussite du changement.

La participation : l'objet de la participation doit d'abord être éclairé. Il ne s'agit pas d'une quelconque démagogie qui viserait à faire participer les acteurs impactés à un choix de type « changer ou ne pas changer ». L'opportunité du changement appartient au management et ce point ne saurait être discuté. Il s'agit donc d'une participation portant sur la faisabilité du changement et non sur son opportunité. On visera par le processus participatif de permettre aux personnels concernés de construire les solutions organisationnelles du projet. Plus on est acteur du changement et moins on est en « résistance ». Le bâti d'un véritable projet d'utilisation, sous la houlette du Chef de Projet Utilisateurs, doit permettre non seulement de créer les conditions de la performance future, mais aussi de faire intégrer par les futurs utilisateurs les conditions de travail futures. Ce travail étant de toutes façons à réaliser, le choix se limite à en décider le moment :

Soit lors du processus de gestion du changement que représente le projet. Dans ce cas, on a toute latitude d'anticiper, d'organiser et de piloter les transformations à venir, mais

surtout de construire avec pertinence en mobilisant l'expérience des utilisateurs. On est alors dans le domaine du « mieux concevoir ».

Soit post-projet : l'action d'association du personnel portera principalement sur le règlement de problèmes non anticipés avec leur concours et dont ils subiront les conséquences. Le risque d'une dégradation du climat social est alors à craindre ainsi que des retards et tensions liées à une montée en régime mal maîtrisée de la nouvelle installation.

« FAIRE DE LA COMMUNICATION » OU AVOIR UNE « CONDUITE DU CHANGEMENT COMMUNICANTE » ?

La communication est, avec la formation, une des deux fonctions régaliennes dans les prestations de conduite du changement. Nous venons de voir les limites d'une

Communiquer, c'est bien, aligner les intérêts des acteurs c'est mieux !

approche qui reposerait trop exclusivement sur des messages envoyés aux utilisateurs sur le bien-fondé du changement pensé « par le haut ». On tentera donc de revenir à quelques fondamentaux de la communication, simples mais efficaces :

Utiliser la communication pour **donner du sens au changement** : le changement n'est pas une fin en soi, même si tout évolue rapidement dans notre environnement turbulent. Sans rentrer dans un débat détaillé sur les nécessités (absolues !) de produire du sens au changement, il est nécessaire de veiller à ce que notamment le titre du projet soit porteur de sens. Quand celui-ci est symbolique (« Marguerite », « Horizon 2020 », ...), il ne faut pas hésiter à les compléter, par exemple, par un sous-titre explicite (« changer le système d'information RH », ...)

Les changements d'organisation et de systèmes d'informations à l'Université de Lyon :

Le PRES de Lyon, regroupant 11 universités et grandes écoles lyonnaises, a vu ses compétences s'élargir à la gestion des doctorats et des doctorants (3500) de ses composantes. Il a donc décidé de se doter du système d'informations de gestion de ses écoles doctorales (SIGED).

Les caractéristiques de la conduite de ce projet sont marquées par une approche globale du changement :

- Nomination aux côtés du chef de projet technique d'un chef de projet utilisateurs en charge d'organiser la participation, la formation des acteurs impactés et la communication sur les changements.
- Organisation d'un dispositif participatif structuré pour : assurer la construction du cahier des charges du logiciel SIGED,
 - réaliser des réactions en boucle courte sur les projets de développement proposés par le prestataire,
 - participer aux tests utilisateurs, à l'ergonomie du produit,
 - projeter la définition de processus de travail cible, redistribuant les responsabilités, notamment de gestion des inscriptions des doctorants entre les différents acteurs concernés : directeurs d'écoles doctorales, secrétaire, d'écoles doctorales, services inscriptions des établissements membres du PRES, ...
- Mise en place d'un dispositif de communication à fréquence événementielle
- Débats de régulation francs et critiques entre les acteurs du Comité de Pilotage.

La méthode de travail est jugée très efficace par les acteurs du PRES et sera reproduite sur la gestion d'autres changements de même nature.

2. Cf. notamment l'ouvrage classique de Michel Crozier et Erhard Friedberg, « l'acteur et le système », hélas trop souvent oublié actuellement, dont la lecture serait utile à bien ces pilotes de projet.

Compléter l'information par ... de la communication ! Celle – ci suppose **échange** entre « émetteurs » et « récepteurs » : il faut donc construire et animer des dispositifs qui permettent cet échange. Dans ce domaine, on videra à ce que les techniques « modernes » (forums, sites collaboratifs, ...) ne remplacent pas le contact humain « physique » même s'ils peuvent utilement le compléter. Les réunions animées par les acteurs en charge du pilotage du projet sont à l'expérience indispensables pour peu qu'elles permettent l'expression des acteurs impactés par le changement. Il n'est pas nécessaire de remplir le temps prévu de la réunion avec de lourds exposés. L'identification de sujets facteurs d'anticipations ou d'inquiétudes chez les utilisateurs avec un court exposé éclairant doit suffire à provoquer le débat. Utiliser un dispositif de **communication transversale** (communication pour tous réalisée par les pilotes du projet) en complément de la communication par « cascade » hiérarchique. Il est important que l'information se diffuse par capillarité ou en mode réseau pour ne pas rester prisonnière des lourdeurs propres aux circuits hiérarchiques ou syndicaux. Concevoir une action de communication qui permette de **surmonter les « résistances au changement »** [cf. encart ci-dessous].

Quelques recommandations non – exhaustives :

Communiquer plus sur les résultats que sur ce que l'on va faire (éviter la multiplication des effets d'annonce). De ce point de vue, il est important de valoriser les succès immédiats (low hanging fruits) : ils jalonnent concrètement les changements réalisés et donnent confiance dans la progression et dans les possibilités d'agir à court délai.

Permettre aux acteurs impactés de se représenter concrètement leur place dans cet avenir en construction : pour cela réaliser des « maquettes » de celui - ci plutôt que des discours ! Pour ceux qui ont des raisons d'être inquiets, il est sage de leur décrire cet avenir : sur le plan psychologique, il est toujours plus facile d'avoir un objet d'inquiétude (anxiété) qu'une inquiétude sans objet (angoisse).

Intégrer dans la communication la dimension temporelle : la régularité de la communication, sa densité permettent d'occuper le terrain et de canaliser l'anxiété face à l'avenir en train de se construire.

Enfin, se rappeler que les acteurs impactés par le changement n'ont pas la même vision du temps que ceux qui pilotent le changement : la communication doit avoir pour objectif de réduire le gap entre ceux qui conçoivent le changement (pilotes et participants à des groupes de travail) et ceux qui le voient se dessiner sans pouvoir agir dessus (tous les utilisateurs non - impliqués dans une instance participative !).

Anticiper la résistance au changement

LA DURÉE DU CHANGEMENT

Quelles sont les incertitudes perçues ; quelle est l'information prévue pour les limiter ?
Peut-on avoir un délai d'implantation rapide ?

LA VALORISATION DU PROJET

La présentation du projet est-elle "positive", en évitant une trop forte critique de l'existant ?

Le projet apparaît-il comme tangible et "sérieux" ?

Sur quoi peut on valoriser le projet (progrès, innovation...)

LA COMPRÉHENSION DES CHANGEMENTS

Les "changés" peuvent ils faire le lien entre le changement prévu et les "façons de faire" actuelles ?

Le projet est-il "concret" pour eux ?

Laisse-t-on assez de temps pour "comprendre" ?

L'INSECURITÉ PSYCHOLOGIQUE

Les acteurs touchés par le changement peuvent-ils situer ce qu'ils deviennent dans l'avenir ?

Les questions à se poser pour anticiper la résistance au changement

GESTION D'UN PLAN DE FORMATION OU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ? QUELLE DÉMARCHE POUR PERMETTRE L'APPROPRIATION DU CHANGEMENT PAR LES ACTEURS ?

L'autre grand domaine prioritaire souvent cité en matière de conduite du changement est la formation. Mais ici encore, d'importantes différences de pratiques peuvent être repérées. Il ne s'agit pas simplement de gérer un plan de formation à l'aide de fournisseurs de solutions techniques (encore que même cet aspect des choses ne soit plus systématiquement réalisé actuellement !). L'objectif à atteindre est de s'assurer que les compétences nécessaires seront opérationnelles en synchronisation avec la solution technique.

Quelques recommandations, là aussi non exhaustives, nous paraissent à proposer :

Il importe de faire précéder toute action de formation d'une **réflexion sur l'évolution des métiers** et des compétences cibles à atteindre. Ce travail est typique de la responsabilité du Chef de Projet Utilisateurs en

“La formation oui, mais dans le cadre d'un développement des compétences des futurs utilisateurs”

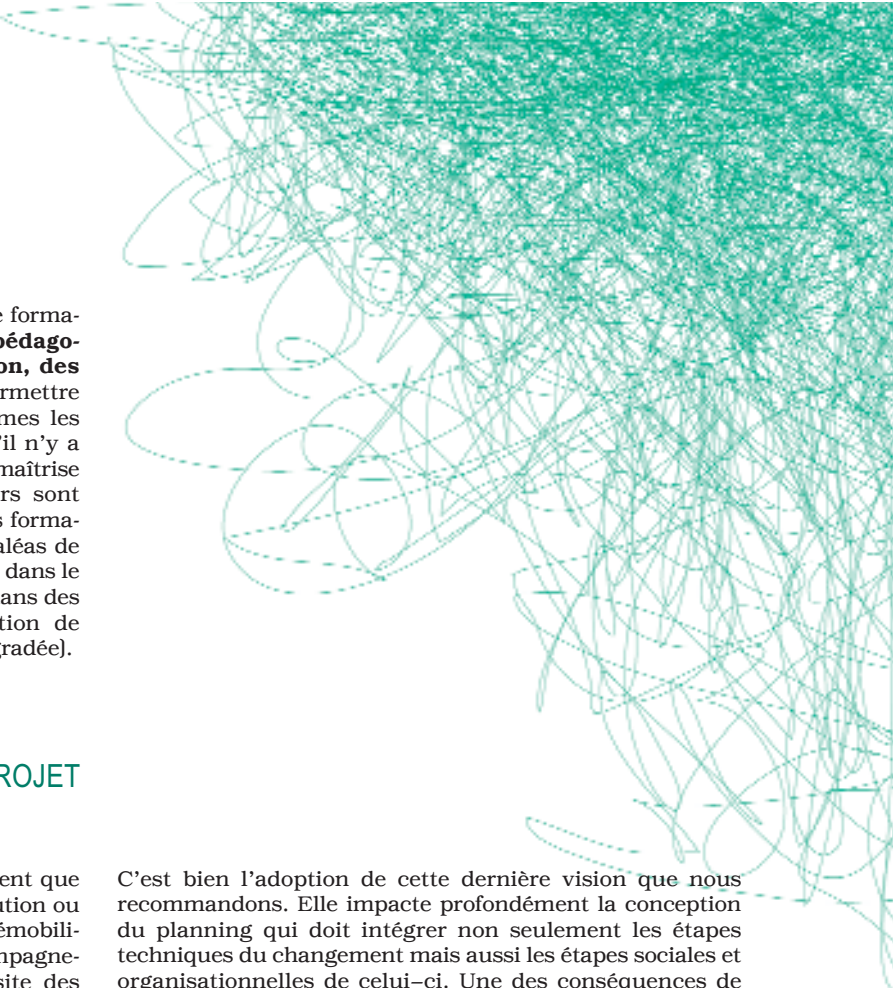
coordination avec la DRH dans le cadre de la définition d'une cible d'organisation.

Dans toutes les dimensions de l'action de formation, il conviendra de se rappeler que l'appropriation du changement passe nécessairement par **des comportements actifs des personnels**. Il ne s'agit donc pas d'établir des listes de stages à destination de « personnes à former », mais bien d'opérer une mise en mouvement de personnels concernés par le changement par leur implication dans des apprentissages concrets.

Le plan de formation ne doit pas se donner comme objectif de limiter les apprentissages à des procédures, réflexes ou des gestes – types que les acteurs devront réaliser dans leur future situation de travail. Trop de changements, par exemple lors de projets d'informatisation, sont ainsi réalisés au détriment de la qualification réelle du personnel qui devient un simple serviteur des commandes installées dans le logiciel. Pour éviter un transfert de la complexité du travail (ce qui fait quand même la qualification !) des personnels vers l'outil, toute action de formation doit se donner plutôt comme objectif le transfert à l'outil des tâches répétitives ou sans valeur ajoutée.

Faire réaliser les apprentissages autant que possible par benchmarking. Il n'est pas nécessaire de prendre contact avec des concurrents : le repérage de structures ou d'entreprise utilisant des processus ou des outils de travail similaires peut convenir pour repérer des situations de travail similaires à celles que l'on vise à développer. Un séjour dont le but serait d'analyser la situation future et / ou de formation peut alors être utilement négocié chez ces « non – concurrents ».

[suite page V]



En ce qui concerne la mise au point de modules de formation, nous recommandons **la mise en œuvre de pédagogies actives, basées sur des mises en situation, des jeux de simulation ou des tests** qui doivent permettre aux acteurs concernés de découvrir par eux mêmes les situations de travail à maîtriser. On rappellera qu'il n'y a réellement acquisition de compétences que dans la maîtrise des variations de situation auxquelles les acteurs sont confrontés. De ce fait, nous recommandons que les formations proposées intègrent pleinement la gestion d'aléas de dysfonctionnements ou d'imprévus et ce, aussi bien dans le développement de compétences individuelles que dans des compétences collectives (par exemple, organisation de réponses collectives à des situations de marche dégradée).

LA GESTION DU TEMPS : TEMPS DU PROJET TECHNIQUE ET TEMPS DU CHANGEMENT

Dans de nombreux cas, les acteurs projet considèrent que celui – ci est terminé lorsque la réception de la solution ou recette a eu lieu. Dans ce cas, débute une certaine démobilisation des esprits mais aussi des dispositifs d'accompagnement. C'est pourtant le moment clé où la réussite des changements va se révéler. Deux conceptions du temps s'opposent :

Une vision restrictive, qui va du démarrage du projet technique à la réception de l'investissement : cette conception exclut de fait les actions sur l'organisation et l'accompagnement des hommes. Les problèmes éventuels (et les surcoûts !) sont aussi à cette occasion expédiés post – projet dans les mains de l'exploitant futur de la solution. Dans ce contexte, la réussite du changement devient trop souvent la réussite de l'investissement technique.

Une vision globale qui va des objectifs visés d'amélioration de la performance à l'atteinte de ceux-ci. Elle englobe donc les phases techniques du projet mais aussi la gestion de tous les autres facteurs d'amélioration de la performance. Elle prend en compte le fait que le facteur humain est le plus complexe donc le plus lent à manager. Ce sont donc les actions le concernant et non les actions techniques

“Le temps du changement n'est pas le temps du projet technique”

qui sont sur le chemin critique de la réussite. Dans cette conception, les coûts d'investissement sont globalisés par nature (coûts techniques, mais aussi humains) et dans la durée (coûts de la phase investissement, mais aussi autres coûts d'obtention de la performance visée). C'est ce budget global qui doit être rapproché des objectifs de gains de performance visés pour apprécier le retour sur investissement visé et obtenu.

C'est bien l'adoption de cette dernière vision que nous recommandons. Elle impacte profondément la conception du planning qui doit intégrer non seulement les étapes techniques du changement mais aussi les étapes sociales et organisationnelles de celui-ci. Une des conséquences de l'adoption de ce point de vue est notamment la maintenance du dispositif de conduite de changement (pilotage en mode projet, communication, formation, actions de RH, ...) bien au-delà de la date de livraison de la solution technique et jusqu'à une raisonnable atteinte des objectifs de changement fixés.

Dans cette vision du temps du changement, il importe aussi de prendre en compte les nécessaires allers et retours entre la vision que l'on avait au démarrage du changement et des objectifs visés et ce qui s'est passé ensuite. La revisite des objectifs visés au regard du déroulé du changement n'est pas un dysfonctionnement mais une nécessité : qui pourrait prétendre que les aléas ou incertitudes découverts et traités en cours de route ne les affectent pas ? Ces éléments impactent aussi le planning dont la conception naturellement séquentielle du déroulement est un « faux ami » (cf. schémas ci-dessous).

L'approche « ordinaire » du changement : caractéristiques :

- **Vision séquentielle : rassurante mais « fausse » : le planning est un faux ami**

1. les enjeux
2. les objectifs
3. les solutions



- **Vision systémique : plus juste mais « pas rassurante » :**



Une vision systémique de la conduite du changement

La conduite du changement à EDF :

Classé parmi les première capitalisation boursière du CAC 40, le groupe EDF compte aujourd'hui plus de 158 000 salariés, 5 millions de clients dans le monde et réalise plus de 60 milliards d'€ de chiffre d'affaires. Face à des transformations majeures à mener (ouverture à la concurrence, passage en SA, ouverture du capital et introduction en Bourse, refonte du SI et réorganisations, ...) et dans une volonté de « faire sans défaire », EDF a décidé de créer il y a plusieurs années son propre référentiel de conduite du changement. Objectifs : réussir les nombreux projets du groupe dans les délais impartis et faire de la conduite du changement une compétence clé de l'entreprise. Les points clés de ce référentiel :

- Une formation / sensibilisation systématique à la conduite du changement
- La création pour tout projet d'ampleur, d'une fonction de **Responsible Conduite du Changement (RC)** associée à celle de chef de projet pour : construire, mettre en œuvre et piloter un dispositif de conduite du changement (plan d'actions, équipe, budget) et les outils associés
- Un référentiel méthode et outil commun à tous les projets : [v.tableau]

ÉTAPES

OUTILS

Analyse de contexte

- 1 - Cartographie des changements
- 2 - Cartographie des acteurs
- 3 - Diagnostic sociologique

Analyse d'impacts

- 4 - Étude d'impacts
- 5 - Analyse des résistances

Plan d'actions

- 6 - Plan de communication
- 7 - Plan de formation
- 8 - Plan d'accompagnement
- 9 - Reengineering des modes de management et des processus

Pilotage

- 10 - Tableau de bord du changement
- 11 - Indicateurs de performance des nouveaux processus

- Un retour d'expérience projet systématique et sa mise en réseau.

*En conclusion, nous voudrions rappeler une évidence : rares sont les changements que l'on effectue avec plaisir. Pour autant, **la construction du sens du changement**, nécessaire mais plus que jamais périlleuse dans le contexte économique actuelle repose sur les éléments suivants :*

La communication, certes, mais aussi un alignement raisonnable des intérêts des acteurs qui donnera une chance réaliste d'avancer vers l'avenir en s'appuyant sur les « égoïsmes » de chacun

La formation, aussi, mais qui ne donnera du sens que si les acteurs sont réellement bénéficiaires du changement par un contenu du travail futur plus intelligent et améliorant leur vécu actuel.

Ne pas se tromper d'objectif : on ne vise pas un changement technique, mais l'atteinte d'objectifs de performance !

Ces conditions non exhaustives bien sûr, apparaissent incontournables à ceux qui veulent faire mentir la maxime qui doit que « seuls les bébés aiment qu'on les change ! ».

Denis Kaminski / kaminski@ciste.fr

ciste

35, avenue du Granier
38240 Meylan

Tél/Fax, 04 76 41 11 94
ciste@ciste.fr
www.ciste.fr