

(version 8)

Jacques Desmis – SNCF – Direction du Matériel

Gilbert de Terssac – CNRS – Directeur de recherches - CERTOP

Christian Blatter – SNCF – Direction de la Recherche et de la Technologie

Paris, mai 04

## **Méthodologie d'accompagnement du changement à destination de l'encadrement intermédiaire** **Repères introductifs**

### **1. Introduction**

Traditionnellement lorsqu'on évoque les voies et les moyens du changement, c'est pour les appréhender sous trois aspects. Le premier est l'objet du travail de consultants internes et externes et de chercheurs qui disent comment il faudrait s'y prendre, quelles méthodes utiliser, quels principes mettre en œuvre ; ces travaux font l'objet d'une littérature abondante. Le second concerne le changement vu par les décideurs (dirigeants régionaux, nationaux, d'établissement..); c'est à ce niveau que les méthodes, concepts provenant des chercheurs et consultants sont déclinés. Le troisième concerne le changement à destination des consultants externes ou internes à l'entreprise ; dans ce cas les méthodes et outils du changement sont conçus généralement pour que ces acteurs aident les décideurs, notamment pour clarifier leur demande.

L'article que nous proposons au lecteur aborde un autre aspect : celui des acteurs qui dans tous les cas seront chargés au quotidien de ces changements. Ces acteurs sont les DPx (dirigeant de proximité) et DU (dirigeant d'unité opérationnelle), mais aussi les dirigeants (directeurs d'établissements<sup>1</sup>...) ou les chefs de projets<sup>2</sup> lorsqu'ils ont à mettre en place un changement qui ne ressort pas de leur propre initiative. Tous ces acteurs sont ici regroupés sous le terme d'encadrement intermédiaire.

La réponse que nous apportons n'est qu'apparemment simple : la méthodologie vise à compléter celles qui existent. La question est alors : pourquoi « ajouter » encore une méthodologie et en quoi est-elle complémentaire ? La question est celle de la place d'une telle méthodologie dans le champ des pratiques des conduites de changements, qui font elles-mêmes l'objet de boîtes à outils et autres méthodes en kit. En effet c'est une méthodologie particulière, dans la mesure où elle est élaborée, non pour décider de la nature du changement à opérer, ni même pour définir la démarche ou les actions à engager pour y parvenir, mais pour aider la personne qui réalise un changement à « s'orienter » dans le cours même de son action ou à « réorienter » son action. Dans cette situation :

- les décisions ont été prises pour fixer la cible à atteindre, au travers d'un projet,
- les actions ont été développées pour mettre en œuvre ces décisions et des méthodologies déjà associées,
- mais en cours de route, des réaménagements dans la manière de faire sont envisageables : c'est pour procéder à de tels réajustements que cette méthodologie a été élaborée.

### **2. Méthode de travail utilisée, restitution des travaux**

#### **2.1 Origine de l'étude**

Cette étude fait suite à un premier contrat de recherche en partenariat entre la SNCF - la direction du Matériel et la direction des Ressources Humaines – et le laboratoire CERTOP (Centre d'Etudes et de Recherche : « Travail, Organisation, Pouvoir ») du CNRS. Cette première « Etude sociologique et historique sur l'organisation de la maintenance du matériel roulant de 1954 à 1992 » a été menée de 1995 à 1999. Elle se trouve concrétisée dans l'ouvrage « Du train à vapeur au TGV – G de Terssac , K.Lalande<sup>3</sup> » qui fait notamment appel à la notion de « travail d'organisation » ou « travail d'encadrement » - dont une explicitation est résumée au chapitre 2.4 - qui correspond à la formalisation des pratiques de changement.

Face à l'importance des changements auxquels sont confrontés les établissements qui se traduisent par des défis et des enjeux majeurs en termes de réactivité, de disponibilité des matériels et d'impact social et humain, la direction du Matériel en association avec la direction de la Recherche ont entrepris un second partenariat, en continuité du précédent visant à donner à l'encadrement intermédiaire des établissements du Matériel des repères pour accompagner les changements. Il faut bien entendre le terme repère - et non boîte à outils qui serait censée résoudre par une méthodologie cartésienne les problèmes de l'encadrement – qui consiste plus à donner à l'encadrement une manière d'aborder les problèmes pragmatique adaptée à leurs compétences et à leurs contextes. Cette méthodologie se présente comme un ensemble de « boussoles » élaborées pour aider la

<sup>1</sup> La ligne managériale « recommandée » pour un établissement est à trois niveaux : 1) DET : directeur d'établissement ; 2) DU : dirigeant d'unité opérationnelle ; 3) DPx : dirigeant de proximité

<sup>2</sup> Ces deux populations ont été prises en compte suite au comité de pilotage de fin 2003.

<sup>3</sup> G de Terssac, K.Lalande, (2002) : Du train à vapeur au TGV – Sociologie du travail d'organisation, Paris, PUF

personne déjà engagée dans un changement, en lui fournissant des aides à la réflexion sur la démarche empruntée (pour s'orienter) et des aides à l'action pour la modifier si nécessaire, (pour la réorienter).

## **2.2 Méthode de travail – pilotage de l'étude**

L'étude s'est déroulée en deux étapes.

La première étape visait à caractériser les pratiques de changement à partir d'entretiens d'acteurs sur des sites choisis pour les caractéristiques des changements qui y ont été menés. Ces analyses locales nous permettent d'une part, d'apprendre des changements en cours et, d'autre part, en faisant la synthèse, d'identifier un certain nombre d'invariants qui seront les repères méthodologiques pour accompagner les changements. Les changements analysés portent :

- a) sur une nouvelle forme d'organisation par produit ;
- b) le service rendu au client à l'occasion de la mise en service d'une nouvelle desserte ;
- c) une dynamique en panne où chaque acteur est conscient des nécessités de changer, mais où aucune synergie n'arrive à se mettre en œuvre ;
- d) la mise en place, suite à une initiative locale, d'un nouveau concept ;
- e) un changement négocié, le « produit-train ».

La seconde étape consistait à traduire les résultats de l'analyse en repères pour l'action, en confrontant les phrases des interviewés retraduites en concepts, récits, fiches actions à plusieurs groupes d'individus, d'une part une population d'acteurs représentant l'encadrement intermédiaire des établissements du Matériel et, d'autre part, des spécialistes de l'accompagnement des projets et des changements (consultants internes, ergonomes, pilotes du changement).

Un comité de pilotage initialement constitué de la Direction du Matériel, de la Direction de la Recherche et du Directeur Délégué Facteurs Humains à la Direction de la Sécurité s'est enrichi au cours de l'étude de la Direction des Ressources Humaines et de celle de l'Infrastructure.

## **2.3 Restitution des travaux**

La Méthodologie d'Accompagnement du Changement « MAC » qui est le produit concret et opérationnel de ce travail, se présente sous la forme de plusieurs modules qui sont considéré comme des « jeux » :

- « MAC Fondamentaux (ou Repères) » : résume les principaux concepts nécessaires à la compréhension des changements. Ces concepts ou fondamentaux du changement sont exprimés dans un langage adapté.
- « MAC Actions » : traduit la méthodologie sous forme de fiches actions concrètes qui donnent à l'encadrement intermédiaire, les divers paramètres à expliciter, analyser, choisir pour mener à bien l'action de changement.
- « MAC Expériences » : apporte une aide à l'encadrement intermédiaire pour utiliser les fiches actions. Cette aide relate, sous une forme proche des fiches actions, des expériences de changement menées en établissement.
- « MAC Histoire » retrace les grandes périodes de l'évolution de l'entreprise

### *Trame de présentation*

MAC Fondamentaux, MAC Actions et MAC Expériences sont articulés en s'appuyant sur une trame similaire qui constituent des thèmes ou les « cartes du jeu » :

1. Le sens du changement ou le changement pour l'Entreprise : de la direction prise à la direction à prendre
2. Le projet pour les destinataires du changement : de la direction à prendre à la direction à faire prendre
3. Le travail de communication : traduction, écoute, confiance
4. Négocier le changement : la participation
5. Analyser l'existant et le mettre en rapport avec la réalité
6. Le management : un travail d'encadrement

## 2.4 Fondements de cette méthodologie<sup>4</sup>

### *Les processus : notion de travail d'organisation*

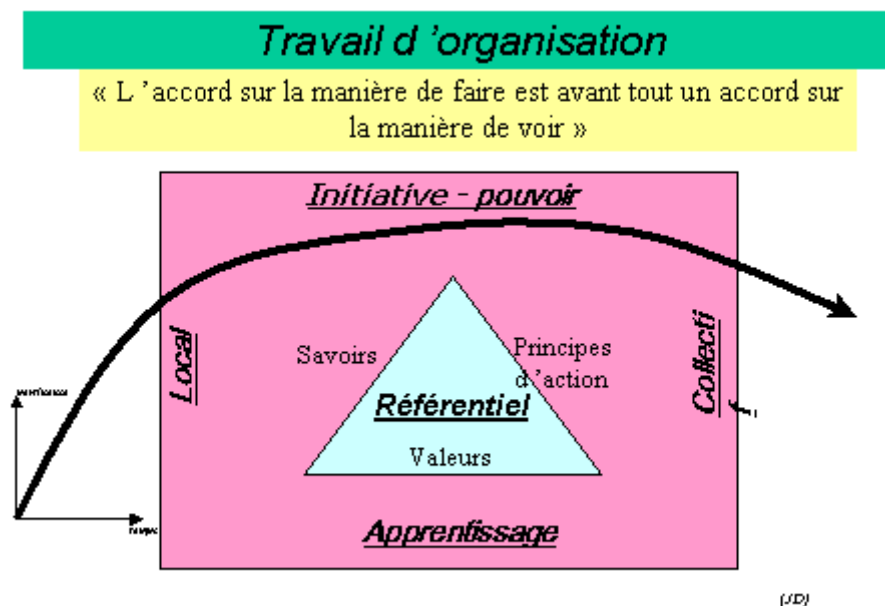
La première étude menée avec les chercheurs du CNRS, évoquée au chapitre précédent a mis à jour plusieurs processus qui régissent la construction de l'organisation (cf. figure 1). Un projet suit une dynamique *temporelle d'initiatives* en trois phases : après l'expérimentation qui est la phase d'innovation, la généralisation voit se mettre en place une certaine standardisation de l'organisation que la phase de différenciation met en question. Avec le processus *cognitif* se développe une perception commune de l'entretien. Le processus *collectif* renvoie à la construction d'un acteur collectif capable d'élaborer cette manière de voir et de la transformer en une manière de faire. Le processus *politique* concerne le pouvoir et le système d'autorité régulant l'action organisationnelle. Enfin, le processus *d'apprentissage*, permet l'articulation entre les savoirs mobilisés et les actions de maintenance au profit de règles mémorisées par les collectifs d'agents.

L'activité qui consiste à organiser la maintenance se présente comme une tentative permanente de synchronisation de ces cinq processus, au niveau d'initiatives inscrites dans un contexte temporel, au niveau cognitif, au niveau collectif, au niveau politique et au niveau de l'apprentissage. Chaque phase est caractérisée par une forme d'activité d'organiser spécifique qui combine ces processus. Ainsi, il y a différentes manières de produire des règles de maintenance au cours du temps

L'organisation est une construction sociale dans laquelle l'ensemble des acteurs de la maintenance joue un rôle capital. Cette construction repose sur la combinaison de cinq processus fondamentaux qui régissent les dimensions constitutives de ce que nous avons appelé un « travail d'organisation ». De façon générale, on pourrait définir le travail d'organisation comme la manière dont les acteurs se mobilisent, dans un contexte particulier, pour inventer des solutions singulières face à un problème particulier et pour mettre en place des dispositifs pour régler leurs échanges. Le travail d'organisation est une activité de mobilisation et d'engagement pour résoudre un problème et pour gérer les interactions et les interdépendances entre les acteurs .

Cette perspective s'écarte des approches en terme de modèles d'organisation et conduit à considérer que la « bonne » organisation n'est pas celle qui est préconisée ou affichée, mais celle qu'inventent quotidiennement les acteurs, tant pour produire un service de qualité, que pour faciliter leurs échanges : le travail d'organisation est une activité de création de règles par laquelle les uns obligent les autres, mais tous s'obligent les uns les autres.

Ces résultats de recherche vont permettre de formuler des repères pour une organisation susceptible de mieux parvenir aux résultats qu'elle s'est fixée.



<sup>4</sup> Ces notes sont reprises dans AACOOR (*Approches Alternatives pour Concevoir son Organisation*) : cette base de donnée hyper textuelle a été présentée dans un précédent article de la RGCF, « De l'organisation du travail à l'accompagnement du changement organisationnel » (mai 2001). La méthodologie MAC est reprise sous la forme fournie par le CNRS. Elle est totalement intégrée à la base, par l'utilisation de liens hypertextes avec d'autres rubriques comme l'histoire de l'efficacité, les concepts nécessaires à l'approfondissement de la compréhension des changements (autonomie, logiques professionnelles,...) ou encore les méthodologies générales.

Figure 1 : Les 5 processus du travail d'organisation

### 3. Objectifs de la méthodologie d'accompagnement du changement

#### 3.1 Un complément de méthode : « Ce que l'on veut faire »

Le premier objectif, c'est de compléter les Méthodes de Conduite du Changement (MCC) que toute organisation met en place pour atteindre de nouveaux objectifs ou pour modifier son fonctionnement: les Instituts du Management ou encore les Directions mettent en place des Démarches et des Méthodologies pour « FAIRE CHANGER LES ORGANISATIONS ». D'où la nécessité de **Compléter** les démarches « descendantes », par des démarches « ascendantes », qui viennent renforcer les premières. En ce sens MAC est une démarche d'appoint.

Face à l'importance d'un projet, on peut avoir des doutes sur la manière de s'y prendre, avoir du « retard à l'allumage » ou encore se poser des questions à propos d'un projet que l'on doit prendre en cours de route : MAC vise à aider la personne à préciser ce qu'elle veut faire, compte tenu du projet et des méthodologies prévues pour le réaliser. MAC a été élaborée à partir des expériences et des pratiques de terrain de nombreux acteurs du changement (dirigeants opérationnels, chefs de projets). Ces manières avérées de voir et de faire le changement ont fait l'objet d'une formalisation et d'une conceptualisation qui ont donné à leur tour des principes et des pratiques de management des transformations : il y a ainsi une démarche itérative faisant le lien entre une démarche ascendante et descendante (Cf. figure 2).

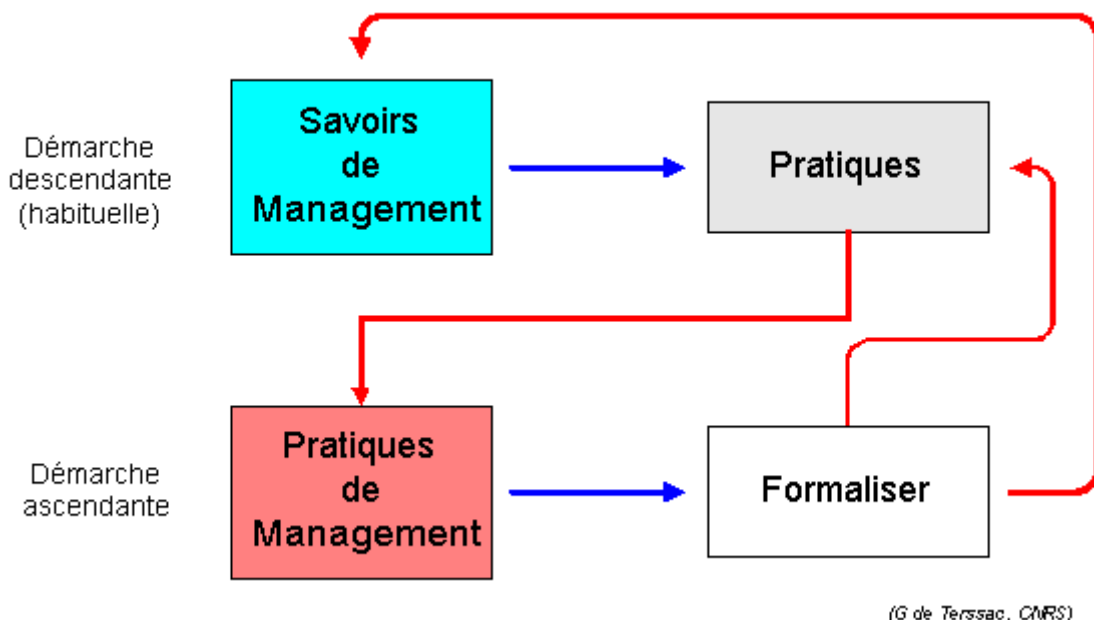


Figure 2 : MAC associe une démarche ascendante à une démarche descendante

#### 3.2 Un appui en cours de changement : « Ce que l'on peut encore faire »

Le deuxième objectif de MAC, c'est de servir d'APPUI pour les pratiques de changement : en cours de changement, des imprévus surviennent, des réactions inattendues font leur apparition, certaines décisions sont revues, des questions sont posées par les destinataires auxquelles on ne s'était pas préparé, certains acteurs tentent de ralentir la démarche, des éléments de la situation concrète avaient été sous-estimés. Peut-on traiter de telles questions ?

La méthodologie est élaborée, non pour décider de la nature du changement à opérer, ni même pour définir la démarche ou les actions à engager pour y parvenir, mais pour aider les personnes qui conduisent un changement à préciser CE QUE L'ON PEUT ENCORE FAIRE, compte tenu de l'état d'avancement du projet. Dans cette situation :

- les décisions ont été prises pour fixer la cible à atteindre, au travers d'un projet,
- les actions ont été développées pour mettre en œuvre ces décisions et des méthodologies déjà associées,
- mais en cours de route, des réaménagements dans la manière de faire sont toujours envisageables : c'est pour procéder à de tels réajustements que cette méthodologie a été élaborée.

MAC sert donc à définir les marges de manœuvre restantes et à identifier la FLEXIBILITE du projet, à un instant donné (cf. figure 3).

## Fournir des repères "calés" par rapport à l'état des choix et des marges de manoeuvre restantes

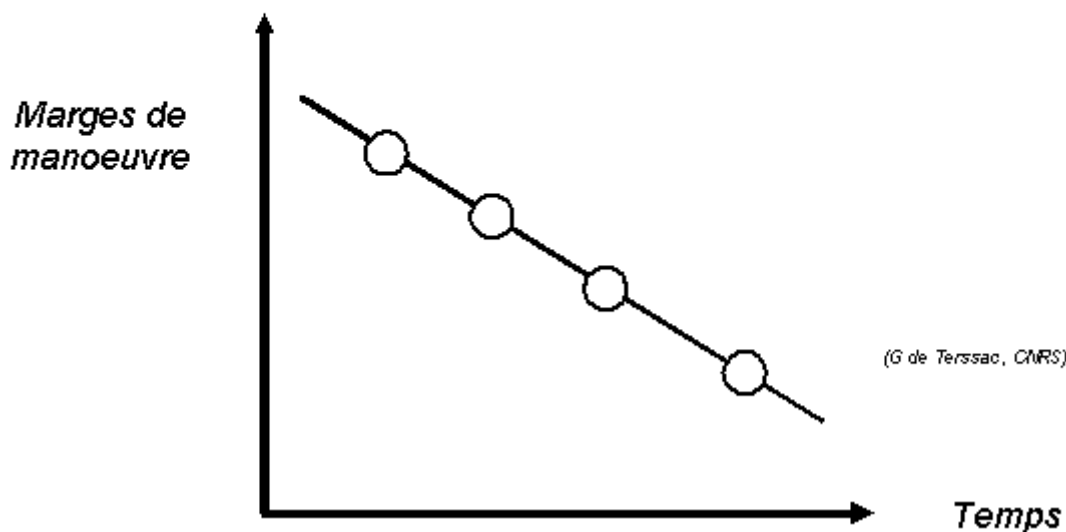


Figure 3 : Définir ses marges de manoeuvre dans le cours du changement défini.

### 3.3 S'orienter et « savoir où l'on en est »

Un troisième objectif de MAC (Cf. figure 4), c'est d'être à l'écoute des pratiques de changement, en prenant la mesure de ce que l'on fait, au regard du contenu d'un projet, de la démarche suivie, de l'avancement atteint : il ne s'agit pas de dire ce qu'il faut faire, mais de prendre la mesure de ce que l'on est en train de faire, pour SAVOIR OÙ L'ON EN EST.

Pour « s'orienter », il faut d'abord, avoir des informations au regard du **contenu** du projet, ensuite avoir des points de repère au regard de la **démarche** et enfin, savoir, à tout moment, où l'on en est au regard de **l'avancement** du projet.

MAC est conçu pour faire un retour sur le changement en cours, par une analyse réflexive des pratiques de façon :

- (a) à suivre les chemins empruntés qui ne réduisent pas à la feuille de route tracée dans le projet,
- (b) à analyser, chemin faisant, les résultats intermédiaires pour déceler l'écart d'avec la cible affichée,
- (c) surtout à évaluer la démarche au regard d'aspects fondamentaux du changement.

Ces repères constituent des aides à la réflexion pour savoir « où l'on en est », destinés à aider à la réalisation de ce travail d'encadrement, qui exige de s'orienter.

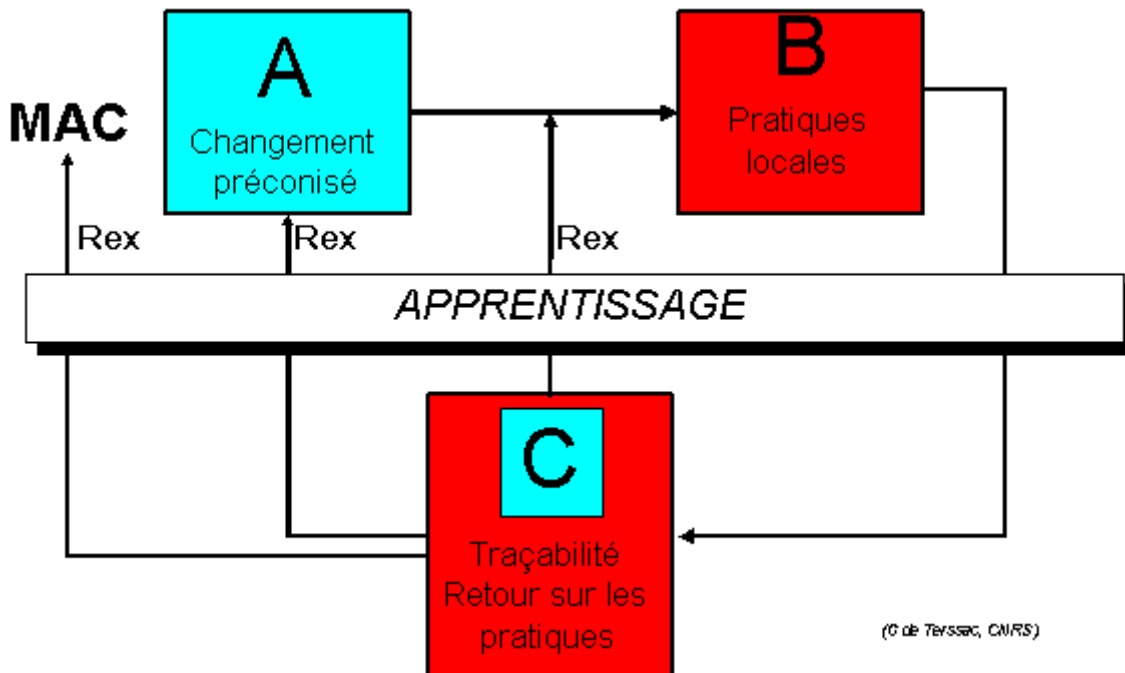


Figure 4 : S'orienter en cours de changement par une analyse réflexive des pratiques

### 3.4 Réorienter son action : « Faire ce qu'il faut pour y arriver »

Bien entendu, ces repères ne seraient rien, s'ils ne servaient qu'à savoir où l'on en est : ils doivent servir aussi à savoir, à tout moment, « où l'on va » et donc à « réorienter » l'action pour y parvenir., c'est-à-dire FAIRE CE QU'IL FAUT Il ne s'agit pas de dire « ce qu'il faut faire » pour arriver au résultat, mais de permettre à chacun de « faire ce qu'il faut » pour y parvenir, en réajustant ou en « réorientant » son action : d'où la proposition de réviser la façon de conduire le changement.

MAC ne vise en aucune manière à prescrire les solutions idéales pour conduire un changement, ni même à définir le catalogue des actions à entreprendre impérativement. On suppose que les axes prioritaires sont définis et que les actions sont en cours, selon une voie imposée ou choisie. Il ne s'agit pas de dire ce qu'il faut faire ou comment le faire, mais de donner des instruments pour « réajuster » les actions en cours de changement. Ainsi, diverses stratégies de conduite du changement co-existent dans une entreprise comme la SNCF, qui vont du changement dirigé où le système encadre les acteurs au changement laisser-faire où les acteurs régissent le système, en passant par un changement négocié : MAC ne privilégie pas une approche managériale mais incite les acteurs du changement à s'interroger sur les conséquences positives et négatives de chacune des stratégies (Cf. figure 5) .

## Changer de stratégie pour conduire le changement

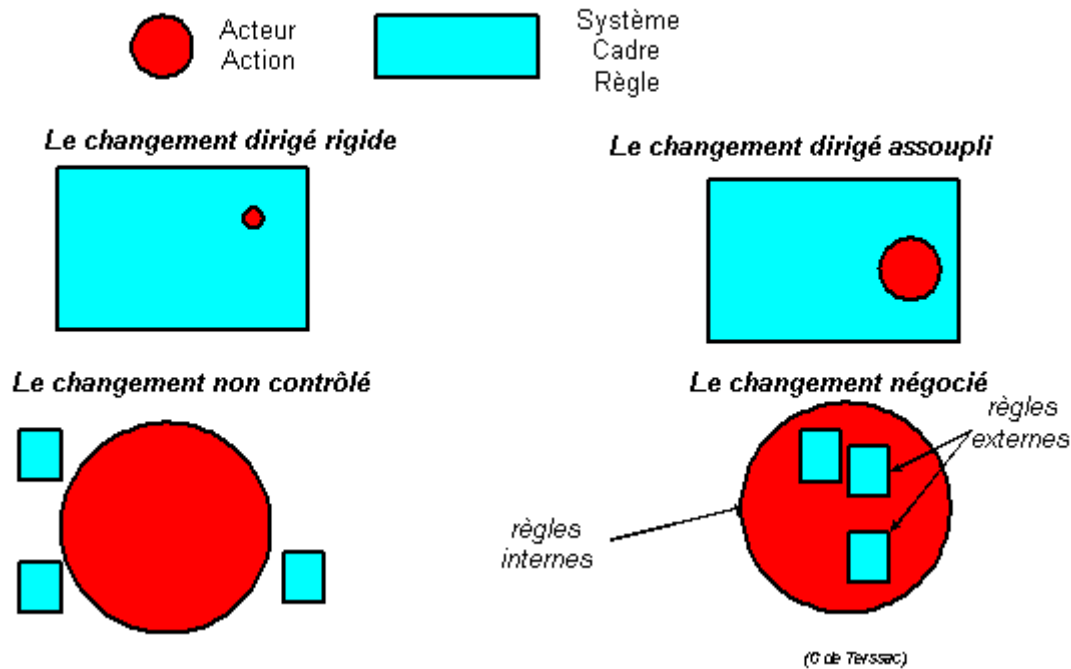


Figure 5 : Place des acteurs et du système dans différentes formes de changement.

### 3.5 Faire un diagnostic et rechercher des solutions pour maintenir la cohérence projet et situation existante

La méthodologie MAC est conçue pour répondre à cette finalité : d'une part, parce qu'elle vise à aider celui qui conduit le changement à faire un « DIAGNOSTIC » de la situation, c'est-à-dire à détecter et à analyser les « DIFFICULTES » rencontrées, qui compromettent ou ralentissent la réalisation des objectifs; d'autre part, parce qu'elle vise à associer à cette analyse des pistes pour élaborer des « SOLUTIONS », pour les tester et pour en choisir une.

Bien entendu, de telles solutions peuvent être cherchées dans le cadre des actions autorisées et de la démarche préconisée ; mais elles peuvent aussi amener les acteurs à « renégocier » les ressources qui leur sont allouées pour y parvenir ou à ajuster la démarche.

La méthode MAC vise à ACCOMPAGNER le changement en cours en procédant par des réajustements internes ou des renégociations externes. Pour cela, il est proposé de faire un diagnostic en permanence de la situation existante pour repérer les difficultés rencontrées, analyser leurs causes et d'autre part, pour chercher les solutions susceptibles de résoudre le problème posé en cours de changement. Le retour sur les situations en cours permettra de maintenir la COHERENCE entre les choix envisagés par l'entreprise et les logiques professionnelles des agents, par exemple quand il s'agira de trouver un juste équilibre entre respect des critères de productivité et respect des règles de l'art (Cf. figure 6).

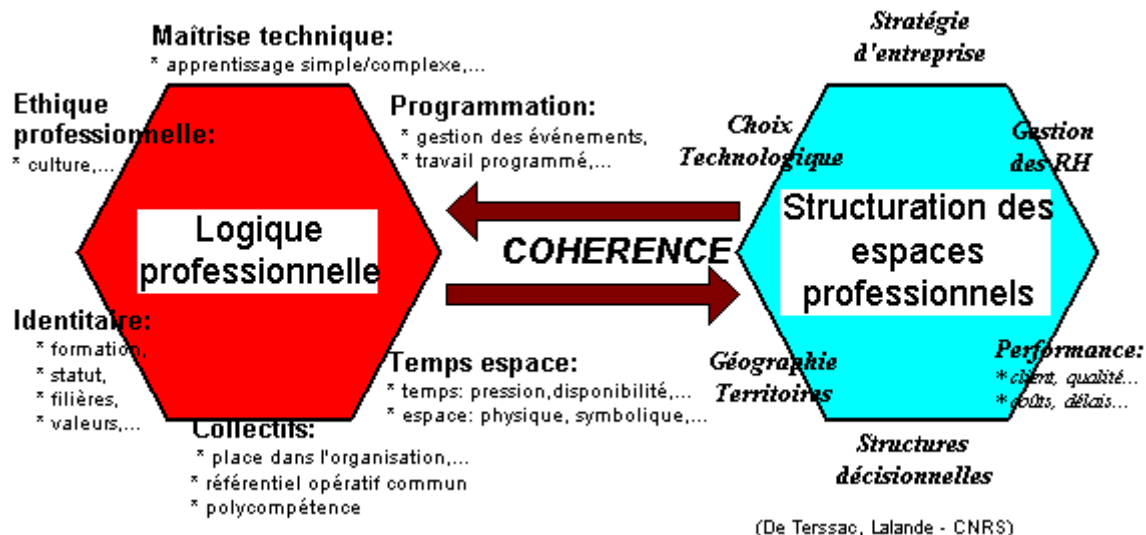


Figure 6 : Le couplage entre structuration des espaces professionnels et logiques professionnelles.

### 3.6 Des usages à la carte

Ces repères ont été élaborés en fonction de trois sources. D'abord et avant tout, un recueil des pratiques de changement par ceux qui le conduisent : non par ceux qui décident de ce qu'il faut faire en définissant la cible à atteindre, mais par ceux qui font en sorte que les choses se fassent pour atteindre la cible. Ensuite, une formalisation de ces pratiques au travers de la notion de « travail d'organisation » ou « travail d'encadrement ». Enfin, un ensemble de lectures, auxquelles nous renvoyons, lorsque nous estimons qu'elles permettent au lecteur d'approfondir leur réflexion.

La méthodologie se présente davantage comme un ensemble de « cartes » qui constituent un « jeu » et elles peuvent être tirées en fonction des besoins pratiques. Les cartes concernent des thèmes récurrents au nombre de 6, qui se retrouvent dans les différents jeux. Ils permettent de répondre aux réflexions que se posent les dirigeants intermédiaires :

- « Les gens me disent : on ne sait pas où on va, ce qu'on cherche à faire », « Ils ont peur de l'inconnu », « Comment on met en application ? »,...

MAC aborde la question du sens du changement (ou projet pour l'entreprise) et aide à créer un référentiel commun sur le « pourquoi » du changement, sur comment expliciter sa finalité, préciser sa nature et son étendue, démontrer sa pertinence...

- « Les agents ressentent une perte de repères », « Ils sont un peu sceptiques sur tout ce qu'on peut leur promettre », « Allez-vous toucher à nos roulements ? »,...

Avec le projet pour les destinataires, MAC aide à recenser les différents enjeux des personnes impactées au niveau du travail quotidien, des équipes, du N+1, des conditions de travail, des compétences, en tenant compte du poids de la culture et des habitudes...

- « Il faut qu'on aille à la pêche des renseignements qui n'arrivent jamais », « Un jour, on se réveille, on nous parle réorganisation, que se passe-t-il ? »,...

Le chapitre sur la communication vise à se mettre d'accord sur la manière de voir le changement et ainsi gagner la confiance : améliorer la transparence, communiquer à temps les informations pertinentes, informer sur l'avancement du projet, écouter et anticiper les attentes...

- « Sur le global de la démarche, ils n'ont pas été impliqués », « La critique que je nous ferais, c'est de ne pas avoir assez fait participer les agents transférés »,...

Le chapitre participation aide à créer de l'implication : préciser les problèmes à résoudre, identifier les acteurs susceptibles de s'engager, constituer des groupes de travail, donner prise aux agents sur le projet, leur faire confiance...

- « C'est celui qui fait un travail simple qui a peur : il possédait bien sa tâche, et on lui dit qu'il (...) fera aussi d'autres choses. Ils ne le vivent pas très bien » ; « Les gens ont perdu leurs repères dans l'avenir ».

Le chapitre portant sur la prise de connaissance de l'existant propose de connaître réellement le travail qui se fait, c'est-à-dire détecter et analyser les difficultés rencontrées qui compromettent ou ralentissent la réalisation des objectifs ; repérer les difficultés, analyser les causes et chercher les solutions susceptibles de résoudre le problème.

- « Il y a une ambition forte du projet, on doit le répercuter sur les agents », « Il faut arriver à entraîner les gens sans créer un tollé général », « Le DU n'a pas de bille, ce n'est qu'un relais »,...

Sur le rôle du management de proximité, MAC propose de comprendre le projet et d'analyser l'existant afin de parvenir à convaincre, à donner des repères, d'écouter et de faire parler les gens, d'avoir et de donner toutes les informations pertinentes au bon moment...

Chaque « jeu » est utilisable à tout moment de la conduite du projet, en fonction des besoins :

- MAC EXPERIENCE donne accès aux « pratiques des autres », aux difficultés rencontrées, aux solutions,
- MAC ACTION présente les actions, sous formes de fiches de type « aide-mémoire » comprenant les objectifs et les solutions
- MAC FONDAMENTAUX donne quelques aspects sur les « fondamentaux » du changement
- MAC HISTOIRE retrace les grandes périodes de l'évolution de l'entreprise

## 4. Processus de diffusion dans l'entreprise

### 4.1 Les orientations du comité de pilotage

Plusieurs orientations ont été données par les comités de pilotage de septembre 2003 et mars 2004 :

- « Il paraît raisonnable de ne pas faire une formation de type « rouleau compresseur » et il est préférable de réaliser des formations en situation » ;
- « Un des intérêts de la méthode MAC réside dans le fait de libérer l'initiative (débureaucratiser, arrêter de prescrire à outrance). Mais il faut éviter de trop mettre l'accent sur l'encadrement de proximité, afin de ne pas creuser l'écart entre les dirigeants avec pouvoir et ceux qui sont sans pouvoir (DU/DPX). Il serait judicieux d'élargir le public cible aux responsables de projets et dirigeants. L'intérêt de MAC est de descendre au niveau des enjeux individuels : il est essentiel de trouver les motivations, de formuler les enjeux tant au niveau individuel que collectif » ;
- « Il est souvent difficile de mettre en œuvre une méthode même intellectuellement satisfaisante dans le cours de l'action, car il y a un risque d'oubli. L'exemple d'assistance lors de projets locaux de changement montre l'importance de l'accompagnement dans l'action » ;
- « Il existe un lien fort entre la méthode MAC et le sujet « Initiative, responsabilisation ». Les dirigeants veulent être responsabilisés sur les résultats et pas sur les moyens. Ils souhaitent avoir de l'autonomie et pas des petits chefs : il est recommandé de laisser la main aux dirigeants, mais d'avoir plus de rigueur sur les résultats à atteindre » ;
- « La méthode MAC ne peut être délivrée à tous car elle doit correspondre aux besoins, aussi il est proposé de l'enseigner aux consultants de l'entreprise voire aux dirigeants d'établissements et aux DU/DPX selon les besoins ».
- « Les participants sont d'accord pour affirmer l'apport de la méthodologie, et que la façon d'amener une culture de changement ne peut se faire qu'en situation, par des partages d'expérience au niveau des dirigeants (DUO/DPx) et des DET. Des témoignages doivent casser l'idée qu'un changement réussi ne vient que d'en haut, et amener le manager à exprimer le besoin d'accompagnement (consultants internes ou assimilés). Ces partages d'expériences pourraient s'articuler sur un travail sur les fiches actions. Ces partages peuvent prendre la forme de club de DET, salons ou assises du management. Il est nécessaire de « tirer les concepts par le bas et les reconstruire », en coproduisant progressivement la méthode à partir de ceux qui ont mis en place une stratégie de changement »

### 4.2 Actions prévues découlant de ces orientations

En cohérence avec ces orientations plusieurs actions ont été décidées par le comité de pilotage début 2004 après expérimentation.

*Communication aux DET :*

Un dispositif de communication va être mis en place, notamment à destination des directeurs d'établissements. Ce dispositif prendra plusieurs formes, communication orale, support de deux pages

dont une des finalités essentielles est de situer cette méthodologie comme une assistance au changement et non comme une méthodologie supplémentaire, inscription sur le site Intranet RH,...

*Formation des consultants internes :*

Ces intervenants internes sont des spécialistes du changement, ergonomes, psychologues, experts Facteurs Humains situés en directions nationales et régionales. Un module de deux jours a été expérimenté avec certains d'entre eux. Il prend appui sur les notions de management de projet, de conduite du changement et débouche sur la méthodologie MAC qui rappelons-le est une méthode d'accompagnement qui s'insère dans les dispositifs existants.

*Accompagnement par les consultants internes :*

Rattachés fonctionnellement à la Direction RH, ces acteurs internes sont chargés de véhiculer la démarche dans les établissements. Formés à différentes méthodologie dont MAC, ils accompagnent les dirigeants opérationnels au cours de leurs actions de changement. Pour ce faire, ils pourront avec MAC, les amener :

- § à réfléchir et à répondre à un ensemble de questions ;
- § à élaborer des propositions de scénarios ;
- § à identifier les avantages et les inconvénients de ces options ;
- § à formaliser leurs intentions et leurs finalités.

*Intégration dans "Profession DU-Profession DPX" :*

Une sensibilisation des animateurs chargés de l'accompagnement de la formation à cette méthode doit leur permettre de détecter chez les DU et DPX les situations nécessitant l'utilisation de cette méthode. Un premier module test doit être expérimenté en 2004.

*Elaboration d'un aide mémoire à destination de l'encadrement intermédiaire :*

Cet aide-mémoire vise à apporter un soutien à l'encadrement face aux problèmes auxquels il est journellement confronté et qui le sollicitent de toutes parts (projets des directions nationales et régionales, projets d'établissements, projets locaux...). Il ne vise pas à donner des solutions ou des recettes pour réussir les changements, mais plutôt à lui donner des repères pour construire en continu son action : savoir se situer, estimer ses marges de manœuvres, savoir se réorienter, faire ce qu'il faut quand il faut, analyser l'existant, simuler et choisir. Un exemple est présenté sous forme de fiche.

#### 4.3 Exemple de fiche action

### 1 . Le sens du changement ou s'appropriier le projet pour l'entreprise

« De la direction prise à la direction à prendre »

**Objectif :** Créer un référentiel commun sur le pourquoi du changement  
**Option :** rapprocher le projet de ses destinataires

Commentaire : il s'agit ici de situer le projet pour l'Entreprise et pour soi-même en répondant aux questions suivantes. Comment reformuler et présenter les finalités du projet ? Pouvez-vous préciser à qui et à quoi le projet sert-il ? Selon vous, comment ce projet se raccorde-t-il à d'autres ?

Objectifs	Options
Expliciter la finalité : <i>que cherche-t-on à faire ? Cela se limite-t-il à l'objectif apparent du projet, ou y a-t-il un objectif plus important, plus ambitieux ; quel est-il ?</i>	Expliciter le devenir de l'entreprise : <i>pourquoi l'Entreprise entreprend ce projet de changement, comment s'inscrit-il dans la stratégie et l'avenir de l'entreprise ?</i>
Préciser la nature et l'étendue : <i>quel est l'objet et le périmètre du changement. Est-ce un projet national, local ? A-t-on encore des marges de liberté</i>	Engager la discussion en amont : <i>comment déjà préparer les agents en amont du projet et des groupes de travail qui suivront ?</i>
Montrer et démontrer sa pertinence : <i>à quoi sert réellement ce changement, que va-t-il rapporter sur les aspects techniques, économiques, humains</i>	Préciser le problème à résoudre : <i>au fait, pourquoi change-t-on ? Pourquoi ne peut-on rester dans la situation actuelle ?</i>
Énoncer les modalités : <i>comment, sous quelle forme « traduire » le projet dans des termes à la fois compréhensibles et mobilisateurs ? Comment est mené le projet (de manière rigide,..., négociée) : pouvez-vous interagir sur la stratégie ?</i>	Raccorder le projet local à l'avenir de l'entreprise : <i>comment se projet se raccorde-t-il à d'autres au niveau de l'établissement ou de l'entreprise ?</i>

*Ce que vous aimeriez faire ou pourriez faire*

Premier scénario	Deuxième scénario

Avantages	Inconvénients	Avantages	Inconvénients

*Ce que vous allez faire, ce que vous décidez*

## **5. Conclusion**

Cette contribution vise à montrer premièrement l'importance de méthodologies robustes et efficaces d'accompagnement du changement : cette méthode est fondée sur l'activité réflexive de tous les acteurs engagés dans le changement et sur l'usage d'outils simples permettant d'équiper cette activité réflexive. Il faut en finir avec les méthodologies centralisées descendantes et supposées complètes, mais s'appuyer sur l'intelligence organisationnelle des acteurs.

Deuxièmement cette contribution vise à illustrer une coopération université – entreprise, chercheurs – responsables de projets, sans que chacune des parties perde son identité.