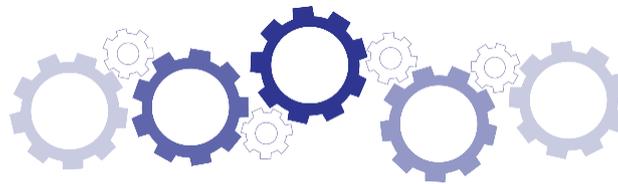


Basile VEITH

Méthodologie de conduite du changement destinée à la Qualité agroalimentaire



Sous la direction de Madame Patricia LIZAMA

Mémoire de fin d'études de la 2ème année de Master

Année universitaire 2018 - 2019

Master 2 Nutrition Sciences des Aliments parcours Qualité et Sécurité Alimentaires

Composition du jury : Caroline LANIER

Patricia LIZAMA

Ophélie RENAUT

Date de soutenance : 20 septembre 2019

Faculté Ingénierie et Management de la Santé - ILIS

42 rue Ambroise Paré, 59 120 LOOS

Sommaire

- Liste des tableaux et figures
- Glossaire
- Introduction

Partie 1 : Généralités sur le changement en entreprise

Chapitre 1 : Le changement en entreprise.....p1

Chapitre 2 : La conduite du changement en entreprise.....p3

- I) L'humain au cœur du changement.....p4
- II) Prise en compte des autres aspects du changement.....p6
- III) La conduite du changement à l'étranger.....p6

Chapitre 3 : Le changement en agroalimentaire.....p7

Chapitre 4 : La mise en place du changement par le service qualité.....p8

- I) Perception du changement initié par le service qualité.....p8
- II) La Qualité alimentaire et le changement.....p9

Chapitre 5 : Problématiques.....p10

- I) La résistance au changement.....p10
- II) La légitimité du service qualité.....p12
- III) L'implication de la direction.....p12
- IV) Les difficultés de financement du changement pour le service qualité.....p12

Partie 2 : Méthodes et outils de la conduite du changement

Chapitre 1 : Méthodes générales de la conduite du changement.....p14

- I) Les grandes phases de la conduite du changement.....p14
- II) Les technologies d'information et de la communication.....p22
- III) Pratiques déconseillées pendant la conduite du changement.....p23

Chapitre 2 : Les différentes approches de la conduite du changement.....p25

- I) La méthode Change Way.....p25
- II) L'approche Change Scorecard.....p27
- III) Le modèle de Kotter.....p29
- IV) La matrice RACI.....p31
- V) La matrice DRAS.....p32
- VI) Les méthodologies agiles.....p33
- VII) Le baromètre ICAP.....p34
- VIII) Le modèle ADKAR.....p34
- IX) Avantages et inconvénients des méthodes et outils présentés.....p36

Chapitre 3 : Méthodes et outils applicables pour la conduite du changement en Qualité agroalimentaire.....p37

- I) Le traitement de la résistance au changement.....p37
- II) Identification des leviers du changement.....p39
- III) Méthodes et outils de conduite du changement applicables à la Qualité agroalimentairep42

Chapitre 4 : Mise en situation.....p51

- I) Définition de la vision.....p51
- II) Préparation et élaboration.....p52
- III) Mise en application.....p55
- IV) Pérennisationp55

- Conclusion
- Bibliographie

- Annexe 1 & 1.1 : Exemple de cadran du changement de la méthode Change Way
- Annexe 2 : Exemple de questionnaire des segments de changement de la méthode Change Way
- Annexe 3 : Exemple de calcul du score final de la méthode Change Way
- Annexe 4 : Exemple de questionnaire pour le baromètre du changement de l'approche Change Scorecard
- Annexe 5 : Explication du baromètre ICAP
- Annexe 6 : Exemple de questionnaire des segments de changement appliqué à la Qualité agroalimentaire
- Annexe 7 : Exemple de questionnaire contrôlant le niveau d'information et de connaissance d'un projet de changement
- Annexe 8 : Diagramme de Gantt du projet de changement du système de traçabilité
- Annexe 9 : Grille d'impact dans le cadre d'un projet de changement de système de traçabilité
- Annexe 10 : Détermination des axes d'impact pour le service qualité par la méthode 5M dans le cadre d'un projet de changement de système de traçabilité
- Annexe 11 : Questionnaire des segments de changement relatif au projet de changement de système de traçabilité
- Annexe 12 : Questionnaire contrôlant le niveau d'information et de connaissance sur le projet de changement de système de traçabilité

Liste des tableaux et figures

Figure 1 : Principales classes du changement en entreprise	p1
Figure 2 : Les typologies des changements	p2
Figure 3 : Illustration de l'état transitoire du changement.....	p3
Figure 4 : Courbe de Kubler-Ross	p4
Figure 5 : Illustration du degré d'importance accordé à la Qualité	p9
Figure 6 : Schéma Iceberg de la résistance au changement	p10
Figure 7 : Représentation de l'acceptation du changement en fonction du rapport bénéfice/risque.....	p11
Figure 8 : Matrice SWOT	p16
Figure 9 : Description des différentes phases du diagnostic du changement.....	p16
Figure 10 : Apports de la formation et de l'accompagnement pour les personnes.....	p20
Figure 11 : Communication au cours d'un projet de changement	p21
Figure 12 : Le système PDCA	p22
Figure 13 : Etapes de la méthode Change Way	p25
Figure 14 : Illustration du baromètre du changement de l'approche Change Scorecard	p29
Figure 15 : La matrice DRAS.....	p32
Figure 16 : Schéma général de la méthode Scrum	p33
Figure 17 : Etapes successives du modèle ADKAR	p35
Figure 18 : Réalisation d'actions de communication avec la technique de l'entonnoir.....	p40
Figure 19 : Exemple de ciblage des actions de formation	p41
Figure 20 : Déroulement des réunions d'accompagnement	p42
Figure 21 : Exemple de mise en application de la matrice SWOT	p43
Figure 22 : Illustration de la méthode 5M	p48
Figure 23 : Exemple de mise en application du système PDCA	p50
Figure 24 : Matrice SWOT dans le cadre du projet du nouveau système de traçabilité.....	p51
Figure 25 : Exemple de cadran du changement pour les différents axes d'impacts.....	Annexe 1
Figure 26 : Exemple de représentation des segments du changement.....	Annexe 2
Tableau 1 : Illustration des différentes phases de la courbe Kubler-Ross	p5
Tableau 2 : Description des différents types de management	p15
Tableau 3 : Grille typologique des acteurs du changement	p26
Tableau 4 : Grille des leviers du changement... ..	p27
Tableau 5 : Les étapes successives du modèle de Kotter	p30
Tableau 6 : Définition des rôles des personnes dans la matrice RACI	p31
Tableau 7 : Illustration de la matrice RACI	p31
Tableau 8 : Exemple de mise en application de la matrice DRAS	p32
Tableau 9 : Exemple de mise en application de la méthode ADKAR.....	p35
Tableau 10 : Avantages et inconvénients des différentes méthodes et outils du changement.....	p36
Tableau 11 : Grille typologique des réfractaires probables au changement... ..	p37
Tableau 12 : Exemple d'adaptation des actions de communication en fonction des personnes	p40
Tableau 13 : Exemple d'actions d'adaptation à l'issue de réunions de brainstorming	p42
Tableau 14 : Type de management à adopter en fonction des changements qualité	p43
Tableau 15 : Exemple d'organisation d'une action de communication	p44
Tableau 16 : Exemple de mise en application du diagramme de Gantt	p45
Tableau 17 : Exemple de mise en application de la matrice RACI	p46
Tableau 18 : Grille d'impact du changement	p47
Tableau 19 : Illustration de la grille des leviers	p49
Tableau 20 : Matrice RACI dans le cadre du projet du nouveau système de traçabilité	p53

Glossaire

Benchmarking : Technique qui consiste à analyser et à s'inspirer des méthodes et des organisations d'autres entreprises

BPF : Bonnes Pratiques de Fabrication

BPH : Bonnes Pratiques d'hygiène

BRC : British Retail Consortium, référentiel britannique destiné aux fournisseurs de produits alimentaires vendus sous leurs propres marques ou sous des marques de distributeurs

Brainstorming : Technique de recherche d'idées collective où chacun peut proposer librement des suggestions

CCP : Etape de fabrication où la perte de maîtrise entraîne un risque inacceptable pour le consommateur pour laquelle une mesure de maîtrise peut être appliquée pour prévenir ou éliminer un danger ou le ramener à un niveau acceptable

DDPP : Direction Départementale de la Protection des Populations. Mène des actions de contrôle, d'inspection pour assurer la qualité et la sécurité sanitaire, ainsi que la sécurité des produits non alimentaires

Exigence KO : Exigences de l'IFS jugées comme indispensables et dont l'absence de maîtrise entraîne une suspension de la certification

Food Defense : Démarche visant à protéger les produits alimentaires d'une entreprise contre les actes de malveillance

HACCP : Méthode visant à identifier, à évaluer et à maîtriser les dangers significatifs vis-à-vis de la sécurité des aliments

IFS food : International Featured Standard, référentiel d'audit de qualité et de sécurité des aliments qui certifie les fournisseurs d'aliments des marques de distributeurs.

Rappel : Mesure visant à empêcher la consommation ou l'utilisation d'un produit et à informer le consommateur d'un danger

Retrait : Mesure visant à empêcher la distribution, l'exposition d'un produit dangereux ainsi que son offre au consommateur

Traçabilité ascendante : Consiste à rechercher les informations de traçabilité en allant du produit fini vers les matières premières

Traçabilité descendante : Consiste à rechercher les informations de traçabilité en allant des matières premières vers le produit fini

Introduction

A l'heure actuelle, les entreprises des différents secteurs d'activité sont amenées à effectuer fréquemment des changements pour faire face aux différents enjeux d'évolution et de transformation. La conduite du changement est de plus en plus utilisée en entreprise pour mener correctement les différents types de changements (organisationnels, techniques...) tout en veillant à réduire les risques d'échec. Les entreprises agroalimentaires, et notamment leurs services qualité, sont particulièrement concernées par ces changements.

Cependant, les domaines d'activité des entreprises ont leurs spécificités et les méthodes de conduite du changement « générales » ne conviennent pas à toutes les situations. Les changements menés par les services qualité des entreprises agroalimentaires comportent également des spécificités et les actions de conduite du changement doivent être adaptées. Ce mémoire a donc pour but de rechercher les méthodes et les outils les plus appropriés afin que les services qualité des entreprises agroalimentaires puissent mener sereinement leurs projets de changement.

La première partie de ce mémoire va d'abord se concentrer sur le changement en entreprise et les problématiques qui y sont associées, notamment en qualité agroalimentaire. La seconde partie se focalisera sur les méthodes générales de la conduite du changement ainsi que sur les différentes méthodes et outils existants afin d'élaborer une méthodologie de conduite du changement adaptée à la Qualité agroalimentaire. Enfin, cette méthodologie sera illustrée grâce à une mise en situation autour d'un cas concret dans une entreprise agroalimentaire.

Partie 1 : Généralités sur le changement en entreprise

Chapitre 1 : Le changement en entreprise

Au sein d'une entreprise, le changement peut être défini comme le passage souhaité ou non, d'une organisation existante vers une autre dans une optique globale d'amélioration. Cela correspond plus généralement à une évolution réalisée par l'entreprise pour assurer sa pérennité, améliorer ses performances et atteindre ses objectifs.

Le changement est un élément fondamental dans la vie d'une entreprise et se retrouve dans de plus en plus de situations comme lors de l'installation d'un nouveau logiciel, d'une réorganisation interne, d'une mise en place d'un procédé de fabrication ou encore lors de l'établissement d'une nouvelle hiérarchie. En entreprise les domaines du changement sont très variés, on peut cependant distinguer certaines grandes classes [1] :

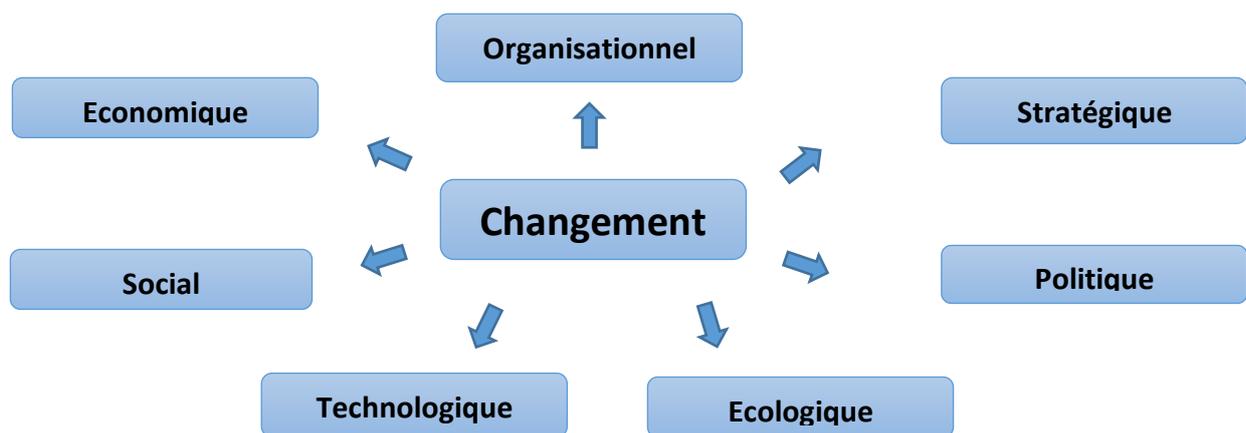


Figure 1 : Principales classes du changement en entreprise

A l'heure de la mondialisation, le contexte général fait que le changement est de plus en plus fréquent au sein des entreprises et il est devenu "routinier" de changer. En effet, les marchés évoluent continuellement, l'environnement devient plus concurrentiel, les consommateurs s'habituent à la nouveauté et deviennent plus exigeants. Il est donc vital pour une entreprise de s'adapter et d'évoluer au bon moment.

Les causes qui amènent une entreprise à effectuer une démarche de changement sont multiples. Certaines de ces causes reviennent souvent dans la vie d'une entreprise [2] [3] :

- Dépasser la concurrence : Savoir innover, être le premier sur un créneau porteur pour augmenter ses parts de marché et améliorer son image.
- S'adapter au contexte : Anticiper et s'adapter aux évolutions actuelles et futures du marché telles que les évolutions technologiques, afin de rester compétitif.
- Accéder à de nouveaux marchés : Diversifier ses champs d'activités et de compétences pour toucher plus de personnes.

- Être en conformité : Généralement par obligation et notamment pour répondre à de nouvelles exigences réglementaires ou normatives.
- Faire face à une menace, une crise : Savoir réagir et revoir son organisation pour dépasser une crise tout en limitant les conséquences pour l'entreprise.
- Maîtriser les coûts : La gestion des coûts amène souvent une entreprise à revoir son organisation ou ses procédés de fabrication.
- Recherche d'efficacité : Rentrer dans une démarche d'amélioration continue pour augmenter continuellement ses performances.

Le changement peut toucher l'entreprise à plusieurs niveaux, il peut concerner un atelier en particulier, un service ou encore l'organisation complète d'une entreprise. Plus le changement est important, plus le niveau de risque associé à celui-ci est élevé. En plus des différents niveaux associés au changement, il existe également plusieurs degrés du changement : il peut s'agir d'un simple réglage, d'une réforme, d'une restructuration ou bien encore d'une refondation d'un système [4].

Il existe plusieurs types de changements selon le contexte dans lequel se situe une entreprise. Le changement sera à moduler en fonction de son importance (continuité, évolution, rupture...) et de sa vitesse (lente, rapide...). La figure ci-dessous illustre les différents types de changements possibles [2] :

PROGRESSIF	Changement prescrit <i>(moyen terme)</i> <i>Ex : exigences réglementaires</i>	Changement construit <i>(long terme)</i> <i>Ex : évolution de l'entreprise</i>
BRUTAL	Changement de crise <i>(court terme)</i> <i>Ex : suite à problème</i>	Changement adaptatif <i>(court à moyen terme)</i> <i>Ex : nouvelles pratiques de travail</i>
	IMPOSÉ	VOLONTAIRE

Figure 2 : Les typologies des changements

Chapitre 2 : La conduite du changement en entreprise

Face aux évolutions rapides de la société et de l'environnement, le changement a lieu de plus en plus souvent dans la vie d'une entreprise. Compte tenu de l'importance du changement, les entreprises doivent le gérer et l'organiser correctement : d'où le recours à la conduite du changement.

La conduite du changement désigne l'ensemble des méthodes et techniques qui visent à effectuer le mieux possible la transition vers une nouvelle organisation au sein d'une entreprise. La réussite de la conduite du changement passe par la prise en compte d'un certain nombre de facteurs (l'humain, l'environnement...) et par l'accompagnement de l'entreprise tout au long du processus de changement. On peut également parler de pilotage du changement.

La conduite du changement est une approche relativement récente puisqu'elle est réellement apparue au cours des années 90 avec l'informatisation des procédés et des organisations [8]. Cette gestion du changement a été initiée par des auteurs tels que John Kotter (les 8 étapes du changement), Dary Conner (la notion de "*Burning Plateform*") ou encore Rosabeth Moss Kanter (la roue du changement) [5].

Les entreprises sont donc de plus en plus impliquées dans la conduite du changement : elles intègrent la dynamique du changement dans leur culture, font intervenir des formateurs, utilisent des techniques de management variées entre autres. Elles souhaitent limiter les échecs des projets de changement, et par conséquent, le temps perdu ainsi que les coûts qui y sont associés.

La conduite du changement va chercher à comprendre, à cerner l'environnement de l'entreprise et ses objectifs (*Vers quoi souhaite-elle aller ?*) en collectant un maximum d'informations pour établir un diagnostic [9]. Ce pilotage du changement va agir sur "l'état transitoire" du changement pour résoudre les problématiques et susciter l'adhésion des personnes.



Figure 3 : Illustration de l'état transitoire du changement

Conduire correctement le changement va faire appel à différentes techniques de management selon le changement à effectuer. On essaiera de prendre en compte le plus de facteurs possibles (l'humain, la culture, la taille de l'entreprise, le type de changement, les coûts associés...) pour ensuite élaborer un plan d'action qui constituera la marche à suivre du changement. Ce plan d'action définira entre autres les délais de réalisation, le rôle de chacun ou encore les moyens mis à disposition. Ce plan d'action pourra prendre la forme d'actions de communication, de formation ou encore d'accompagnement du personnel.

Le changement doit également être encadré et mesuré grâce à des indicateurs de suivi permettant surveiller son évolution. Ces indicateurs peuvent prendre la forme de statistiques, de résultats ou

encore d'état d'avancement. Cela permet d'évaluer l'efficacité du changement et de permettre de changer de cap en cours de projet, voire de faire marche arrière si nécessaire.

1) L'humain au cœur du changement :

Le facteur humain est l'élément central de la conduite du changement, c'est en effet le principal facteur de réussite ou d'échec d'un projet. La dimension humaine doit donc être intégrée à toutes les étapes de la gestion du changement car ce sont les différents acteurs de l'entreprise qui permettent la mise œuvre et l'application du changement. Sa bonne conduite ne repose donc pas sur les décisionnaires et les personnes qui pilotent le changement mais sur l'ensemble des acteurs de l'entreprise : c'est l'élément clé du changement.

Il est donc nécessaire de comprendre et de cerner les différents aspects du facteur humain lorsque l'on souhaite mettre en place et faire adhérer à un changement [12].

Le premier constat que l'on peut dresser sur le changement est que celui-ci fait peur. En effet, les individus peuvent avoir certaines appréhensions à l'annonce d'un changement, ce qui peut provoquer du stress, des angoisses ou de la colère [6] [7]. Un individu qui perd ses repères essaie de se rattacher à des choses qu'il connaît. Il est amené à se poser différentes questions, parmi lesquelles : *Vais-je être à la hauteur ? Vais-je savoir m'adapter ? Est-ce que mon poste est en danger ? Vais-je être un frein pour les autres ? Est-ce qu'il est utile de changer ? Qu'est-ce que cela pourrait m'apporter ? Dois-je réellement m'investir ?*

Cette perception du changement peut être modélisée par une courbe, aussi appelée courbe de Kubler-Ross [12] [13], sur laquelle l'individu traverse plusieurs phases successives :

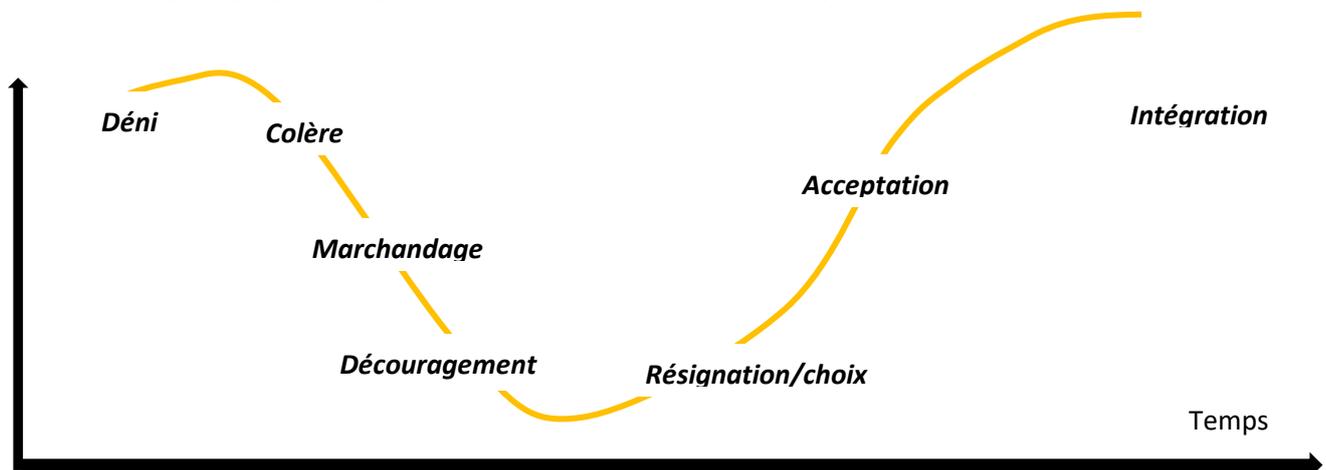


Figure 4 : Courbe de Kubler-Ross

Le Déni : Cette phase se produit lors de l'annonce du changement. L'individu n'est pas préparé et refuse d'accepter la réalité, c'est-à-dire qu'un changement va se produire.

La Colère : Une fois sorti de la phase de déni, l'individu manifeste souvent sa colère (souvent associée à la peur de l'inconnu). Il argumente, fait preuve de mauvaise volonté, voir même menace. C'est au cours de cette phase qu'à lieu la résistance au changement.

Le Marchandage : L'individu marchandé pour être moins touché par le changement ou pour qu'il ait moins à s'investir. Il peut aussi exiger des contreparties pour s'impliquer.

Le Découragement : L'individu prend conscience que le changement est inévitable et qu'il n'y a plus de possibilité de retour en arrière. Il n'y a plus de motivation et d'énergie pour résister ou pour marchander.

La Résignation / le Choix : C'est la phase charnière pour l'individu, c'est à ce moment qu'il décide s'il va faire partie ou non du changement, il choisit d'y prendre part ou non.

L'Acceptation : Le changement est finalement accepté et l'individu renonce à l'ancienne situation. La motivation augmente et il commence à voir l'avenir.

L'Intégration : L'individu prend conscience de l'utilité du changement et voit la finalité de celui-ci. Son implication, ses performances tendent à s'améliorer et il regarde vers l'avenir.

La mise en situation ci-dessous va permettre d'illustrer les phases successives décrites précédemment. Cette mise en situation est la suivante : *Une entreprise cherche à mettre en place un nouveau logiciel de gestion de ses fournisseurs* :

Phases	Réponses
Déni	<i>Je ne me sens pas concerné par ce nouveau logiciel. Je n'y prête pas attention. Je reste indifférent aux explications que l'on me donne.</i>
Colère	<i>L'installation de ce logiciel ne marchera jamais. Cela marche déjà très bien comme ça. On a toujours fait comme cela, je ne vois pas pourquoi on ferait différemment. Cela va nous ralentir.</i>
Marchandage	<i>J'accepte d'utiliser ce logiciel mais je veux que ça soit de telle façon. Je ne ferais pas d'efforts si on ne fait pas à ma manière.</i>
Découragement	<i>Comment vais-je faire ? C'est sûr, il va falloir que je change. Je ne sais pas comment je vais utiliser ce logiciel.</i>
Résignation/choix	<i>Vais-je faire des efforts pour utiliser le logiciel ? Est-ce que je refuse de l'utiliser ? Est-ce que je modifie mes habitudes de travail ?</i>
Acceptation	<i>Comment vais-je m'organiser ? Quelles sont les possibilités et les manières d'utiliser ce logiciel ?</i>
Intégration	<i>C'est vrai que ce logiciel est plus performant. Le suivi des fournisseurs semble meilleur qu'avant.</i>

Tableau 1 : Illustration des différentes phases de la courbe Kubler-Ross

La conduite du changement va donc agir de différentes façons pour limiter l'apparition de certaines de ces phases. Cela passe notamment par l'implication et l'accompagnement des personnes tout au long du processus de changement [9], par la mise en place de démarches participatives comme la création de groupe de travail ou encore par une communication tout au long du changement. On essaiera donc d'accroître les motivations des personnes pour éviter les résistances au changement.

II) Prise en compte des autres aspects du changement :

En plus de l'humain, d'autres facteurs sont à prendre en compte dans le pilotage du changement. Pour anticiper les risques et adopter les bonnes stratégies, ces facteurs doivent donc être clairement identifiés et appréhendés tels que :

- Le secteur d'activité : Selon l'activité de l'entreprise, le changement peut être plus ou moins difficile à piloter (ex : nouvelles technologies) et peut avoir lieu à des fréquences et à des vitesses différentes.
- Les moyens alloués au changement : Les moyens mis à disposition pour la conduite du changement vont fortement impacter sa mise en œuvre. Certaines actions seront donc à prioriser par rapport à d'autres.
- La culture de l'entreprise : Si l'entreprise a déjà effectué plusieurs changements auparavant ou si elle a déjà eu recours à la conduite du changement, il est plus facile de mettre en œuvre le changement.
- Le type de changement : Si le changement est important (ex : restructuration), la stratégie à adopter sera à moduler (durée, moyens à mettre en œuvre...). Les possibilités pour faire marche arrière ne seront également pas les mêmes **[8]**.
- La taille de l'entreprise : Ce facteur influe sur l'ampleur du changement notamment au niveau des moyens à mettre en œuvre et du nombre de personnes à intégrer dans le processus de changement.

La bonne compréhension des différents facteurs permet d'avoir des objectifs réalistes et atteignables afin de pouvoir mettre en place des actions les plus efficaces possibles.

III) La conduite du changement à l'étranger :

Comme pour la culture d'entreprise, la conduite du changement dépend également du pays et du continent où elle est réalisée. En France comme dans d'autres pays en Europe et même en Chine, la relation hiérarchique est très marquée (= hiérarchie verticale) et les changements sont le plus souvent décidés par la direction sans forcément de consultation préalable du personnel de l'entreprise **[10]**.

A l'inverse, dans les pays anglo-saxons comme les Etats-Unis, il y a davantage de concertation avec les collaborateurs (= hiérarchie horizontale) et ceux-ci n'hésitent pas à faire part de leurs idées et avis à leurs supérieurs **[11]**. En effet, les intérêts et les résultats des entreprises priment par rapport au reste et cette communication plus franche et directe avec la hiérarchie facilite la conduite du changement.

Chapitre 3 : Le changement en agroalimentaire

Comme pour l'ensemble des secteurs d'activité des entreprises, le changement touche le secteur de l'agroalimentaire. Ce domaine d'activité est en constante évolution depuis ces dernières années, toutes les filières agroalimentaires et toutes les tailles d'entreprises sont concernées. Plusieurs facteurs amènent les entreprises agroalimentaires à réaliser des changements, on trouve notamment :

L'augmentation des exigences et des attentes des consommateurs : Ceux-ci sont de plus en plus soucieux de leur santé et font davantage attention à leur consommation (produits bio, locaux, réduits en sucre, produits végétariens, réduction des emballages...) [14]. Cela peut donc modifier un certain nombre de paramètres comme les approvisionnements, les coûts ou encore les processus de fabrication.

Le besoin de nouveauté : Le secteur agroalimentaire est particulièrement sujet à l'innovation afin de surprendre les consommateurs et de se démarquer de la concurrence. L'apparition de nouveaux produits sont donc des vecteurs importants de changement.

La concurrence : L'environnement agroalimentaire est très concurrentiel. En effet, il existe un grand nombre de produits pour un même segment et l'importation de produits en provenance de l'étranger amène les industriels à revoir régulièrement leurs pratiques.

L'évolution des procédés de fabrication : L'apparition de nouveaux processus industriels plus performants (nouvelles machines, nouveaux procédés...) pour la fabrication de produits alimentaires conduisent les industriels à s'inscrire dans une démarche de changement.

Les taxes supplémentaires sur certains produits : Des taxes sur les produits sucrés, comme la taxe soda notamment, ont récemment été mises en place par l'Etat [15]. Cela oblige donc les industriels à revoir la fabrication de leur produits, leurs processus industriels et les amène à avoir recours à la conduite du changement.

Les problèmes de sécurité des aliments : Les incidents de sécurité sanitaire pouvant survenir lors de la fabrication des produits alimentaires (ex : contamination à la Salmonelle) forcent également les entreprises à modifier leurs pratiques, qu'elles soient responsables ou non.

Certains secteurs de produits agroalimentaires sont plus touchés par le changement que d'autres. Les produits dits "sensibles" tels que la viande ou le poisson exigent une vigilance accrue et les méthodes de gestion des risques (bonnes pratiques d'hygiène* par exemple) doivent être fréquemment revues. Face à tous ces enjeux, les entreprises agroalimentaires ont de plus en plus recours à la conduite du changement pour mener à bien leurs projets et ainsi rester compétitives.

Au sein d'une entreprise agroalimentaire, le pilotage du changement n'est pas uniquement réalisé et décidé par la direction mais également par les différentes sphères de l'entreprise comme le service qualité, le service sécurité ou bien le service recherche & développement qui peuvent mener indépendamment certains changements.

Chapitre 4 : La mise en place du changement par le service qualité

Au fil des années les services qualité, et la Qualité de manière générale, ont pris de plus en plus d'importance au sein des entreprises agroalimentaires. En effet les scandales sanitaires, les normes et exigences de la grande distribution et les attentes croissantes des consommateurs font que les entreprises s'impliquent de plus en plus dans la Qualité [16]. Ainsi, les services qualité des entreprises agroalimentaires sont amenés à mettre en place et à conduire plus souvent des projets de changement.

1) Perception du changement initié par le service qualité :

En général, la priorité au changement est souvent donnée à la fabrication (vecteur de valeur ajoutée) et moins au service qualité considéré comme un service support (au même titre que le service sécurité, ressources humaines...). Cependant, l'influence du service qualité est relativement récente et certains changements sont plus ou moins faciles à mettre en œuvre selon les acteurs concernés [17] :

➤ Pour les opérateurs de production :

Il faut d'abord s'intéresser à la perception qu'ont les opérateurs de la Qualité. Il arrive que certaines personnes ne sachent pas forcément en quoi consiste le travail des personnes du service qualité et quels sont les bénéfices pour l'entreprise.

Comme la priorité est généralement donnée à la fabrication, l'image de la Qualité peut être altérée (ralentissant ou pénalisant leur production, ajoutant du travail supplémentaire dans un même temps disponible...) ce qui peut créer de la résistance au changement. Les méthodes et les techniques de conduite du changement doivent alors être adaptées en conséquence.

➤ Pour le personnel des services supports et les managers :

Le personnel des services support et les managers qui sont amenés à collaborer avec le service qualité acceptent généralement mieux les changements que le service qualité souhaite mettre en place. En effet, ceux-ci sont amenés à interagir plus souvent et plus étroitement avec le service qualité, notamment par l'intermédiaire de réunions ou de projets communs.

Ces interactions permettent de mieux cerner les rôles, les fonctions et les apports du service qualité. De ce fait, ces personnes peuvent être plus désireuses à s'intégrer dans un projet de changement initié par le service qualité.

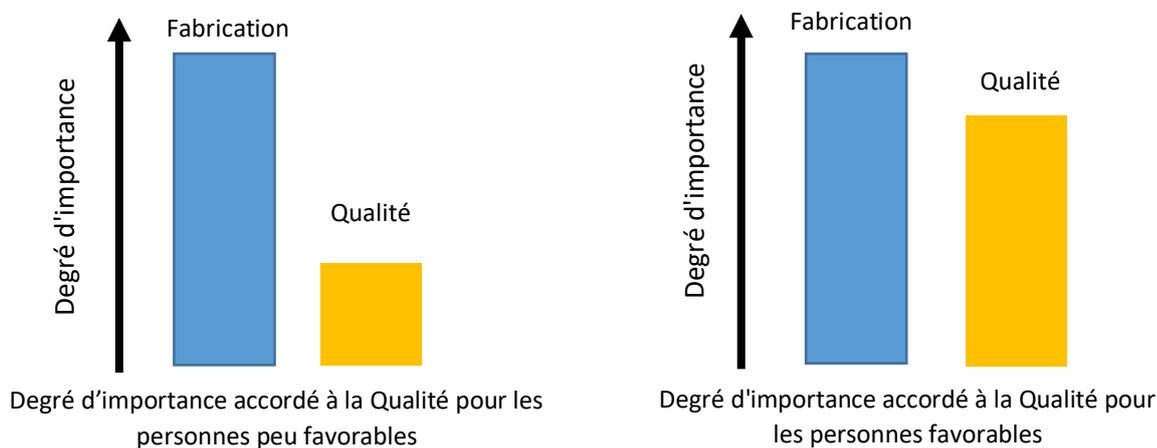


Figure 5 : Illustration du degré d'importance accordé à la Qualité

Du fait de la relation hiérarchique très marquée en France (voir page 6), le service qualité occupe une place particulière au sein de l'entreprise. En effet, ce service possède une autonomie relativement importante par rapport aux autres services : il peut par exemple bloquer des lots de produits, faire arrêter momentanément la production ou encore demander à des opérateurs de production de réaliser certaines tâches alors qu'il n'y a pas de lien de hiérarchie direct.

II) La Qualité alimentaire et le changement :

Le domaine de la Qualité en agroalimentaire est en constante évolution et les services qualité sont amenés à effectuer des changements nombreux et fréquents notamment pour :

- S'adapter aux évolutions actuelles et futures de la réglementation (française et européenne)
- Obtenir ou renouveler une certification nécessaire pour pouvoir commercialiser des produits auprès de la grande distribution
- Accompagner l'évolution, la croissance de l'entreprise (augmentation des volumes de production, création de nouveaux produits...)
- Faire évoluer certaines pratiques d'hygiène et de fabrication obsolètes (pratiques d'hygiène et de fabrication, pratiques de nettoyage...)
- Mettre en place des outils qualité plus performants (nouveau logiciel de traçabilité, nouvelles technologies d'analyse...)
- Intégrer de nouvelles méthodes ou de nouveaux contrôles (mise en place de nouveaux autocontrôles...)

Pour mener à bien ces changements, le service qualité à recours à l'utilisation de techniques de management transversal car il n'a pas le poids que la direction ou la fabrication pourraient avoir dans l'entreprise.

Ce type de management sans lien hiérarchique, à l'opposé du management hiérarchique, privilégie la participation et l'implication de groupe, ce qui est particulièrement recherché dans la conduite de projet horizontaux [18].

Chapitre 5 : Problématiques

La mise en place du changement, dans le domaine agroalimentaire ou non, peut être difficile à effectuer pour différentes raisons. Ce chapitre va donc s'intéresser aux différents facteurs pouvant perturber la conduite du changement de manière générale et pour les services qualité.

1) La résistance au changement :

La résistance au changement est une composante centrale et qui est régulièrement retrouvée dans la conduite du changement, celle-ci est liée au facteur humain. Les sources de cette résistance sont variées et peuvent freiner ou compromettre un projet. Elle doit donc être comprise et gérée pour mener à bien le changement en entreprise. La résistance au changement peut se matérialiser de différentes manières et son apparition résulte le plus souvent de facteurs sous-jacents comme l'illustre la figure ci-dessous :

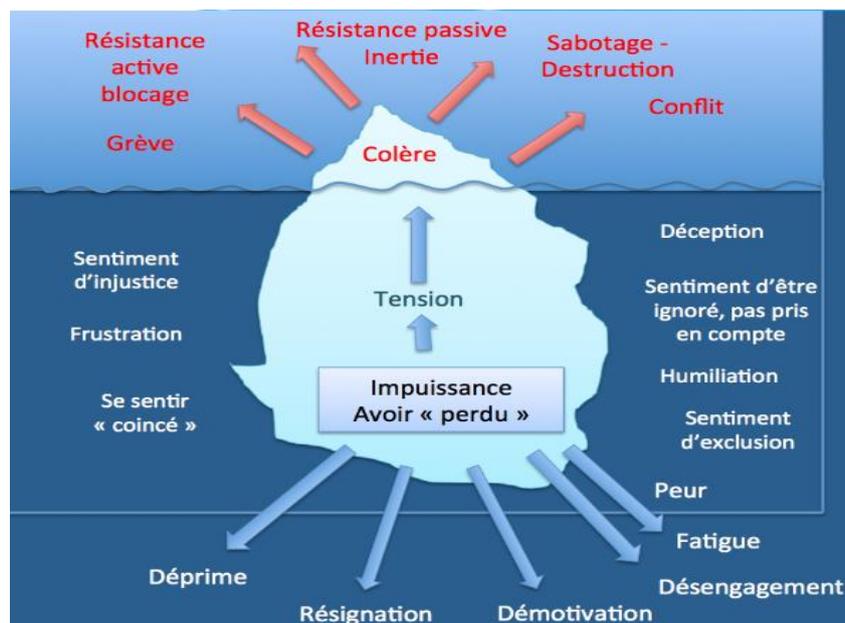


Figure 6 : Schéma Iceberg de la résistance au changement

Au cours de la mise en place d'un changement, on retrouve 3 catégories de personnes : les actifs qui prennent part à la mise en place du changement, les passifs qui attendent que cela se passe en espérant ne pas être trop touchés par le changement (ils sont souvent majoritaires) et les opposants qui résistent au changement et qui ne veulent pas que celui-ci se réalise. [19]

La résistance vient souvent du fait que l'individu a une méconnaissance du but et de la finalité du changement. Il ne sait pas s'il sera gagnant ou perdant de ce changement et sa motivation sera moindre. Il évaluera alors le rapport bénéfice/effort :

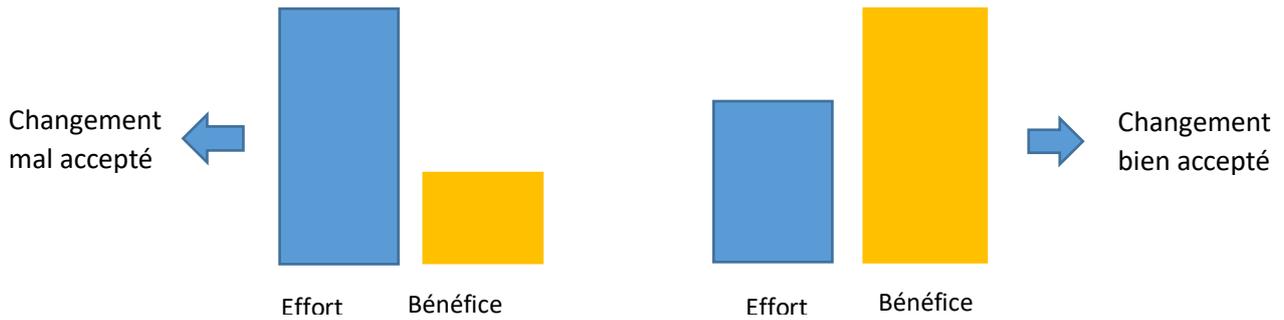


Figure 7 : Représentation de l'acceptation du changement en fonction du rapport bénéfice/risque

Si l'individu ne perçoit la finalité du changement et/ou s'il ne veut pas s'y intégrer, il peut y avoir un ralentissement et des conséquences sur les activités de l'entreprise. L'individu peut par exemple faire preuve d'indifférence ou de mauvaise volonté lors de son travail. Dans le cadre de la Qualité, il est possible que l'individu réalise mal ses enregistrements de traçabilité. Certains aspects de la Qualité peuvent donc être négligés et des risques qualité peuvent apparaître à cause de cette résistance au changement (risques de contamination des produits ou présence de corps étrangers par exemple).

Un facteur important de résistance au changement est lié à l'expérience et à l'ancienneté des individus dans l'entreprise. Des individus avec une expérience longue mais peu diversifiée (habitués à effectuer les mêmes tâches) au sein d'une même entreprise sont souvent moins enclins à changer. Des affirmations telles que : "*On a toujours fait comme ça*" ou "*Cela marche très bien comme ça*" traduisent généralement le fait que les individus ne sont pas sensibilisés aux changements et qu'ils veulent conserver leurs habitudes de travail (sans quitter leur zone de confort). [20]

Selon la nature du changement, la résistance des individus est aussi plus importante. Plus le changement est important (restructuration, refondation...) et rapide, plus les risques de résistance seront élevés. Par exemple, la mise en place d'un nouvel enregistrement qualité sera plus aisée que la mise en place d'un nouveau système traçabilité. En effet, l'implication et les efforts à fournir par les individus ne sont pas les mêmes. [20] [21]

Il est à noter que les niveaux de qualification et hiérarchique des individus ont également une influence sur la probabilité à résister. En effet, certaines personnes qualifiées (chefs d'équipe, cadres...) ont plus souvent été sensibilisées et confrontées à des situations de changement. De ce fait, ces personnes appréhendent généralement mieux les projets de changement.

La facilité à conduire le changement dépend également de la culture de l'entreprise. Si une entreprise a réalisé très peu de changements au cours de son existence, si elle a utilisé des techniques de management inadaptées ou si elle a peu valorisé le rôle du service qualité, le risque de résistance au changement pourra être plus élevé. [22]

II) La légitimité du service qualité :

En France, la hiérarchie dans les entreprises est très marquée et le service qualité n'a généralement pas l'importance ni le poids de la direction ou de la fabrication. La direction de l'entreprise donne souvent la priorité à la fabrication (vecteur de valeur ajoutée) et les services supports (dont le service qualité) peuvent être moins bien mis en avant.

Il est généralement plus facile pour la direction ou la fabrication d'instaurer des changements dans l'entreprise que pour le service qualité. Les opérateurs peuvent donc prendre moins au sérieux, et avec plus de détachement, les changements réalisés par le service qualité. Ce souci de légitimité, souvent associé à une méconnaissance des rôles et des missions du service qualité, rend plus difficile la conduite du changement et augmente les risques de résistance au changement. [23]

III) L'implication de la direction :

L'implication de la direction et de la hiérarchie dans l'entreprise est un élément très important pour les services qualité, lorsqu'ils souhaitent mettre en place et piloter des changements. [24]

Si un service qualité souhaite mettre en œuvre un changement, l'engagement de la direction permet de donner de la crédibilité et de la légitimité au changement auprès des personnes de l'entreprise. De cette façon, le changement sera mieux accepté par le personnel car cela envoie le message que la direction valorise le projet de changement du service qualité et le met au centre de ses préoccupations.

A l'inverse, si la hiérarchie n'est pas impliquée ou ne soutient pas les projets du service qualité, il sera beaucoup plus difficile de conduire le changement et d'être crédible auprès des personnes. En effet, cela envoie le message que la direction n'est pas impliquée et ne croit pas aux projets que le service qualité souhaite mettre en place. Cela peut décrédibiliser le service auprès du personnel et créer de la résistance pour les futurs projets de changement.

Il arrive aussi que la direction ait des objectifs plus importants à un moment donné (investissements importants...) et qu'elle consacre moins de temps et d'argent aux autres services. Il faut donc bien choisir le moment pour conduire certains projets de changement.

IV) Les difficultés de financement du changement pour le service qualité :

La plupart de changements mis en place par les services qualité des entreprises nécessitent des fonds qu'il est plus ou moins facile d'obtenir. Encore une fois, la priorité des investissements est souvent donnée à la fabrication pour augmenter la performance de l'entreprise, et les investissements accordés pour les services qualité sont plus durs à avoir car le retour sur investissement en généralement moindre et rentabilité indirecte est plus difficile à chiffrer.

Le service qualité est un service qui doit rapporter de l'argent comme tous les autres services de l'entreprise. Les investissements sont donc alloués en conséquence, c'est-à-dire en fonction de l'argent que les services rapportent à l'entreprise.

Le service doit donc savoir valoriser les actions et les changements qu'il souhaite mettre en place pour obtenir les fonds nécessaires (actions permettant de diminuer les coûts de la non qualité, pour obtenir des certifications...). Les investissements pour l'obtention des certifications IFS*/BRC* sont plus faciles à obtenir car la direction peut évaluer rapidement les bénéfices et les conséquences sur l'entreprise (ex : perte de certification = plus de possibilité de travailler avec la grande distribution = perte de clients). Cependant, certains investissements sont plus difficiles à obtenir car les bénéfices pour l'entreprise peuvent être plus difficiles à évaluer (achat d'un nouveau logiciel de traçabilité, de nouveaux matériels d'analyse...).

Les entreprises ont de plus en plus recours à la conduite du changement aujourd'hui car elles y trouvent un bénéfice économique sur le long terme. En effet, la conduite du changement permet de diminuer les échecs de projets (ainsi que les pertes économiques associées), les retards d'exécution et les résistances au changement. C'est donc ces enjeux économiques qui incitent de nombreuses entreprises à s'inscrire dans cette démarche car le rapport entre l'argent investi et la diminution des risques associés au changement est favorable aux entreprises.

Partie 2 : Méthodes et outils de la conduite du changement

La conduite du changement s'avère donc de plus en plus utile et nécessaire pour opérer sereinement des changements en entreprise et notamment en agroalimentaire. Les différentes techniques utilisées dans le management du changement vont permettre de créer une dynamique qui vise à accroître les motivations des personnes et à diminuer les freins. L'implication du plus grand nombre va ainsi permettre de réduire les phénomènes de résistance au changement.

Cette partie va tout d'abord présenter les moyens généraux de la conduite du changement afin de comprendre comment celle-ci s'articule et se matérialise. Cette partie détaillera ensuite différentes méthodes de management du changement et leurs caractéristiques. Enfin, les méthodes et les stratégies de changement pouvant être applicables au secteur de la Qualité agroalimentaire seront également détaillées.

Chapitre 1 : Méthodes générales de la conduite du changement

Cette partie a pour but d'expliquer les principes généraux de la conduite du changement en entreprise, que ce soit pour les structures du domaine agroalimentaire ou pour les autres domaines d'activités. Cela va permettre d'introduire les principales notions et les bases de la conduite du changement qui seront nécessaires pour la compréhension des chapitres qui suivront.

1) Les grandes phases du changement :

La mise en place de la conduite du changement nécessite un travail important en amont pour bénéficier d'un maximum d'informations avant de s'engager dans un changement. Le processus de pilotage du changement peut se définir en 4 phases successives [25] :

- **Phase 1 : Définir une vision**
- **Phase 2 : Elaborer et préparer le changement**
- **Phase 3 : Mettre en application le changement**
- **Phase 4 : Pérenniser le changement**

1) Définir une vision (Phase 1) :

Avant de se lancer dans une démarche de changement il est essentiel de savoir ce que l'on souhaite entreprendre, c'est-à-dire de savoir l'état dans lequel on se trouve et l'état que l'on souhaite atteindre (*Le projet est-il réalisable ? , Est-ce vraiment nécessaire de changer ?*). Il est donc nécessaire de savoir ce qui attend l'entreprise et ce dont elle est capable avant de s'engager dans un projet de changement. [25]

Pour cela, l'entreprise doit effectuer un diagnostic rigoureux qui va déterminer son approche et sa stratégie lors du projet. Pour être pertinent, il est nécessaire de prendre le temps car ce diagnostic doit tenir en compte d'un grand nombre de paramètres parmi lesquels on trouve [26] :

- **La raison du changement** : Le changement est-il nécessaire pour faire face à des évolutions (technologiques, réglementaires...) ? Est-il dû à la survenue d'un problème ou est-il décidé par la direction actuelle ? Ces différentes raisons influenceront donc sur la stratégie et gestion du projet.
- **La nature du changement** : Est-ce un changement de crise ou est-il planifié ? Est-il imposé ou volontaire ? Il faudra dans ce cas adapter le type de management [27] :

Type de management	Description	Durée	Cas d'utilisation
Directif	Peu motivant pour les personnes Orienté vers les résultats Empêche les initiatives	Court terme	Actions ponctuelles avec des résultats rapides Souvent dans l'urgence
Persuasif	Basé sur l'échange Relation avec les équipes basées sur le plan hiérarchique Consultation des autres mais décision individuelle	Court terme	Actions avec des délais courts Pour des difficultés passagères
Déléгатif	Favorise les initiatives et l'autonomie Transmission des prises de décisions Responsabilisation des personnes	Moyen/long terme	Projets transversaux Projets qui ne sont pas urgents
Participatif	Prises de décisions collectives Responsabilisation des personnes Création d'un sentiment d'appartenance	Long terme	Actions dans des délais longs Pour des projets transversaux
Il est conseillé d'adopter plusieurs styles de management lors du déroulement d'un projet, c'est-à-dire d'utiliser un management « situationnel »			

Tableau 2 : Description des différents types de management

- **Le nombre de personne impacté** : Si le nombre de personne touchée par le changement est important, il faudra intégrer un plus grand nombre de personnes dans la démarche de changement. Cela peut complexifier la mise en place du changement et également augmenter les risques de résistance.
- **Les ressources disponibles** : Cet aspect ne doit surtout pas être négligé lors du diagnostic car c'est un facteur important d'échec du changement. L'entreprise doit faire le bilan des ressources financières et humaines dont elle peut bénéficier. Pour cela, elle doit estimer le nombre de personne impacté et la durée prévisionnelle du changement.
- **Le temps disponible** : Le temps alloué au changement doit être défini. Cela va influencer sur la stratégie et sur les méthodes à adopter. Il faut veiller à bénéficier de suffisamment de temps pour pouvoir conduire correctement le changement.
- **L'environnement général** : Le contexte, les enjeux spécifiques (internes et externes) ou encore le domaine d'activité de l'entreprise peuvent influencer le type de management et les méthodes à utiliser.

- **Les forces et les faiblesses de l'entreprise** : L'entreprise doit connaître les éléments sur lesquels s'appuyer pour réussir changement ainsi que ceux sur lesquels elle doit être vigilante. Pour cela, une matrice SWOT est recommandée :

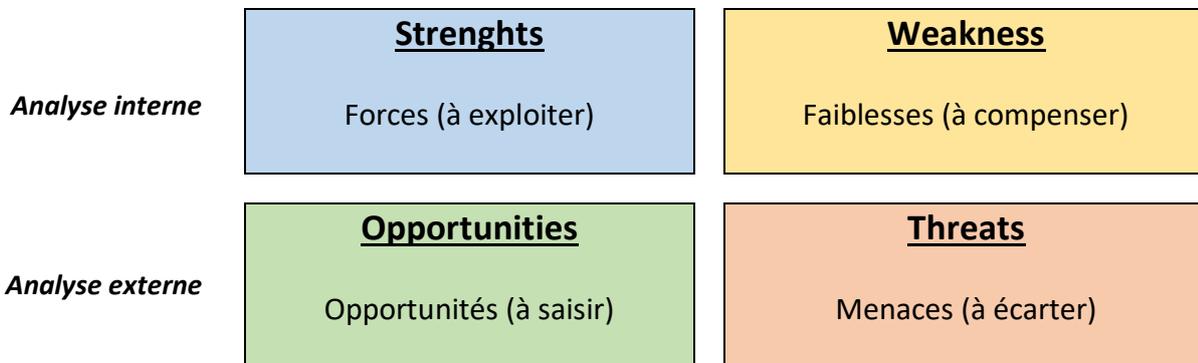


Figure 8 : Matrice SWOT

Ce diagnostic va permettre cibler les méthodes à utiliser pour atteindre la situation souhaitée et les moyens pour y parvenir. Il va permettre de définir un périmètre et des objectifs mesurables à atteindre (ex : mettre à jour 25% du système de classement en 2 mois). Un tableau d'identification des leviers peut aussi être mis en place, pour aider à la mise en œuvre du changement.

Où sommes-nous ?	Où voulons-nous aller ?	Quels sont les leviers disponibles ?

Dans la conduite du changement, les leviers sont des moyens d'action entraînant et favorisant un changement. Ces leviers contribuent au succès du changement et à surmonter les résistances. Les leviers à actionner (communication, formation, accompagnement...) varient selon la nature du projet et de l'entreprise. Ils peuvent être actionnés séparément ou conjointement selon les situations. [28]

Cette étape de diagnostic va donner l'impulsion au changement : elle donne les grands axes du changement à suivre et définit la finalité du projet. De cette façon, la mise en place des 3 phases suivantes sera plus aisée et plus efficace :

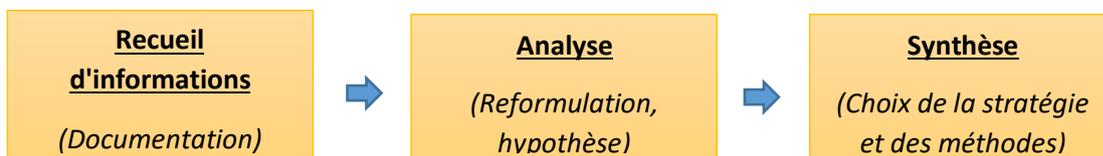


Figure 9 : Description des différentes phases du diagnostic du changement

A la suite de ce diagnostic, il faut communiquer le plus tôt possible auprès des équipes et des personnes concernées ou pouvant être concernées par le changement. La communication est un élément central de la conduite du changement : plus celle-ci est faite en amont, plus les chances de réussite du projet sont élevées [29].

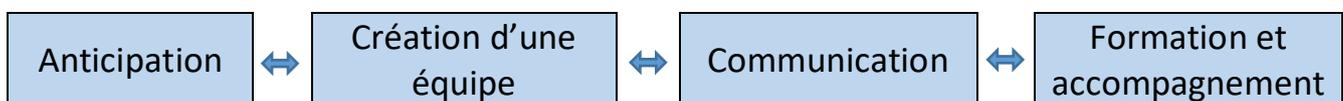
L'annonce du changement doit être faite avec diplomatie et ouverture pour favoriser les dialogues, les questions et pour ne pas brusquer les personnes.

A ce stade, la communication va surtout servir à expliquer la finalité du changement, c'est-à-dire l'utilité et le sens de celui-ci, ce qui est un véritable facteur de motivation. Les objectifs présentés aux équipes doivent être clairs et non ambigus pour susciter leur approbation. Il faut d'une certaine manière "vendre" le changement en insistant sur les bénéfices qu'il apporte et sur la nécessité de le réaliser [25]. Cette communication va inciter les équipes à se mettre en mouvement pour remettre en cause l'organisation actuelle et ainsi à créer une synergie et une adhésion autour du projet.

2) Elaborer et préparer le changement (Phase 2) :

Après avoir effectué la phase de diagnostic (méthodes à utiliser, forces et faiblesses de l'entreprise, analyse de l'environnement...), déterminé la stratégie et les objectifs à atteindre, l'entreprise peut commencer la phase d'élaboration et de préparation du projet de changement.

Cette phase va définir les modalités de mise en œuvre de la conduite du changement, il convient donc d'être très précis dans l'élaboration du plan d'action pour augmenter au maximum ses chances de réussite. On peut distinguer 4 principales composantes de réussite de cette phase d'élaboration et de préparation [28] :



⇒ L'anticipation :

C'est un élément clé de la réussite des projets de changement. Il est nécessaire de se projeter au maximum dans l'avenir pour identifier les différents risques pouvant survenir au cours de la mise en application du projet [30]. Pour les risques identifiés, il est conseillé d'avoir des mesures préventives (*Que faire pour limiter l'apparition du risque ?*) ou correctives (*Que faire en cas d'échec ? Quel sont mes solutions de replis ?*). Il est à noter que la prise en compte des projets de changement réalisés auparavant dans l'entreprise (si c'est le cas) ou dans d'autres entreprises (Benchmarking*) est un moyen utile pour anticiper les risques.

Il est également vital d'anticiper le temps nécessaire de réalisation du projet ainsi que la durée prévue pour chaque étape du projet (date de début et de fin, retard toléré, tâches prioritaires...). Cela permet de cadrer précisément le changement et d'éviter les éventuels aléas et les retards. Des matrices de criticité, des diagrammes de Gantt et des logiciels de planification peuvent s'avérer utiles dans ce cas. L'estimation des coûts des différentes étapes est aussi à prendre en compte durant cette phase de préparation afin d'éviter les risques d'arrêt ou de non-aboutissement de certaines étapes. [31]

Les personnes en charge du projet de changement doivent anticiper les résistances au changement, pour cela il faut identifier les éventuels points de blocage tout au long du changement (identification des éventuels réfractaires, des changements d'habitudes, des personnes impactées par le projet...). Etant donné que la résistance au changement est une cause importante d'échec des projets de changement, son anticipation est donc recommandée.

Enfin, la mise en place d'indicateurs de suivi servira à mesurer l'état d'avancement par rapport aux objectifs et à détecter les éventuels écarts. Ces indicateurs peuvent prendre plusieurs formes (nombre de jours d'avance ou de retard sur le projet, nombre d'anomalies constatées sur une semaine). Ces indicateurs, qui peuvent être regroupés sous la forme d'un tableau de bord, vont permettre d'anticiper un certain nombre d'éléments (ex : baisse des performances, augmentation des non-conformités...).

⇒ **La création d'une équipe :**

Pour réaliser un projet de changement au sein d'une entreprise, la constitution d'une équipe de conduite de changement est un élément incontournable. En effet, celle-ci va prendre les décisions et définir les modalités du projet (rythme de travail, gestion de ressources...) [32].

Cette équipe de conduite du changement marque une collaboration étroite entre les différents services d'une entreprise dont dépend la réussite du projet. Les rôles de chacun devront donc être clairement identifiés selon leurs champs de compétences au sein de l'entreprise. Ainsi, la constitution de cette équipe doit être réalisée avec attention [28]. Au sein de l'équipe on peut notamment retrouver :

- Les décideurs : Initiateurs du changement, ils présenteront les objectifs et la stratégie du changement
- Les managers de proximité : Intermédiaires entre les personnes sur le terrain et les décideurs, ils remonteront les informations et s'occuperont de l'application du changement au quotidien.
- Les personnes sur le terrain : Au plus proche du changement et spécialiste de leur poste de travail, ils expliqueront les impacts du changement et suggéreront des aménagements à réaliser.

Ces différents acteurs vont apporter leurs expériences, leurs ressentis, leurs expertises de terrain et leurs compétences pour élaborer et préparer le changement. Les prises de décisions collectives au sein de cette équipe vont permettre d'améliorer la préparation du changement et de confronter les différents points de vue.

L'intégration de ces différentes personnes facilite ainsi l'échange et la communication. Cela transmet l'image que le changement n'est pas mis en place uniquement par les décideurs mais par les différents acteurs de l'entreprise, ce qui contribue à réduire le phénomène de résistance au changement.

➤ **Communication :**

La communication, qui doit être présente tout au long du projet, prend une importance toute particulière dans cette phase de préparation. En effet, celle-ci va permettre de diffuser les informations relatives au projet de changement aux personnes concernées et de se projeter dans le futur. [28]

La communication doit tout d'abord présenter la finalité du changement (*A quoi cela va servir, Qu'est-ce que cela va apporter ?*). Ce point est essentiel car si les personnes concernées ne connaissent pas le but du changement, alors elles ne seront pas réceptives et s'intégreront difficilement dans la démarche. Communiquer sur la finalité du changement est l'un des principaux facteurs de motivation de personnes. [32]

Dans un second temps, la communication va servir à définir les modalités du changement (date de début, délais de réalisation, services concernés...) afin que les acteurs du changement sachent à quoi s'attendre. Il faut donc donner des éléments concrets et précis aux personnes.

A ce stade, la communication va aussi permettre d'échanger avec les différents acteurs (décideurs, managers, personnel de terrain...) sur le changement à venir. C'est l'occasion de répondre aux attentes, de désamorcer les craintes de certaines personnes et de répondre à leurs interrogations. Il faut savoir répondre correctement aux interrogations des personnes et ne pas avoir d'hésitations pour conserver sa crédibilité et son image tout au long du projet. Il ne faut pas hésiter à demander aux personnes si les éléments ont été bien compris car des réflexions telles que "Je l'ai dit, donc c'est compris" n'ont pas lieu d'être. [32]

La communication se fait notamment par le biais de réunions avec les différents acteurs du changement. Cependant cette communication est à adapter en fonction des personnes, en effet les éléments communiqués aux décideurs (ex : budget, délais de réalisation...) ne sont pas les mêmes que pour le personnel de terrain (modes opératoires...). Il convient d'employer un langage et des supports adaptés (Powerpoints, affichages sur poste, dépliants...) et veiller à ne pas surcharger les personnes d'informations, surtout au début du projet. [33]

La communication de groupe est souvent à privilégier au cours de cette phase du changement. En effet Kurt LEWIN, auteur de référence dans la conduite du changement, a mis en évidence qu'il est plus facile de faire changer des personnes en groupe que des personnes pris séparément. Le groupe a tendance à réduire les incertitudes d'une personne car elle sera plus réceptive au changement si d'autres personnes y sont aussi confrontées. [34]

Néanmoins, il est possible d'avoir recours à la communication individuelle pour les personnes ayant un rôle central dans le projet et pour les personnes réfractaires.

➤ **Formation et accompagnement :**

L'élaboration et de la préparation du changement nécessite souvent la mise en place d'un plan de formation et d'accompagnement avant à la mise en application du projet. Ces formations et ces accompagnements peuvent se poursuivre ponctuellement ou régulièrement lors de la mise en application du changement (phase 3).

Cette composante est très importante avant la mise en application du changement car elle va permettre de donner aux acteurs les connaissances et la préparation nécessaire pour s'adapter aux pratiques et aux techniques futures. La formation et l'accompagnement visent à responsabiliser et à faire acquérir aux personnes certaines compétences [32] [33]:

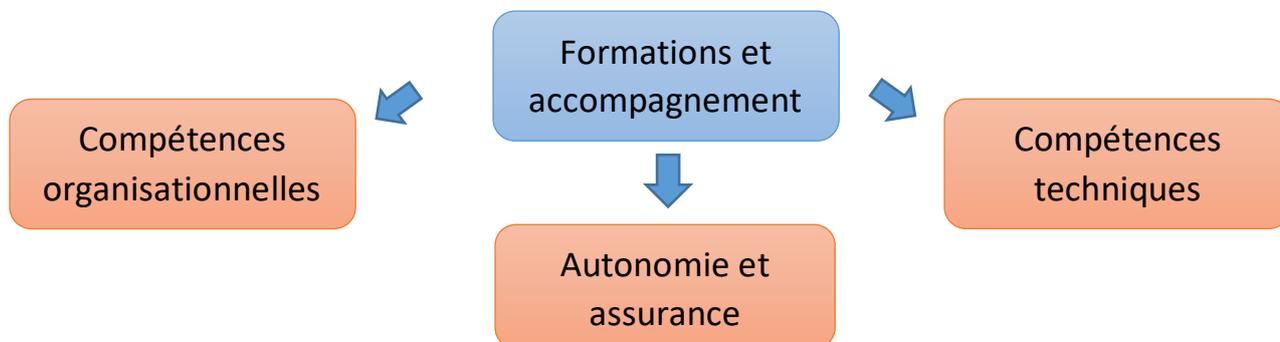


Figure 10 : Apports de la formation et de l'accompagnement pour les personnes

L'apport de connaissances et de compétences par les formations va permettre de diminuer les craintes que pourraient avoir les personnes par rapport au changement (peur de ne pas être à la hauteur, de ne pas y arriver) [35]. Des formations interactives, sous la forme d'ateliers participatifs et brainstorming* notamment, sont de plus en plus utilisées par les entreprises.

Il est nécessaire de faire le bilan entre les connaissances actuelles des personnes et les connaissances souhaitées pour la réalisation du projet de changement afin de prodiguer les bonnes formations aux bonnes personnes. Pour cela, il est recommandé d'identifier les compétences et les rôles des personnes dans le projet de changement par le biais d'une cartographie des acteurs ou des processus par exemple.

Comme pour la communication, le langage et les supports de formation sont à adapter en fonction des personnes et des compétences à transmettre. Il est également conseillé de contrôler le niveau des personnes à l'issue des formations pour vérifier si les notions ont bien été assimilées. [32]

La formation et l'accompagnement nécessitent un budget plus conséquent que la communication, surtout si l'entreprise a recours à un intervenant extérieur. Les ressources nécessaires doivent donc avoir été prises en compte lors de la phase 1 (Définition de la vision). Néanmoins, la montée en compétences des personnes formées fait qu'elles peuvent à leur tour former d'autres personnes (= formations relais), ce qui réduit les dépenses liées aux formations.

Les acteurs du changement doivent également bénéficier d'un accompagnement au cours de la préparation du changement puis lors de sa mise en application de celui-ci [3]. Cet accompagnement vise à rassurer les personnes en les suivant tout au long de leurs formations et en les aidant sur d'éventuels points de blocage. Il faut donc rester disponible auprès des personnes et éventuellement réaliser des adaptations (ex : formations individuelles...).

Il est aussi conseillé d'effectuer des réunions régulières avec les équipes pour faire le point sur les ressentis et les interrogations des personnes par rapport au changement. L'optique de cela est de mettre en confiance et de responsabiliser pour les acteurs du changement pour qu'ils puissent utiliser correctement les compétences acquises en formation.

3) Mettre en application le changement (Phase 3) :

Une fois la phase de préparation et d'élaboration terminée (phase 2), la mise en application du changement peut débuter. Il va s'agir d'appliquer ce qui a été planifié au cours des phases précédentes (stratégie, type de management...), c'est-à-dire de passer de la théorie à la pratique.

Pour contrôler si le changement se déroule correctement, il est nécessaire de suivre et de mesurer régulièrement les indicateurs qui ont été mis en place au cours de la phase 2 (élaboration et préparation) [32]. Ceux-ci vont indiquer si la trajectoire du changement doit être rectifiée ou si des actions de communication et de formation doivent être refaites par exemple.

La mise en œuvre du changement est souvent associée à une perte de productivité au début car l'adoption de nouveaux outils et de nouvelles méthodes nécessite un certain temps d'adaptation [32]. Le planning défini en phase 2 doit être respecté : il ne faut pas aller trop vite pour ne pas bâcler les étapes, et inversement il ne faut pas aller trop lentement pour respecter les délais prévus et ne pas bâcler les dernières étapes par manque de temps.

La communication est un élément fondamental lors de la mise en application du projet de changement car celle-ci va permettre de :

- **Rappeler la finalité du projet** : Montrer aux équipes le sens de ce qu'elles font, dire ce qu'apporte le changement pour elles ainsi que pour l'entreprise.
- **Communiquer sur l'avancement du projet** : Faire connaître l'avancement du projet et ses résultats permet aux personnes de se situer et surtout d'entretenir leur motivation tout au long du changement. La mise en place de rendez-vous réguliers (réunions, entretiens) tout au long du projet est recommandée.

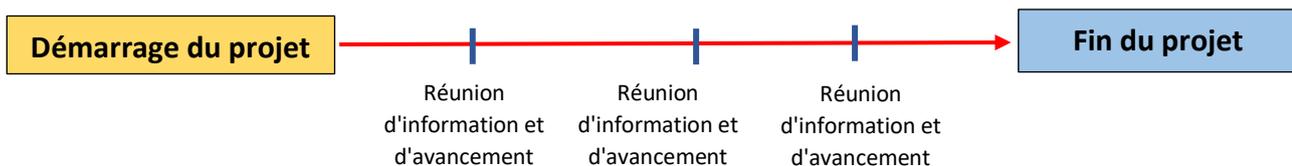


Figure 11 : Communication au cours d'un projet de changement

- **Féliciter et valoriser le travail des équipes** : Développer la satisfaction des personnes qui participent au projet, ce qui favorise leur implication et développe leur motivation.

Il est nécessaire d'être à l'écoute de personnes tout au long du projet, de faire exprimer les opinions et les ressentis de chacun. La mise en place d'un système permettant la remontée d'informations des personnes (boîte mail, boîte à suggestion...) est aussi utile pour les accompagner et les rassurer.

Il est utile de créer une synergie et une dynamique autour des personnes impliquées dans le changement de façon à ce qu'elles entraînent à leur tour les personnes réfractaires dans la démarche. Enfin, il faut donner l'exemple, ne pas stigmatiser les erreurs des personnes et être présent sur le terrain pour montrer aux personnes son implication dans le projet.

4) Pérennisation (Phase 4) :

Quand la mise en application du changement est arrivée à son terme et que l'état défini durant la phase 1 (Définition de la vision) a été atteint, il faut maintenir le changement réalisé dans la durée [25]. Pour cela, il est nécessaire de continuer à suivre les indicateurs mis en place pour voir si le changement continue à être effectif dans le temps et si les performances de l'entreprise se sont améliorées. L'efficacité et l'utilité du projet de changement peut-être évalué par différents outils tels que avec le système PDCA ou Roue de Deming :

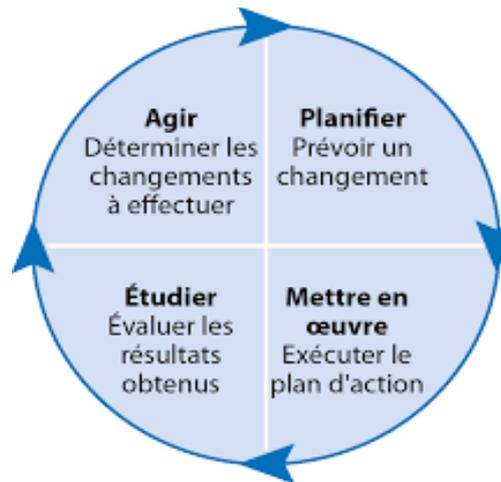


Figure 12 : Le système PDCA

Après l'application du changement, il est utile de profiter de l'expérience acquise au cours du projet. Cela permet de faire le point sur ce qui s'est bien passé et ce qui s'est moins bien passé afin d'être plus efficace pour les prochains projets de changements.

Conserver l'autonomie des personnes ayant participé au changement est un paramètre important lors de la pérennisation. En effet, il faut chercher à maintenir l'implication des personnes dans la démarche du changement afin éviter que les anciennes habitudes de travail se réinstallent. Des actions de communication et formation supplémentaires peut éventuellement être effectuées pour maintenir l'état qui a été atteint. [32] [35]

Enfin, un élément central de la phase de pérennisation du changement consiste à conserver la dynamique du changement et à développer la culture du changement au sein de l'entreprise, mais cela peut prendre un certain temps (plusieurs mois, plusieurs années). Le développement de la culture de l'entreprise cherche à faire rentrer dans une démarche d'amélioration continue, à faire évoluer les mentalités et à éviter l'immobilisme.

II) Les technologies d'information et de la communication :

Les TIC (Technologies d'Information et de la Communication) prennent aujourd'hui une importance croissante dans la mise en place et le suivi des changements. Les TIC désignent les technologies qui permettent de traiter et de transmettre des informations. Elles regroupent les équipements

informatiques (ordinateurs, tablettes...), les réseaux informatiques, les services, les applications et les logiciels [36]. Elles influent la conduite changement en facilitant :

- **La communication** : Le partage et la diffusion des données est facilité de même que la remontée d'informations (par les boîtes mails notamment).
- **La formation** : Les supports de formation sont plus aisément diffusables et faciles à mettre en œuvre (présentations Powerpoint notamment).
- **Le suivi du changement** : Le suivi est facilité notamment par des indicateurs de performance automatisés qui traitent et analysent rapidement les données ce qui permet d'être plus réactif.

Ces TIC impactent de plus en plus les leviers du changement et les entreprises investissent dans ce domaine pour améliorer leur fonctionnement. Cependant, ces TIC doivent être maîtrisés sous peine de complexifier le fonctionnement des entreprises et de ralentir les projets de changement.

III) Pratiques déconseillées pendant la conduite du changement :

Au cours des 4 phases de la conduite du changement (définition de la vision, élaboration et préparation, mise en œuvre et pérennisation), certaines méthodes et pratiques sont contreproductives et peuvent faire échouer un projet de changement. Il est donc nécessaire d'identifier les principaux facteurs d'échecs qui peuvent survenir lors de la conduite du changement afin de limiter les risques d'échecs [33].

Les compétences des personnes pilotant le changement peuvent être sources d'échecs, notamment au niveau de l'établissement des objectifs :

- **Ne pas fixer des objectifs clairs** : Ne pas être clair dans ses objectifs crée un sentiment de flou chez les acteurs du changement et diminue leur motivation.
- **Fixer des objectifs non réalisables** : Cela met les personnes en situation d'échec, détériore l'image des conducteurs du changement et altère le climat général.
- **Changer d'objectifs en cours de projet** : Changer d'objectifs peut désorienter certaines personnes, de plus de nouveaux risques d'échecs peuvent être associés à ces nouveaux objectifs.

Ne pas respecter le périmètre du projet de changement est aussi un facteur d'échec car il gêne fortement l'anticipation et la préparation du changement. L'absence d'indicateurs de suivi est également un facteur d'échec car cela ne permet pas de suivre correctement le déroulement du projet et de détecter la survenue d'éventuels problèmes.

Il faut aussi être vigilant au style de management que l'on utilise (directif, persuasif, délégitif, participatif) selon les personnes et les situations. Avoir recours à un management directif pour conduire un projet de changement sur le long terme est déconseillé car cela risque de braquer les personnes et ainsi créer de la résistance au changement. L'équipe du changement doit également être vigilante aux éléments suivants qui peuvent être source d'échec :

➤ Gestion de la résistance au changement :

En cas de résistance au changement, il faut éviter de mettre trop d'attention sur les personnes qui résistent le plus, sous peine de laisser de côté les personnes favorables au changement. Il faut d'abord se concentrer sur les personnes favorables au changement qui pourront à leur tour essayer de convaincre les personnes réfractaires. [37]

La gestion des conflits relatifs aux acteurs du changement doivent être gérées rapidement et avec diplomatie par l'équipe du changement afin de ne pas laisser des conflits latents qui pourraient survenir à nouveau dans le projet.

➤ Constitution de l'équipe du changement :

La constitution de l'équipe du changement est également un facteur d'échec important. En effet, une équipe inadaptée à la situation (rôles de personnes mal répartis, compétences mal identifiées, choix des mauvaises personnes...) peut avoir de mauvaises conséquences sur les phases de préparation et de mise en application du changement. [32]

➤ Implication de la hiérarchie :

Une implication insuffisante de la direction est un des principaux facteurs d'échec lors d'un projet, car si la direction n'est pas impliquée les personnes concernées par le changement ne voudront pas l'être. De plus, une implication insuffisante de la direction peut altérer la crédibilité du projet de changement.

➤ La communication :

La communication est vecteur de réussite du changement mais également d'échec. Une communication insuffisante peut être source de stress et d'anxiété pour les personnes qui ne disposent pas des informations les concernant (le changement devient alors inconnu).

Ne pas communiquer sur la finalité du changement diminue la motivation des personnes et l'intérêt qu'elles portent au changement, ce qui risque de compromettre le projet. De même, il ne faut pas annoncer un changement et proposer en même temps le plan d'action car du temps doit être laissé aux personnes pour gérer l'annonce du changement [32].

➤ Formation :

Comme pour la communication, la formation doit être adaptée aux personnes et aux situations. Il faut faire attention à ne pas centrer uniquement la formation sur la technique car ne pas aborder le « pourquoi » tend à diminuer la motivation et l'assurance des personnes. Il est nécessaire de rappeler les objectifs et d'aborder le « pourquoi » avant le « comment » pour favoriser la confiance des personnes.

Chapitre 2 : Les différentes approches de conduite du changement :

Les principes généraux de la conduite du changement en entreprise (définition de la vision, élaboration et préparation, mise en application et pérennisation) ont été détaillés dans le chapitre précédent afin d'introduire les bases nécessaires à la compréhension des chapitres suivants. Ces principes généraux peuvent être complétés par des méthodes et des outils supplémentaires pour faire face aux différentes situations.

Ce chapitre va détailler différentes méthodes et outils reconnus pouvant être utilisés dans le cadre de la conduite du changement en entreprise. Chacune de ces méthodologies possèdent des caractéristiques propres, avec des avantages et des inconvénients, qui vont être détaillées dans ce chapitre.

1) La méthode « Change way » :

La méthode Change Way est une méthode de diagnostic élaboré par D.Autissier et JM.Moutot dans leur livre « Pratiques de la conduite du changement » [32]. Elle est composée de questionnaires et de grilles à remplir afin d'identifier les cibles, les impacts et les niveaux de résistance au changement des personnes. Le résultat final de cette méthode consiste en une grille des leviers indiquant les niveaux d'accompagnement, de communication et de formation nécessaires. Cette méthode est composée de 3 étapes successives [38] :

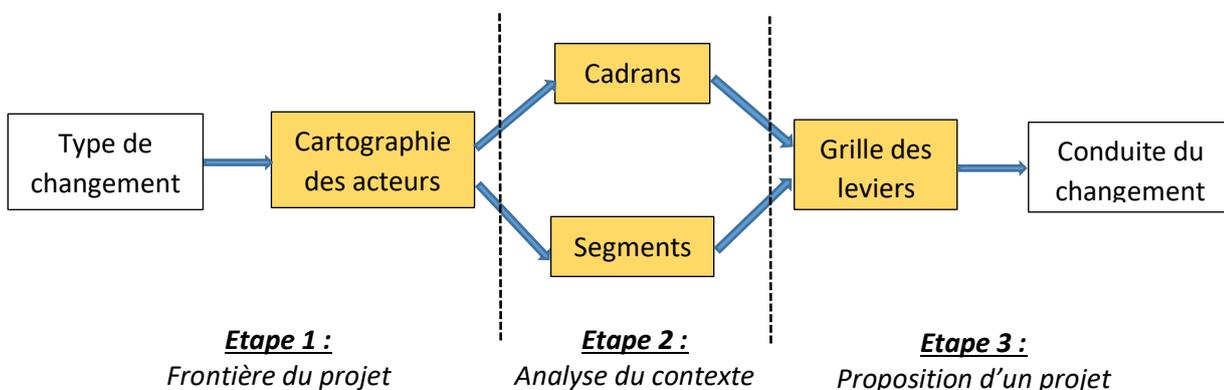


Figure 13 : Etapes de la méthode Change Way

➤ La cartographie des acteurs (Etape 1) :

La cartographie va permettre d'identifier les caractéristiques des acteurs concernés par le projet de changement. En effet, les acteurs qui subissent une rupture provoquée par le changement peuvent réagir de manières diverses. Etant donné que des entretiens individuels répétés ne peuvent être menés pour des raisons de coût et de temps, cette méthode propose de regrouper les personnes avec les mêmes caractéristiques et comportements (= typologie) pour prendre en compte leurs différentes spécificités. On peut trouver par exemple les décideurs, les prescripteurs, les installateurs ou encore les utilisateurs.

L'importance de ces groupes est ensuite matérialisée dans une grille typologique. Celle-ci va permettre d'identifier les acteurs sur lesquels se concentrer au cours du projet :

Typologie	Degré d'importance	Niveau de risque
Décideurs	<input type="checkbox"/> Incontournables <input type="checkbox"/> Nécessaires <input type="checkbox"/> Peu influents	<input type="checkbox"/> Acceptation <input type="checkbox"/> Modification <input type="checkbox"/> Refus
Utilisateurs	<input type="checkbox"/> Incontournables <input type="checkbox"/> Nécessaires <input type="checkbox"/> Peu influents	<input type="checkbox"/> Acceptation <input type="checkbox"/> Modification <input type="checkbox"/> Refus

Tableau 3 : Grille typologique des acteurs du changement

➤ **Les cadrans (Etape 2)** :

Les cadrans sont des outils pour mesurer les impacts d'un changement sur les personnes et sur les organisations. Les cadrans se composent de 8 axes pour lesquels le changement peut avoir des conséquences plus ou moins importantes. Ces 8 axes sont les suivants :

- **L'organisation** : Mesure si le changement entraînera des transformations plus ou moins importantes sur l'organisation de l'entreprise
- **Le fonctionnement** : Mesure l'impact sur le fonctionnement des postes de travail
- **Le management** : Mesure l'impact du changement sur la répartition des tâches
- **Les outils** : Mesure l'impact des outils (informatiques) dans l'environnement de travail
- **Les performances** : Mesure l'impact sur la performance et la productivité
- **Le comportement** : Mesure l'impact sur les comportements entre les individus
- **Les compétences** : Mesure l'impact sur l'évolution des compétences des personnes
- **La culture** : Mesure l'impact sur les valeurs et sur la culture de l'entreprise

Chaque axe est évalué par le biais d'un questionnaire de 6 questions proposant un choix de réponse allant de **1 à 4** (**1** = changement nul, **2** = changement limité, **3** = changement important, **4** = changement fondamental). Pour chaque question est attribué un nombre de point (1 à 4), la moyenne des points des 6 questions est ensuite reportée sur la graduation d'un cadran (exemple en annexe 1 et 1.1). La représentation sur le cadran permet alors de voir quelles sont les dimensions les plus impactées par le changement.

➤ **Les segments (Etape 2)** :

Les segments du changement servent à repérer les tendances et à apprécier le niveau d'adhésion des personnes à un projet (pour, contre, passif). Cet outil prend la forme d'un questionnaire de 8 questions avec un choix de 4 réponses par question. Les 4 réponses possibles expriment :

- ***La proactivité*** (= A) : Personnes favorables au changement
- ***La passivité*** (= B) : Personnes en attente de preuves pour affirmer leur position
- ***L'opposition*** (= C) : Personnes défavorables au changement
- ***L'absence d'opinion*** (= D) : Personnes n'étant pas courant du changement

Les réponses sont ensuite transcrites sous forme de pourcentage donnant des informations sur le niveau d'acceptation et de résistance au projet de changement (exemple en annexe 2).

➤ La grille des leviers (Etape 3) :

La grille des leviers est le résultat final déterminé à partir de la cartographie des acteurs, des cadrans et des segments du changement. Cette grille des leviers va de définir un niveau de communication, de formation et d'accompagnement à adopter selon les situations et les typologies. Ce niveau est matérialisé par un score de 1 à 6 auquel correspondent des manières de réaliser la communication, la formation et l'accompagnement [1] :

Niveau	Levier communication	Levier formation	Levier accompagnement
1 à 2	Passive : Supports passifs, sans interactions, faibles coûts	Fonctionnelle : Se limite aux aspects techniques	Impacts : Etude d'impact basique
3 à 4	Interactive : Garder le contact avec les acteurs, supports interactifs	Méthodologique : Sessions sur des thèmes spécifiques	Coaching : Ecoute et présence sur le terrain
5 à 6	Face à face : Entretiens individuels et réunions	Conceptuelle : Explication de l'intérêt de la démarche	Ateliers : Technique d'atelier, faire prendre conscience

Tableau 4 : Grille des leviers du changement

Ces niveaux sont déterminés à partir des cadrans et des segments du changement. Les axes des cadrans permettent d'obtenir un score intermédiaire pour chaque levier (annexe 3) :

- Le score de la formation : Somme des scores des axes outils et compétences (divisé par 2)
- Le score de la communication : Somme des scores des axes fonctionnement, organisation et culture (divisé par 3)
- Le score de l'accompagnement : Somme des scores des axes comportement, performances et management (divisé par 3)

Une fois le score intermédiaire obtenu pour chaque levier, celui-ci va être multiplié par des coefficients déterminés à partir des segments du changement, ces coefficients varient selon le pourcentage de personnes proactives, passives, opposantes et sans opinion (explication en annexe 3). On obtient alors un **score final** allant de 1 à 6 permettant de déterminer les niveaux des leviers à utiliser dans la grille des leviers (tableau 4).

La méthode Change Way est une méthode complète et précise pour effectuer efficacement un diagnostic lors de la mise en place d'un changement. Cependant, cette méthode est assez lourde à mettre en place et nécessite d'administrer de nombreux questionnaires aux personnes.

II) L'approche « Change Scorecard » :

L'approche Change Scorecard est à la fois une approche et un outil proposé par D.Autissier et JM.Moutot dans leur ouvrage « Pratiques de la conduite du changement » permettant de suivre un projet de changement via des indicateurs [32]. Il n'existe pas d'outil générique pour suivre l'avancement du changement sur tous les projets, cette approche va davantage donner aux gestionnaires du changement les moyens de construire des outils de suivi adaptés. L'approche Change Scorecard s'appuie sur 3 prérequis fondamentaux :

➤ **Le savoir (la compréhension du changement, 2 indicateurs) :**

Le partage d'une même vision : Il permet de savoir si les personnes ont une vision claire du projet et d'expliquer les divergences entre les personnes sur le projet. La mise en place de cet indicateur se fait par le biais d'un questionnaire. Il se mesure en comparant les réponses de plusieurs personnes à une question du type « *Décrivez les enjeux du changement en trois 3 adjectifs* ».

On choisit ensuite entre 10 adjectifs cités par les personnes et on effectue une nouvelle enquête auprès des personnes en leur demandant pour chacun des 10 adjectifs, s'ils représentent le projet sur une échelle de 0 à 3 (tout à fait = 0, plutôt = 1, un peu = 2, pas du tout = 3). On calcule ensuite la moyenne des réponses, ce qui donne des indications sur la vision qu'ont les personnes du changement :

Moyenne proche de 0 ou de 3	Signe d'une vision claire du changement
Moyenne proche de 1 ou de 2	Pas de représentation claire du changement

Le niveau d'information relatif au projet : Il permet d'apprécier le niveau de connaissance qu'ont les personnes à propos du projet. Il prend la forme de questions directes et objectives comme « *Pouvez-vous citer 3 objectifs du changement ?* » ou « *Quand démarreront les actions de formation ?* ». La mesure de cet indicateur est importante car le niveau de connaissance est préalable aux autres leviers du changement (notamment la formation et l'accompagnement). Le niveau d'information doit donc augmenter continuellement.

➤ **Le pouvoir (la capacité à changer, 2 indicateurs) :**

Le respect des étapes : Cet indicateur permet de vérifier si la logique du changement est respectée et si les actions sont réalisées dans l'ordre et les délais prévus. Il est nécessaire de choisir des points de passage chronologiques pour évaluer le bon déroulement du projet.

Le traitement des obstacles et des freins majeurs au changement : Il mesure le fait qu'aucuns obstacles ou freins majeurs ne viennent perturber le cours changement. La mise en place d'entretiens ou de questionnaires ne permet pas de mesurer cet indicateur, c'est donc à l'équipe du changement d'observer et de déterminer les points pouvant perturber le changement.

➤ **Le vouloir (la volonté de changer, 3 indicateurs) :**

Le partage du sentiment de la nécessité de changer : Il vise à s'assurer de la volonté des acteurs à participer au changement, il mesure le sentiment d'urgence à changer. Il prend souvent la forme d'un simple questionnaire administré en début de projet. C'est surtout en début de changement qu'il est utile de mesurer cet indicateur.

La maturité socio-dynamique : Il mesure l'adhésion des acteurs au projet, c'est-à-dire si ceux-ci sont passifs, proactifs, sans opinion ou opposants. Pour cela, la mise en place d'un questionnaire des segments du changement dans la méthode « Change Way » (annexe 2) permet d'avoir des indications utiles sur la volonté des personnes à changer.

La cohésion autour du projet : Ce dernier indicateur va permettre de s'assurer que l'ensemble des personnes vont dans la même direction. Pour mesurer cet indicateur, il est nécessaire d'identifier les tâches pour lesquelles il est nécessaire d'avoir une cohésion (ex : coopération entre les équipes pendant une phase d'essai). Une fois ces tâches identifiées, l'indicateur va contrôler leur réalisation.

Tous ces indicateurs (7 au total) sont alors évalués par un code couleur :

- Situation mauvaise
- Situation moyenne
- Bonne situation

Ces 7 indicateurs peuvent être complétés par un baromètre du changement qui est un indicateur global et rapide pour évaluer les conditions générales du changement. Il mesure à partir de 20 questions (exemple en annexe 4), le niveau d'assimilation du changement par les personnes. Pour chaque question est associée une valeur, la somme de l'ensemble de ces valeurs donne un indice d'assimilation du changement :

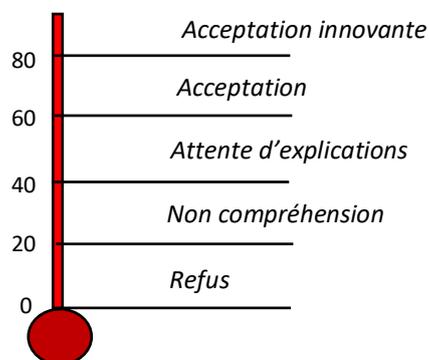


Figure 14 : Illustration du baromètre du changement de l'approche Change Scorecard

III) Le modèle de KOTTER :

Le modèle de KOTTER est un modèle de conduite du changement dont l'idée repose sur une approche globale de l'organisation et des problématiques du changement, plutôt que de travailler de manière isolée et dispersée. Ce modèle de conduite du changement a été créé par John Kotter, professeur à Harvard, qui est un acteur majeur du management du changement notamment grâce à son livre « Leading Change » en 1996. Son modèle a été adopté par de grandes entreprises depuis.

Il avance l'idée que les changements ne se font pas dans les projets mais par l'attitude et la posture des managers au quotidien dans l'entreprise. Selon lui, la construction du changement se fait aux deux tiers par la relation du manager avec ses collaborateurs, les outils de communication, de formation et d'accompagnement ne participant qu'à un tiers. S'il n'est pas relayé par les managers, un projet de changement aura peu de chance de réussir.

Ce modèle de gestion du changement s'adresse aux managers qui auront un rôle de relais du changement sur le terrain et des compétences à maîtriser. Le modèle de KOTTER se compose de 8 étapes successives : [39] [40]

<i>Etapes</i>		<i>Objectifs</i>
1	Créer l'urgence	Sert à légitimer le changement et à faciliter son déclenchement Suscite l'engagement des personnes Expliquer aux personnes que ne pas changer induit des risques pour l'entreprise tout en veillant à apporter des preuves (dangers de la concurrence et de l'environnement, SWOT) Permet de faire sortir les personnes de leur zone de confort
2	Former une coalition	Constituer une équipe du changement performante Avoir un vrai leadership pour rassembler (éléments de légitimité comme la position hiérarchique, l'expertise technique, la communication, l'ancienneté) Avoir une équipe ayant une véritable influence dans différents domaines (techniques, relationnelles...)
3	Développer une vision	Donne du sens au projet de changement pour motiver et rassurer les personnes Se baser sur des preuves, avoir une vision claire et sans ambiguïté Avoir une vision partagée avec les équipes
4	Communiquer la vision	Maintenir le sentiment d'urgence par de la communication Convaincre de la nécessité de changer Dire où l'on va et pourquoi on y va (et à quoi on échappe) Communiquer continuellement par différents moyens (mail, affichages...)
5	Inciter à l'action	Impliquer les personnes et les équipes dans le processus de changement Encourager et favoriser les initiatives (même si celles-ci sont peu productives) Avoir une approche plutôt participative (liberté de proposition) Responsabiliser les personnes contribuant au changement
6	Démontrer les résultats à court terme	Pour conserver la motivation et maintenir la dynamique du changement Sert à montrer l'avancement du projet (ne pas attendre la fin du projet pour montrer les résultats) Fixer des objectifs intermédiaires, même peu importants Capitaliser sur les premiers résultats
7	Bâtir les premiers résultats	Pour prouver ses capacités de managers (vecteur de crédibilité) Bâtir les premiers résultats sur de petits objectifs au début (objectifs à court terme) ce qui permet d'éviter l'inertie du projet, car il faut du temps pour que les premiers résultats arrivent Sert à entretenir la dynamique du changement et des équipes
8	Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture de l'entreprise	Sert à consolider le changement Intégrer l'état final du projet de changement dans culture de l'entreprise Mettre à jour les documents et les supports associés (support de formation, procédures) Vérifier l'efficacité du projet (PDCA)

Tableau 5 : Les étapes successives du modèle de Kotter

Cependant ce modèle peut présenter certaines limites, en effet il détaille les grandes étapes mais n'explique pas concrètement comment le manager doit gérer le changement au quotidien avec les personnes. Cette méthodologie nécessite également des managers qui soient compétents, impliqués dans le changement et qu'ils puissent être réellement décideurs au sein du projet. **[25]**

Il faut aussi être vigilant lorsqu'on crée un sentiment d'urgence, en effet il ne faut pas à y avoir recours trop souvent car cela peut créer une démotivation ou inversement une panique. Cette méthode toujours utilisée aujourd'hui, date de 1996, et les entreprises sont devenues plus dynamiques depuis, ainsi certaines étapes peuvent être menées en parallèle **[41]**.

IV) La matrice RACI :

La matrice RACI est une matrice qui a pour but de définir les rôles et les responsabilités des différents acteurs lors de la préparation du changement et de son plan d'action. Elle permet de lister les actions de changement à mener et d'identifier le « qui fait quoi », c'est-à-dire de répartir les rôles de chacun au cours du projet [42]. Pour chaque action à mener sont définis des personnes **R** (Responsible), **A** (Accountable), **C** (Consulted) et **I** (Informed) :

R = Responsible	Personne qui a la responsabilité de réaliser l'action
A = Accountable	Personne qui assume la responsabilité globale de l'action et de ses conséquences
C = Consulted	Personne qui est doit être consultée pour réaliser l'action
I = Informed	Personne devant être informée pour l'action mais qui n'intervient pas dans sa réalisation

Tableau 6 : Définition des rôles des personnes dans la matrice RACI

On crée alors un tableau à double entrée comportant les différentes actions du changement d'une part, et les personnes de l'entreprise d'autre part. Une fois le tableau créé, on affecte les responsabilités liées aux actions pour chaque personne de l'entreprise [32] [43] :

	Directeur d'usine	Chef d'équipe	Opérateur de fabrication	Service qualité	Ressources humaines
Définition des objectifs	R, A	C	I	C	
Constitution des équipes	A	C	C	R	I
Mise en place des indicateurs		R, A		R	
Analyses des mesures		A			
Actions de communication			I	R, A	
Actions de formation		C	I	R, A	C

Tableau 7 : Illustration de la matrice RACI

L'affectation des responsabilités se fait selon les compétences des différents acteurs du changement et de leurs rôles au sein de l'entreprise. Cependant, il est nécessaire de connaître et d'identifier clairement les compétences de chaque acteur du changement. Cette matrice doit être remplie avec les différents acteurs afin que tout le monde soit d'accord sur ses responsabilités.

Pour chaque action du tableau, il faut au minimum une personne **R** (qui a la responsabilité de réaliser l'action) et une personne **A** (qui assume la responsabilité de l'action et de ses conséquences). Il est courant qu'une personne se voit affecter plusieurs responsabilités (R et A pour le directeur d'usine par exemple). Cette matrice est notamment utilisée pour la phase 2 de la conduite du changement (élaboration et préparation) mais également lors de la mise en application du changement. Elle aide également dans la constitution des équipes du changement, notamment dans l'attribution des responsabilités de chacun. Néanmoins, la matrice est à mettre à jour à chaque modification d'activités ou d'acteurs. [43]

La matrice RACI est un outil facile à mettre en place et simple à comprendre par les différents acteurs, elle permet de clarifier le rôle de chacun et facilite la communication. Cependant, cet outil peut trouver ses limites lorsqu'il y a beaucoup d'acteur impliqués et de responsabilités à affecter, ce qui peut provoquer des risques de confusion.

V) La matrice DRAS :

La matrice DRAS est un outil qui a pour but d'analyser les résistances au changement pouvant survenir au cours d'un projet afin de mieux les appréhender et les gérer. Au cours d'un projet de changement, les résistances se manifestent de manière visible ou non-visible [44]. La matrice DRAS permet de détecter les manifestations de résistance selon 4 expressions. La matrice ci-dessous illustre les différentes dimensions de résistance au changement [32] :

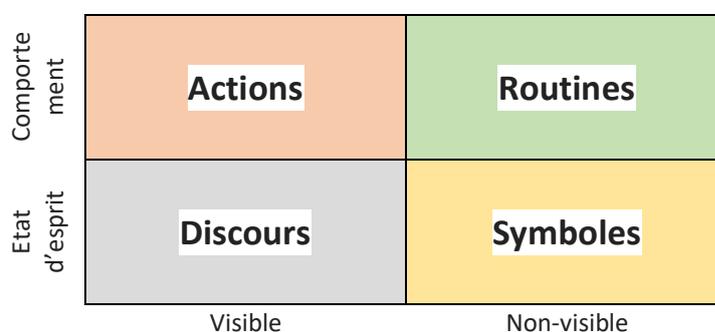


Figure 15 : La matrice DRAS

- **(D) Les discours :** Ils sont formalisés et exprimés. Les personnes à l'origine de ces discours sont facilement repérables. L'identification des discours et des personnes qui les émettent permet d'identifier des cibles sur lesquelles travailler.
- **(R) Les routines :** Elles constituent les manières de faire, spécifiques à l'entreprise, elles ont tendance à perdurer dans le temps et à influencer le comportement des personnes. La difficulté est qu'elles ne sont pas formalisées.
- **(A) Les actions :** Elles sont visibles et se manifestent par des faits précis avec des conséquences concrètes. Elles sont souvent le fait de personnes opposantes. Ces actions peuvent viser à discréditer ou à bloquer le projet par exemple.
- **(S) Les symboles :** Les symboles sont assez visibles et se rapprochent de la routine. Cela peut être des codes portés par des objets, des vêtements ou des langages par exemple.

	Exemples de manifestations de résistance	Emetteurs	Moyens de maîtrise
Discours	« Cela marche très bien comme ça »	Service maintenance	Expliquer les risques de rester dans la situation actuelle
Routines	Rester sur le rythme d'avant le projet de changement	Opérateurs de production	Détailler le temps nécessaire à affecter aux activités du projet
Actions	Dévalorisation du projet auprès des autres	Chef d'équipe	Communiquer sur le sens et la finalité du projet
Symboles	Non port des équipements d'hygiène	Opérateurs de production	Faire des réunions de travail pour faire remonter les doléances

Tableau 8 : Exemple de mise en application de la matrice DRAS

La matrice DRAS est à compléter progressivement au cours du changement. Cela commence dès les phases de diagnostic et de préparation et se poursuit à l'apparition d'éventuelles nouvelles résistances (en cours de projet par exemple). Cette matrice doit être remplie en équipe afin d'obtenir plusieurs points de vue et perceptives sur les manifestations de ces résistances. [44]

Cependant, cette matrice ne mesure pas un niveau de résistance au changement mais montre davantage les manifestations de la résistance au changement. Ainsi, en facilitant la détection des messages de résistance, la matrice DRAS aide à mieux gérer et à anticiper les résistances.

VI) Les méthodologies « agiles » :

Depuis plusieurs années, on assiste à l'apparition de méthodologies dites « agiles » qui sont des alternatives aux méthodes conventionnelles (composées de phases de diagnostic, de préparation et d'action). Elles sont plus collaboratives et partent du principe que ce ne sont pas les personnes qui s'adaptent au changement mais que c'est le changement qui s'adapte aux personnes. [45]

Ces méthodes agiles impliquent beaucoup d'acteurs et s'inscrivent dans une logique de coopération. Les interactions doivent être nombreuses et la communication ainsi que l'esprit d'équipe priment par rapport aux outils et de procédures de fonctionnement. Les démarches participatives sont à effectuer dès le début du projet pour intégrer rapidement les personnes et faire diminuer les résistances au changement. Ces méthodes sont construites autour des parties prenantes et du partage d'informations.

Les méthodes agiles sont caractérisées par une mise en situation rapide du changement avec une adaptation quasiment en temps réel, ce qui a pour but de favoriser la réactivité des personnes (tout n'est pas planifié dès le début). Cela permet d'avancer généralement plus vite qu'avec les méthodes classiques car il n'y a pas de phases successives, la priorité est donc donnée à l'action. Cela favorise également la culture du changement au sein de l'entreprise.

Il existe un certain nombre de méthodes « agiles », la plus connue et la plus utilisée en entreprise est la méthode « Scrum ». Celle-ci s'articule autour de **Scrum**, c'est-à-dire des équipes, et de **Sprints** qui sont des temps d'échange assez brefs (brainstorming*, ateliers...) pendant lesquels des éléments vont être proposés, planifiés et décidés. Durant ces sprints, les équipes "Scrum" vont se réunir pour bâtir des éléments d'avancement du changement [45] [46]. Ces phases de sprints sont à renouveler plusieurs fois au cours du projet :



Figure 16 : Schéma général de la méthode Scrum

La méthode Scrum est basée sur 3 piliers :

- La transparence : avoir un langage commun, des objectifs clairs, acceptés et compris
- L'inspection : faire le point sur ce qui va et ce qui ne va pas
- L'adaptation : savoir s'adapter si un problème est détecté pendant le projet

Toutefois cette méthode fonctionne davantage par petit groupe au sein d'une équipe auto-organisée. Les méthodes de changement agiles ne sont pas adaptées à tous les projets et à toutes les personnes. En effet, certaines personnes peuvent être déstabilisées par cette approche (dispersion du projet, sentiment de flou, difficulté à cerner le périmètre...). De plus, les équipes doivent être relativement compétentes, autonomes et organisées pour réussir.

Il est conseillé de maîtriser d'abord les techniques classiques de conduite du changement classique avant de se lancer dans un projet de changement avec une approche de type agile.

VII) Le baromètre ICAP :

Le baromètre ICAP (I = Information, C = Compréhension, A = Adhésion, P = Participation) est un outil utilisé pour mesurer l'efficacité des actions de la conduite du changement. C'est un tableau de bord qui permet d'avoir une vision dynamique du projet de changement et de l'acceptation de celui-ci par les personnes.

Cet outil va mesurer l'engagement, l'implication, la motivation des personnes et l'efficacité des leviers utilisés en calculant 4 taux différents : [47] [48]

- **Taux d'information** : mesure les informations qui ont été transmises aux personnes
- **Taux de compréhension** : mesure la compréhension des informations transmises
- **Taux d'adhésion** : mesure si les personnes sont convaincues par les informations
- **Taux de participation** : mesure si les personnes sont impliquées dans le projet

Ces taux sont calculés par le biais de questionnaires et d'enquêtes administrés aux personnes, tout en veillant à ne pas trop poser un trop grand nombre de questions (une vingtaine au maximum). Les réponses de ces questionnaires et enquêtes peuvent prendre la forme de notes de 1 à 4 pour chaque question par exemple.

Une fois les questionnaires et les enquêtes complétés, les résultats sont convertis en taux (%) puis sont comparés par rapport à des valeurs théoriques sous forme de courbes d'évolution. Les explications de ces courbes sont détaillées en annexe 5. Ces questionnaires doivent être refaits plusieurs fois au cours du projet de manière à pouvoir apprécier l'efficacité des actions et contrôler le pilotage du changement.

Ce baromètre permet de suivre correctement l'avancée du projet cependant il est assez fastidieux car il faut administrer régulièrement des questionnaires aux personnes pour pouvoir suivre précisément le déroulement du changement.

VIII) Le modèle ADKAR :

Le modèle ADKAR est un modèle de conduite de changement orienté vers l'individu, créé par une société américaine, et qui a pour but de faciliter le déroulement du changement et d'anticiper les résistances. Ce modèle vise à décrire le changement du point de vue de la personne pour lesquelles

les activités sont impactées. Il permet ainsi de savoir pourquoi le changement ne fonctionne pas et d'identifier les actions nécessaires à mettre en place. Le modèle ADKAR vise donc à [49] :

- Aider les personnes pendant le projet et à donner du sens au changement
- Evaluer l'avancée du projet de changement
- Détecter les écarts au cours du projet et mettre en place des actions

Concrètement, ce modèle comporte 5 étapes successives à suivre :

- **A : Awareness => Prendre conscience du besoin de changer**
- La personne est-elle consciente du changement ? Sait-elle pourquoi ?
- **D : Desire => Désirer, soutenir et contribuer au changement**
Est-ce que le projet motive la personne ? Le changement est-il dans l'intérêt de la personne, a-t-elle envie ?
- **K : Knowledge => Savoir comment réaliser le changement**
Est-ce que la personne sait comment mettre en place le changement ?
- **A : Ability => Être capable à mettre en œuvre les compétences et les comportements nécessaires**
La personne est-elle capable ? A-t-elle les moyens de le faire ? A-t-elle confiance ?
- **R : Reinforcement => Renforcer le soutien au changement**
Comment renforcer le changement ?

Pour fonctionner correctement, les 5 étapes doivent être menées dans l'ordre et à des moments précis du changement :

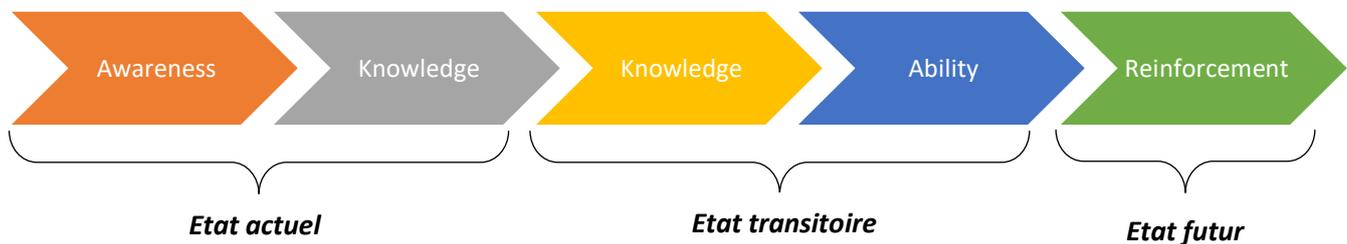


Figure 17 : Etapes successives du modèle ADKAR

Ce modèle permet d'évaluer ses performances au cours des différentes étapes du changement mais aussi de se poser les bonnes questions pour mettre en place des actions adaptées [50].

		Exemple d'actions
A	Comment faire prendre conscience du changement ?	Réaliser des actions de communication sur les causes du changement
D	Comment susciter le désir pour le changement ?	Expliquer la finalité du changement et les bénéfices pour les personnes
K	Comment réaliser le changement ?	Communiquer sur les compétences à acquérir à l'issue du changement
A	Comment avoir les compétences pour réaliser le changement ?	Effectuer des actions de formations et fournir les outils nécessaires aux personnes
R	Comment renforcer le changement ?	Développer la culture d'amélioration continue

Tableau 9 : Exemple de mise en application de la méthode ADKAR

En mettant l'individu au centre, le modèle ADKAR anticipe et réduit le risque de résistance au changement. Il cerne les attentes et les compétences des personnes pour les inciter à s'inclure elles-mêmes dans la démarche du changement.

IX) Avantages et inconvénients des méthodes et des outils présentés :

Les différentes méthodes et outils présentés dans ce chapitre possèdent des avantages et des inconvénients. Le tableau ci-dessous fait la synthèse de ces méthodes et outils :

Méthodes/outils	Avantages	Inconvénients
Méthode Change Way	Méthode précise indiquant les différents leviers à utiliser en fonction du projet. Permet d'évaluer précisément l'impact du changement sur les personnes ainsi que leur niveau de résistance.	Méthode relativement longue à mettre en place. Nécessite de réaliser et d'administrer un grand nombre de questionnaires aux personnes.
Approche Change Scorecard	Permet de suivre précisément le déroulement du changement. Permet de visualiser le niveau d'assimilation du changement grâce au baromètre.	Mise en place des différents indicateurs relativement longue. Nécessite de suivre simultanément 7 indicateurs différents.
Modèle de Kotter	Favorise les relations entre managers et personnes sur le terrain. Réduit les risques de résistances au changement.	Nécessite d'avoir des managers compétents et impliqués. N'explique pas comment les managers doivent gérer le changement au quotidien.
Matrice RACI	Permet de visualiser rapidement les rôles des personnes participant au changement. Mise en place aisée, simple et rapide.	Risques de confusion s'il y a beaucoup de tâches à affecter et de personnes impliquées dans le projet.
Matrice DRAS	Permet de détecter les différentes formes et manifestations de résistance au changement.	Ne mesure pas le niveau de résistance des personnes au changement.
Méthodes agiles	Favorise la participation et les initiatives des personnes. Diminue les risques de résistances. Mise en application rapide et organisation plus libre du projet.	Convient davantage aux petits groupes. Nécessite des personnes compétentes et organisées. Risque de dispersion du projet de changement.
Baromètre ICAP	Permet de mesurer l'efficacité des actions mise en place pendant le changement. Visualisation aisée des différents taux grâce aux courbes. Les courbes de références permettent de savoir si le changement se déroule correctement.	Nécessite d'administrer des nombreux questionnaires aux personnes tout au long du projet pour que le baromètre soit efficace.
Modèle ADKAR	Permet d'anticiper les résistances en adoptant la perception des personnes concernées par le changement.	Méthode relativement générale. Ne mentionne pas les compétences à avoir ni les comportements à adopter.

Tableau 10 : *Avantages et inconvénients des différentes méthodes et outils du changement*

Chapitre 3 : Méthodes et outils applicables pour la conduite du changement en Qualité agroalimentaire

La conduite du changement menée par un service qualité au sein d'une entreprise agroalimentaire requière l'utilisation de méthodes et d'outils appropriés. Parmi les différentes méthodes et outils détaillés dans le chapitre précédent, certains sont plus ou moins adaptés au domaine de la Qualité agroalimentaire.

Cette partie a pour but de détailler les méthodes et les outils les plus efficaces pour que des services qualité d'entreprises agroalimentaires puissent mener sereinement des projets de changement. Dans un premier temps, il sera expliqué les méthodes pour éviter et gérer les résistances au changement. Puis dans un second temps, il sera détaillé les méthodes et outils à utiliser pour les 4 phases du changement à savoir : Définition de la vision, Elaboration et préparation, Mise en application et Pérennisation.

1) Le traitement de la résistance au changement :

La résistance au changement est un élément important de la conduite du changement, celle-ci peut perturber le changement et causer des risques au niveau de la qualité des produits. Comme expliqué en page 11, les causes des résistances sont variées et certaines personnes ont tendance à être plus réfractaires que d'autres.

Afin de gérer au mieux ces résistances, il est nécessaire de les anticiper le plus possible. Pour cela, il est intéressant de réaliser une cartographie des réfractaires probables sous forme d'une grille typologique à la manière de la méthode « Change way » [32] :

Atelier	Personne (+ fonction)	Cause(s) possible(s) de résistance	Degré d'importance dans le projet	Niveau de résistance probable	Moyen(s) de maîtrise possible(s)
Fabrication	Opérateur A	A été réfractaire aux deux changements précédents. Est au même poste depuis 10 ans.	<input type="checkbox"/> Incontournable <input type="checkbox"/> Nécessaire <input type="checkbox"/> Peu influent	0 1 2 3	Entretien individuel Adaptation du poste de travail
Conditionnement	Opératrice B	N'a jamais participé à un projet de changement. A une mauvaise image de la Qualité.	<input type="checkbox"/> Incontournable <input type="checkbox"/> Nécessaire <input type="checkbox"/> Peu influent	0 1 2 3	Renforcer l'accompagnement et la communication
Fabrication	Chef d'équipe C	A une perception négative du projet. Est focalisé sur les résultats de son atelier.	<input type="checkbox"/> Incontournable <input type="checkbox"/> Nécessaire <input type="checkbox"/> Peu influent	0 1 2 3	Renforcer les actions de communication et de formation

Tableau 11 : Grille typologique des réfractaires probables au changement

Cette grille est à remplir progressivement lors de la phase de diagnostic et de préparation grâce à des observations sur le terrain. Il est nécessaire de compléter cette grille à plusieurs personnes et de veiller à inclure les managers de proximité, car ceux-ci sont sur le terrain et sont les plus à même de détecter les causes possibles de résistance du changement.

Il est donc nécessaire d'anticiper ces résistances le plus en amont possible du changement afin de limiter l'apparition d'éventuels réfractaires en cours de projet.

Il est également intéressant de compléter cette grille par les segments du changement de la méthode « Change way » [32], composés d'un questionnaire adapté à la qualité alimentaire (exemple en annexe 6). Ce questionnaire est à renouveler régulièrement afin de voir l'évolution de l'adhésion des personnes au projet.

Après avoir effectué la cartographie des personnes réfractaires, il est ensuite temps d'effectuer les actions de communication qui doivent surtout être axées sur la finalité du changement afin de motiver les personnes. Cette communication doit rappeler les enjeux et les bénéfices du changement pour l'entreprise et les salariés. Les raisons du changement doivent être claires et basées sur des preuves crédibles, comme expliqué dans le modèle de Kotter (page 30), pour éviter l'apparition de résistance.

Il faut néanmoins veiller à ne pas donner trop d'informations en une seule fois pour ne pas créer de confusion et d'incompréhension pouvant mener l'opposition des personnes.

L'anticipation de la résistance au changement passe aussi par la réalisation de « symboles », c'est-à-dire des actions permettant de se rapprocher des personnes et de donner une dimension plus humaine et moins formelle au changement. Ces actions peuvent être :

- **Être souvent sur le terrain (en zone de production)** : Cela montre que l'on se soucie et que l'on s'intéresse aux personnes sur le terrain. Cela permet de réduire la distance entre l'équipe du changement et la zone production pour donner un sentiment de proximité.
- **Montrer l'exemple** : Utiliser les nouvelles méthodes et outils du changement devant les personnes permet de montrer la faisabilité du changement au quotidien.
- **Travailler quelques heures en production avec les opérateurs** : Cette action, relativement symbolique, montre que l'on essaie de comprendre le quotidien des personnes et les contraintes de leur métier. Cela donne une image positive de l'équipe du changement et permet de voir par la même occasion si les pratiques opérationnelles sont bien respectées (BPH*, BPF*, réalisation des contrôles....).

Il est donc important de travailler sur l'image de l'équipe du changement pour essayer de faire changer le regard de certaines personnes sur la Qualité (page 8).

Le style de management utilisé au cours du changement (page 15) est à choisir avec attention selon la situation. En effet, utiliser un management directif (autoritaire et peu motivant) pour un projet de l'installation d'un nouveau système qualité sur le long terme peut créer des résistances chez les personnes.

Si les actions d'anticipation des résistances au changement ne suffisent pas, et que d'autres résistances apparaissent lors du projet, il est possible de les traiter de plusieurs manières :

- **Renforcer les actions de communication** : Il faut rappeler aux personnes les raisons et la nécessité d'effectuer le changement pour l'entreprise et les salariés. L'interaction est également à favoriser entre les personnes.

- **Effectuer des entretiens individuels** : Ces entretiens permettent aux personnes d'exprimer clairement leur opinion, d'être écoutées et de trouver une solution. Il faut cependant se focaliser sur les personnes les plus réfractaires. De plus, si le nombre de réfractaires est important il sera difficile de mener ces entretiens et il faudra privilégier des réunions de groupe.
- **Interroger les personnes réfractaires** : C'est-à-dire leur demander d'expliquer leurs arguments pour démontrer la fragilité ou l'inexactitude de ceux-ci. Il faut donc avoir une très bonne connaissance du projet mais cela permet de persuader et de faire évoluer les personnes réfractaires.

Les actions de communication et d'accompagnement destinées aux réfractaires doivent toujours être menées avant les actions de formation. En effet, il est inutile de former des personnes qui sont déjà en situation d'opposition. Il faut aussi veiller à ne pas passer trop de temps auprès de certains réfractaires au risque de ne pas prendre en compte les autres personnes favorables au changement.

Les travaux de Kurt LEWIN indiquent qu'il est plus facile de faire changer des personnes en groupe que des personnes prises séparément [34]. Le groupe a pour effet de diminuer l'incertitude d'une personne qui sera plus réceptive au changement si d'autres personnes y sont aussi confrontées. Il est donc intéressant d'agir sur l'idée dominante du groupe (et non d'une personne en particulier) pour réduire les phénomènes de résistance.

Si ces actions ne suffisent pas et que certaines personnes restent réfractaires, il est possible d'avoir recours à la voie hiérarchique. En effet, le service qualité a un rôle transversal et certaines personnes n'obéissent qu'à leur hiérarchie. Pour cela, il faut s'assurer du soutien de la hiérarchie dans ces situations. Toutefois, cela n'est conseillé qu'en dernier recours car cela dégrade le climat social dans l'entreprise et réduit l'implication des personnes.

II) Identification des leviers du changement :

La conduite d'un projet de changement en qualité agroalimentaire nécessite d'avoir recours à des leviers. Ces leviers vont permettre de faciliter la mise en œuvre du changement et de surmonter les résistances au changement. Il n'y a pas de leviers spécifiques à la qualité agroalimentaire mais plutôt des leviers du changement « généraux » que l'on peut adapter à la Qualité agroalimentaire.

On trouve notamment dans ces leviers généraux de la conduite du changement la **communication**, la **formation** et l'**accompagnement** qui sont 3 leviers utilisés dans la méthode « Change Way ». Ces 3 leviers sont à compléter par un quatrième levier qui est l'**adaptation**. Ces 4 leviers vont aider les services qualité des entreprises agroalimentaires à conduire le changement grâce à la grille des leviers détaillée en page 47.

⇒ **La Communication :**

La communication va permettre d'informer et d'augmenter le niveau de connaissances des personnes sur le changement afin de les préparer au mieux lorsque celui-ci sera mis en application. La finalité et le sens du changement ayant été communiqué lors de la première phase (Définition de la vision), la communication peut alors s'orienter vers des éléments plus précis du projet tels que les délais, les objectifs ou encore le déroulement. Toutefois, il est nécessaire de rappeler régulièrement la finalité et le sens du changement au cours de la phase de préparation.

Ce levier doit faire entrer les personnes dans le concret du projet en utilisant un vocabulaire qualité adapté (HACCP*, CCP*, exigences KO*...). Il est également important d'insister sur les dangers pour les consommateurs et pour l'entreprise si le changement ne se fait pas, par exemple « *l'échec de la certification IFS* peut faire perdre des clients à l'entreprise* ». Cette communication doit donc inclure une sensibilisation des personnes pour développer et maintenir leur motivation. Le déroulement des actions de communication doit adopter la technique de l'entonnoir, c'est-à-dire de partir d'informations générales vers des informations de plus en plus précises :

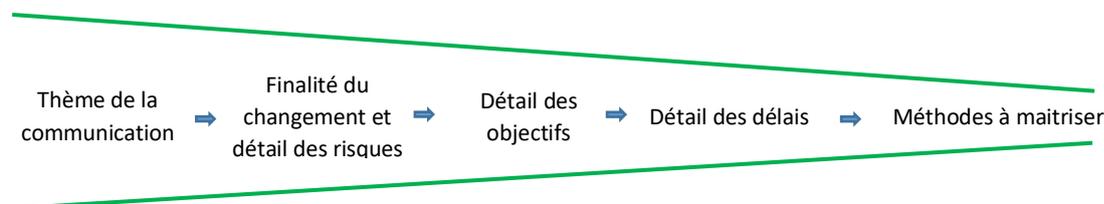


Figure 18 : Réalisation d'actions de communication avec la technique de l'entonnoir

La communication physique (rencontre avec les personnes) est à privilégier par rapport à la communication virtuelle (mail), surtout au début de changement. Cette communication virtuelle n'est pas conseillée car tout le monde ne possède pas d'adresse mail, notamment en zone de production. Les réunions constituent donc un moyen privilégié de communication car elles favorisent l'interaction et la proximité avec les personnes. La communication par l'intermédiaire de dépliants n'est pas conseillée car celle-ci devient plus précise et n'est pas la même selon les ateliers, il faudrait donc réaliser de nombreux dépliants différents ce qui serait chronophage.

La communication sera aussi à adapter en fonction des personnes et devra se focaliser sur les éléments les concernant. L'exemple suivant détaille les éléments à communiquer aux personnes dans le cadre d'une première certification BRC* :

Opérateurs de production	Directeur industriel et comptabilité
Mise en place de nouvelles BPH*/BPF*	Investissements nécessaires
Mise en place de nouveaux équipements d'hygiène	Modification des infrastructures
Réalisation d'audits internes	Remise en état des machines de production
Connaissance des exigences fondamentales du BRC*	Coût de l'audit de certification

Tableau 12 : Exemple d'adaptation des actions de communication en fonction des personnes

Ces actions de communication vont aussi permettre de répondre aux interrogations des personnes et de les rassurer. Cela permet d'avoir des retours sur le projet et de mettre à jour éventuellement les grilles d'impact et les grilles typologiques des réfractaires.

Enfin, il faut penser à faire remplir un questionnaire d'évaluation des connaissances aux personnes (annexe 7) afin d'évaluer leur niveau de connaissance et de calculer la note finale pour la grille des leviers (expliquée dans la suite de ce chapitre).

⇒ **Formation :**

La formation est un levier majeur de la conduite du changement car elle va donner confiance aux personnes en leur apportant le savoir théorique et pratique nécessaire pour aborder sereinement le changement. Pour cela, il est recommandé aux services qualité d'élaborer un planning de formation détaillant les personnes à former, le budget disponible, les dates de création des supports de formation et la réalisation des formations.

Les réunions de formation sont à privilégier pour transmettre les connaissances nécessaires aux personnes. Ces réunions peuvent être réalisées dans les bureaux de l'entreprise car la diffusion d'un support numérique est aisée, mais elles peuvent se faire en zone de production pour être proche des personnes et leur montrer directement les éléments à maîtriser sur le terrain.

Comme pour les actions de communication, les formations doivent adopter la technique de l'entonnoir, c'est-à-dire aller du plus général au plus précis. Il faut aussi penser à ne pas faire de formations qui soient trop longues et veiller à ne pas transmettre des connaissances qui ne serviront pas aux personnes en cours du projet. Pour cibler correctement ces actions de formation, il faut évaluer les connaissances actuelles des personnes et les connaissances qu'elles devront maîtriser. L'exemple suivant montre le ciblage des formations dans le cadre de la mise en place d'une certification IFS* :

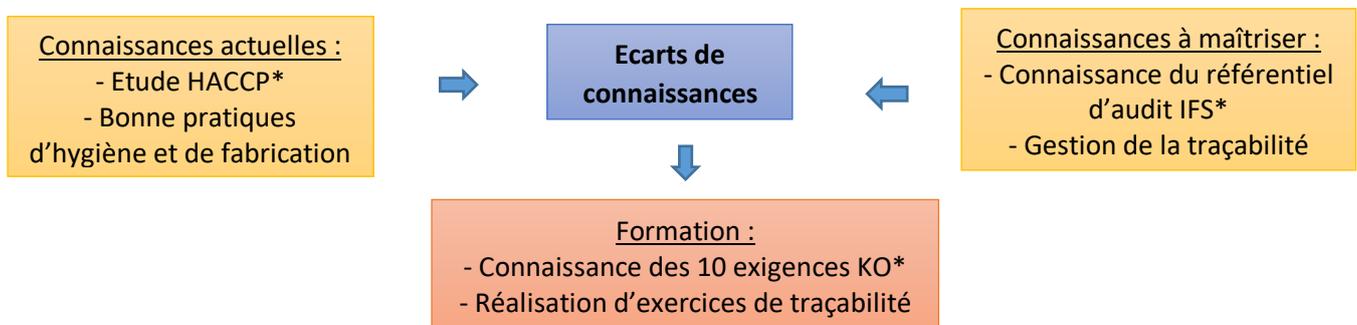


Figure 19 : Exemple de ciblage des actions de formation

Un questionnaire de vérification des connaissances peut être administré aux personnes à l'issue de la formation, cependant celui-ci ne doit pas être complété directement après la formation mais plus tard afin de savoir si les connaissances sont bien acquises dans le temps.

⇒ **Accompagnement :**

L'accompagnement est un levier important de la conduite du changement car il vise à rassurer les personnes, à les aider sur d'éventuels points de blocage et à s'assurer du bon déroulement du projet. L'accompagnement va permettre d'aider les personnes à comprendre le changement afin de diminuer les risques de résistance.

L'équipe du changement doit être disponible et à l'écoute auprès des personnes en adoptant la politique de la « porte ouverte », c'est-à-dire en recevant les personnes à n'importe quel moment. L'équipe du changement peut également organiser des entretiens individuels pour les personnes en difficulté et qui ont un rôle important dans le projet.

Il est aussi recommandé de planifier des réunions à intervalle régulier avec les personnes afin de faire le point sur leurs ressentis et leurs interrogations. Ces réunions vont permettre de détecter d'éventuels écarts et de les corriger par la suite :

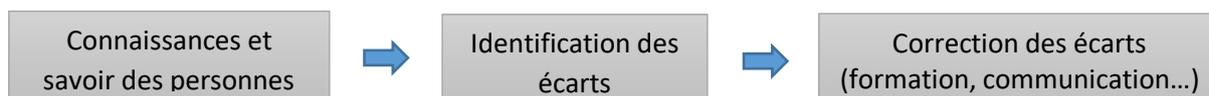


Figure 20 : Déroulement des réunions d'accompagnement

Les actions d'accompagnement peuvent aussi prendre la forme d'ateliers participatifs où les personnes peuvent exposer leurs problèmes et réfléchir ensemble avec l'équipe du changement, à l'élaboration de nouvelles techniques à utiliser pour le projet.

⇒ **Adaptation :**

L'adaptation constitue le quatrième levier pour la conduite du changement en qualité agroalimentaire. Ce levier a pour but d'adapter certains éléments pour faciliter et améliorer le déroulement du changement. Ces adaptations peuvent être une réorganisation d'un poste de travail, une adaptation des horaires de travail d'une personne ou une modification de certains documents qualité par exemple.

Ces actions d'adaptation peuvent se faire lors de réunions de brainstorming* au cours desquelles l'équipe du changement et les personnes concernées échangent sur les possibilités d'adaptation. Ces réunions peuvent couplées aux réunions de communication ou de formation pour gagner du temps.

Changement	Réunion de Brainstorming*	Adaptation
Installation de nouveaux détecteurs de métaux en fin de ligne de fabrication	Faciliter la réalisation des contrôles des détecteurs de métaux pour les personnes	Création de nouveaux documents d'autocontrôle pour les détecteurs de métaux

Tableau 13 : Exemple d'actions d'adaptation à l'issue de réunions de brainstorming

Ces adaptations, à réaliser dans la limite du raisonnable, sont bénéfiques pour l'acceptation du changement par les personnes. En effet, la prise en compte de leur avis et leur doléances donne une image positive et vise à diminuer les risques de résistance au changement.

III) **Méthodes et outils de conduite du changement applicables à la Qualité agroalimentaire :**

⇒ **Phase 1 : Définition de la vision :**

Comme expliqué en page 14, avant de lancer un projet de changement qualité, il est nécessaire d'effectuer un diagnostic de la situation afin d'étudier la faisabilité du projet. Il faut donc recueillir le plus d'informations possibles telles que de la documentation (ex : achat du référentiel IFS en vue d'une certification) ou des retours d'expérience. Les résultats à atteindre à l'issue du changement doivent être clairs et déterminés dès le début.

Il faut également connaître le temps nécessaire pour réaliser le changement et le temps disponible pour celui-ci, par exemple si un service qualité doit mettre en place un nouveau système de référencement des fournisseurs, mais qu'il n'a qu'une semaine pour le faire alors le changement sera difficilement réalisable.

Comme mentionné dans le tableau 2 en page 15, la nature du changement va aussi déterminer le type de management à utiliser. Le tableau ci-dessous montre des exemples de changement qualité qui conditionnent le style de management à utiliser :

Type de management	Exemple de changement
Directif	Crise sanitaire, rectification d'une non-conformité détectée pendant un audit de la DDPP*
Persuasif	Application du plan d'action suivant un audit BRC*, mise en place de nouveaux documents d'autocontrôle pour les détecteurs de métaux
Déléгатif	Généralement dans le cadre de projets d'amélioration continue : Réorganisation d'un atelier de fabrication, projet de réduction des produits non-conformes
Participatif	Refonte du système qualité de l'entreprise, changement de système de traçabilité

Tableau 14 : Type de management à adopter en fonction des changements qualité

Après avoir collecté les informations ci-dessus, il est recommandé d'enrichir le diagnostic par une matrice SWOT afin de déterminer les éléments de réussite dont dispose le service qualité et les éléments à surveiller. L'exemple ci-dessous représente une matrice SWOT complétée dans le cadre d'un projet de mise en place d'une certification BRC* :

<p style="text-align: center;">Strenghts (Forces)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Site de production déjà certifié BIO - Formation continue des opérateurs - Réalisation d'audits internes 	<p style="text-align: center;">Weaknesses (Faiblesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Budget alloué au service qualité - Culture qualité de l'entreprise - Comportements des opérateurs pendant les audits
<p style="text-align: center;">Opportunities (Opportunités)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acquisition de nouveaux clients - Augmentation des ventes avec la grande distribution - Amélioration de l'image de l'entreprise 	<p style="text-align: center;">Threat (Menaces)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apparition de nouvelles exigences BRC* - Passage en audit BRC* inopiné à la demande des clients

Figure 21 : Exemple de mise en application de la matrice SWOT

Après avoir déterminé l'orientation du projet, il est nécessaire d'effectuer les premières actions de communication auprès des acteurs concernés. Il est conseillé de réaliser la communication en plusieurs fois afin que les personnes s'habituent à l'idée du changement initié par le service qualité. Cela a pour objectif d'éviter de surprendre les personnes et de leur laisser du temps entre l'annonce du changement et sa préparation.

Cette communication va être axée sur la finalité et les causes du changement tout en veillant à s'appuyer sur des preuves pour assoir la crédibilité du changement :

Exemple de changement : Gestion d'un nouvel allergène dans l'usine	
Finalité	Eviter les contaminations croisées des produits et protéger les consommateurs
Causes	Création d'un nouveau produit contenant l'allergène soja
Preuves	Le soja peut causer une réaction auto-immune chez les personnes allergiques et avoir des conséquences graves

Tableau 15 : Exemple d'organisation d'une action de communication

Cette communication doit aussi se concentrer sur les conséquences si le changement n'est pas fait ou est mal réalisé, dans l'exemple ci-dessus les conséquences possibles sur la santé des consommateurs sont à mettre en avant. Cela permet faire prendre conscience aux personnes de l'importance du changement et du rôle qu'ils vont jouer, ce qui les incite à s'impliquer.

Au cours de cette première phase (définition de la vision), la communication reste générale et se focalise sur les points majeurs. La communication plus spécifique (comme l'identification des allergènes sur l'étiquetage par exemple) aura lieu dans la phase suivante (préparation et élaboration du changement). De plus, cette communication n'est pas à associer avec des actions de formation ou d'accompagnement pour le moment.

Ces premières actions de communication doivent de préférence être réalisées sous forme de réunions courtes, dans les bureaux ou en production. Ces réunions peuvent être conduites par le service qualité et par les managers de proximité afin de créer une proximité avec les personnes et de répondre aux premières interrogations. Toutefois, il y a certaines choses à éviter lorsque l'on mène ces premières actions de communication :

- **Ne pas donner trop d'informations au début** : Cela peut créer un sentiment de confusion chez les personnes et nuit à la compréhension. Il faut donc sélectionner les éléments importants du changement à communiquer.
- **Eviter la communication impersonnelle** : Communiquer au début du changement par le biais de courrier ou de mail n'est pas conseillé car cela peut créer un sentiment de distance entre l'équipe du changement et les personnes dès le début du projet.

⇒ *Phase 2 : Elaboration et préparation du changement :*

La phase d'élaboration et de préparation est la phase la plus importante lorsqu'un service qualité conduit un changement. Cette phase va permettre d'anticiper et de planifier un certain nombre d'éléments ainsi que de déterminer les bons leviers à utiliser lors du projet

Cette phase se divise en deux grandes étapes :

- La planification et l'anticipation (étape 1)
- La détermination des leviers du changement à utiliser (étape 2)

➤ **La planification et l'anticipation (étape 1) :**

Cette première étape consiste tout d'abord à ordonnancer les différentes tâches du changement ainsi que leur durée à partir des informations collectées durant la phase 1 (Définition de la vision). L'utilisation d'un digramme de Gantt est conseillée pour visualiser clairement la durée de chaque tâche, leur état d'avancement et le retard maximal toléré.

Le diagramme de Gantt est un outil largement diffusé et facile à comprendre pour la plupart des personnes, il peut donc être utilisé et affiché dans les différentes zones d'une entreprise agroalimentaire (dans les bureaux, en production, à la maintenance...). Il permet d'observer les tâches pouvant être réalisées en parallèle ainsi que les tâches dépendantes, c'est-à-dire les tâches ne pouvant débuter que si les tâches précédentes sont terminées. L'exemple suivant illustre l'utilisation de ce type de diagramme :

Exemple : Fabrication d'un produit contenant un nouvel allergène sur le site de production :

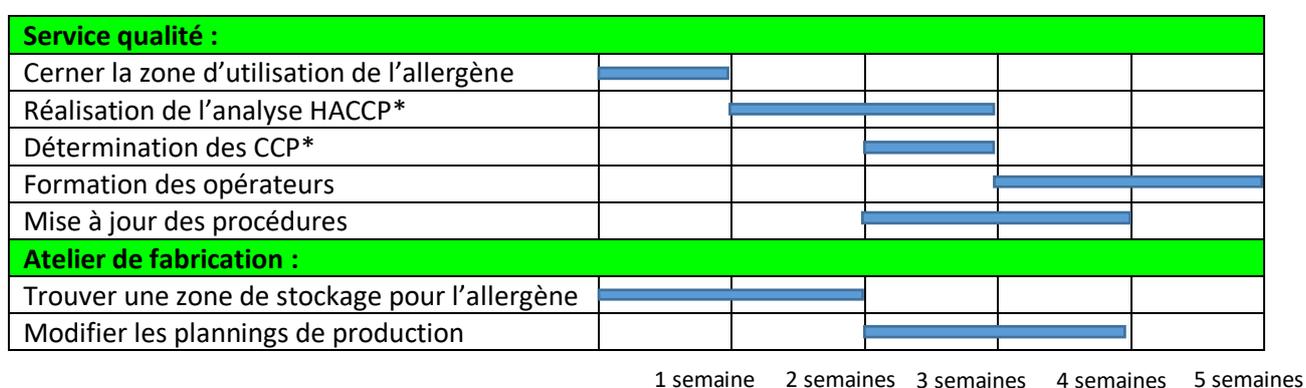


Tableau 16 : Exemple de mise en application du diagramme de Gantt

Il est conseillé d'afficher ce diagramme dans l'usine, sur des tableaux par exemple, pour que les personnes sachent les tâches qu'elles ont à réaliser au cours du projet.

L'étape de planification et d'anticipation se caractérise aussi par la gestion des personnes potentiellement réfractaires au changement. La gestion et l'anticipation de ces résistances au changement est expliquée en page 37.

Concernant l'équipe du changement, elle doit inclure des acteurs d'horizons différents pour pouvoir cerner toutes les dimensions du changement. L'équipe doit notamment inclure une personne du service qualité au minimum qui met en place le changement et qui connaît bien ses caractéristiques, un manager de proximité ou un chef d'équipe qui fait la jonction entre le service qualité et la production et un opérateur de production qui donne des informations sur son quotidien à son poste de travail par rapport au changement.

Cette équipe peut être complétée des personnes d'autres services comme la maintenance ou l'amélioration continue si besoin. Le recours à des intervenants extérieurs peut aussi être utile (ex : consultant pour les audits IFS*) si le personnel de l'entreprise ne maîtrise pas certaines compétences. Le nombre de personnes à intégrer à l'équipe va aussi dépendre du nombre d'atelier concerné, toutefois l'équipe du changement ne devra pas être trop grande car cela pourrait ralentir le changement. Il faut veiller à définir les rôles et les compétences de chacun dès le début du projet afin d'éviter toute ambiguïté, cela peut être consigné dans un tableau si besoin.

Une fois la constitution de l'équipe réalisée, il est nécessaire de répartir les tâches de chacun, pour cela l'utilisation de la matrice RACI est nécessaire. Comme expliqué en page 31, cette matrice se compose d'un tableau à double entrée définissant les personnes réalisant les actions (=R), les personnes responsables des actions (=A), les personnes à consulter (=C) et les personnes à informer (=I). L'exemple suivant montre la répartition des personnes dans le cadre d'un projet de Food Defense* dans une usine :

	Directeur d'usine	Service qualité	Chef d'équipe	Service maintenance	Opérateur de fabrication
Définition des objectifs	A	R			
Constitution de l'équipe	C	R, A	I	I	I
Analyse des risques de malveillance	A	R	C		C
Rédaction des procédures associées		R, A	I		
Contrôle de l'intégrité du bâtiment	I	C	I	R, A	
Formation des opérateurs à la Food Defense*		R, A	I		I

Tableau 17 : Exemple de mise en application de la matrice RACI

Après avoir planifié le changement et constitué l'équipe qui le pilotera, il est nécessaire de définir les indicateurs de suivi du changement. Ces indicateurs vont permettre d'analyser le projet, de mesurer l'avancement mais aussi d'identifier les éventuels écarts. Il est à noter que ces indicateurs peuvent être consignés dans un tableau de bord. Les indicateurs varient selon l'entreprise et le secteur d'activité. Cependant, on peut distinguer plusieurs grands types d'indicateurs pour la Qualité agroalimentaire :

- Les indicateurs de qualité : Taux de non-conformité par semaine, nombre de réclamation clients, résultats d'audit interne, résultats de test de traçabilité...
- Les indicateurs de production : Volume de production journalier, quantité journalière de produit à recycler, quantité de matière produite par rapport à la quantité utilisée...
- Les indicateurs financiers : Volume de vente hebdomadaire, évolution du chiffre d'affaire par semaine...

➤ **La détermination des leviers du changement à utiliser (étape 2):**

Après avoir planifié correctement le changement (diagramme de Gantt), anticipé les résistances au changement, constitué l'équipe du projet qualité et déterminé les indicateurs à mettre en place ; la seconde étape de la préparation du changement peut être démarrée. Celle-ci consiste à déterminer les différents leviers à utiliser en fonction de l'impact du changement sur les personnes, sur la sécurité des aliments et sur l'organisation.

La détermination des leviers s'inspire de la méthode « Change Way » [32], expliquée en page 25, mais en adaptant et en simplifiant une partie des éléments à la Qualité agroalimentaire. La mise en place de cette nouvelle méthode débute tout d'abord par une **grille d'impact** à compléter par l'équipe du changement qualité.

Cette grille est composée de 5 colonnes : le service affecté ou pouvant être affecté par le changement, le rôle du service dans le changement, les domaines d'impacts qui sont composés de 5 axes, le niveau d'impact pour chacun des 5 axes (noté de 1 à 4) et les justifications :

Service affecté ou pouvant être affecté	Rôle du service dans le changement	Domaines d'impact	Niveaux d'impact	Justifications
		Durée du changement	<input type="checkbox"/> 1 (entre 1 semaine et 1 mois) <input type="checkbox"/> 2 (entre 1 mois et 6 mois) <input type="checkbox"/> 3 (entre 6 mois et 1 an) <input type="checkbox"/> 4 (> 1 an)	
		Nombres de personnes concernées	<input type="checkbox"/> 1 (> 15) <input type="checkbox"/> 2 (entre 15 et 50) <input type="checkbox"/> 3 (entre 50 et 150) <input type="checkbox"/> 4 (>150)	
		Axe sécurité des aliments	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	
		Axe documents qualité	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	
		Axes performance	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	
		Axe organisation	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	
		Axe compétence	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	
Niveau d'impact moyen :			/ 4	

Tableau 18 : Grille d'impact du changement

La colonne « Service affecté ou pouvant être affecté » peut être affinée par atelier si leur rôle dans le projet de changement est important. La colonne « Domaines d'impact » regroupe les différents domaines d'impact adaptés à la Qualité agroalimentaire, ceux-ci sont regroupés en 5 axes :

- **Axe sécurité des aliments** : Cet axe mesure l'impact du changement sur la sécurité sanitaire des produits. On peut trouver par exemple l'apparition des nouveaux risques microbiologiques et physiques ou encore l'introduction d'un nouvel allergène sur le site de production.
- **Axe documents qualité** : Il mesure l'impact du changement sur les documents et les supports du système qualité. Cela peut être la création de nouvelles procédures ou la mise à jour de l'étude HACCP* par exemple.
- **Axe performance** : Il va mesurer l'impact du changement sur les performances de l'entreprise. On peut trouver des impacts tels que : Le changement va-t-il impacter la productivité, les contrôles qualité vont-ils allonger la durée des tâches ?
- **Axe organisation** : Cet axe va mesurer les transformations qui pourront se produire sur les activités. Cela peut être l'installation de nouvelles machines ou encore la mise en place de nouveaux équipements d'hygiène.
- **Axe compétence** : Cet axe mesure les compétences que les personnes devront acquérir au cours du changement. Cela peut être la maîtrise de nouvelles méthodes de production diminuant les risques microbiologiques ou la connaissance de nouvelles exigences normatives.

Pour chaque axe, on attribue une note allant de **1 à 4** : **1** = changement nul ou faible, **2** = changement modéré, **3** = changement important et **4** = changement très important. Les notes d'impact vont de 1 à 4 afin d'avoir un avis tranché : en effet pour les notes allant de 1 à 3, les personnes hésitantes choisissent souvent la réponse 2.

Pour déterminer le niveau d'impact pour chaque axe, on utilise la méthode 5M (Milieu, Matériel, Méthode, Matière, Main d'œuvre) qui est relativement facile à mettre en place [51].

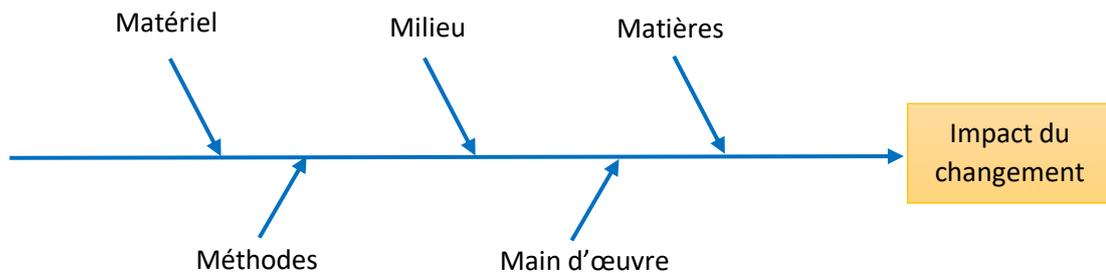


Figure 22 : Illustration de la méthode 5M

La méthode « Change Way » utilise quant à elle un questionnaire de 6 questions pour chaque axe à faire remplir par les acteurs du changement, ces questionnaires n'ont pas été retenus car ils prennent beaucoup de temps à administrer et leur fiabilité est moyenne. En effet, en administrant trop de questionnaires, les personnes ne les remplissent plus correctement. Une fois les niveaux d'impact calculés, on effectue la moyenne des niveaux d'impact des 5 axes.

A partir de cette grille d'impact on calcule ensuite le **niveau d'acceptabilité** du changement, c'est-à-dire la volonté des personnes à participer et à mettre en œuvre le changement. Ce niveau d'acceptabilité se calcule en additionnant la moyenne des niveaux d'impact avec le pourcentage de personnes opposées au changement déterminé par le biais des segments du changement (annexes 2 et 6) :

$$\text{Niveau d'acceptabilité} = \text{Moyenne des niveaux d'impact} + \% \text{ opposants}$$

Exemple : Moyenne des niveaux d'impact = 2.6/4 et pourcentage d'opposants = 20%

$$\Rightarrow \text{Niveau d'acceptabilité} = 2.6 + 20\% = 2.6 * 1.2 = \mathbf{3.12}$$

Ce niveau d'acceptabilité est à compléter avec un dernier élément : un **questionnaire sur le niveau d'information et connaissance** du projet de changement qui est à compléter par les personnes impactées. Ce questionnaire (annexe 7), est composé de plusieurs questions dont les réponses sont notées de 1 à 4. On calcule ensuite la moyenne des réponses (sur 4) que l'on divise par 2 pour avoir une moyenne sur 2. Cette moyenne est à diviser par 2 afin que qu'elle ne compte pas autant que la note de la grille d'impact, ce qui pourrait fausser la note finale. Plus de cette moyenne est élevée, moins le niveau d'information et de connaissances sur le projet est élevé.

Cette moyenne sur 2 est enfin additionnée au niveau d'acceptabilité pour obtenir la **note finale** qui permette de déterminer les leviers à utiliser :

$$\text{Note finale} = \text{Niveau d'acceptabilité} + \text{Moyenne du questionnaire}$$

Cette note finale est comprise entre **1 et 10**. Une fois cette note calculée, on la compare par rapport aux **trois niveaux possibles** indiqués dans la grille des leviers. Plus la note finale est faible, moins le recours aux différents leviers sera important. A l'inverse plus la note finale est élevée, plus le recours aux leviers sera important. La grille des leviers ci-dessous illustre cette méthode :

Leviers	Note inférieure à 3	Note comprise entre 3 et 6	Note supérieure à 6
Communication	Communication sur le sens du changement et sur les objectifs généraux. Des supports d'information numériques peuvent être utilisés.	Utiliser la communication physique avec des réunions interactives. Communiquer sur la finalité et les modalités du changement ainsi que sur certains éléments précis	Rappeler la finalité et le sens du changement à chaque action de communication. Inclure des actions de sensibilisation. Explication d'éléments précis et du vocabulaire spécifique. Communication en petits groupes.
Formation	Formations uniquement sur les connaissances et les compétences à maîtriser pendant le changement.	Formations interactives sur les méthodes et les modalités d'utilisation des connaissances et des compétences. Vérifications simples des éléments transmis pendant les formations.	Formations en petit groupe voir individuel dans certains cas. Formations sur des thèmes précis, spécifiques et sur l'intérêt de la formation. Vérification élaborée des éléments transmis en formation.
Accompagnement	Mise en place de réunions facultatives. Dispenser des conseils simples aux personnes.	Mettre en place de réunions avec les équipes si besoin. Présence importante en zone de production. Prendre en compte les feedbacks et rester à l'écoute.	Planifier des réunions à intervalle régulier et des ateliers participatifs avec les équipes. Mise en place d'entretiens individuels pour les personnes en difficulté.
Adaptation	Il n'est pas nécessaire de mettre en place des actions d'adaptation	Réunions de brainstorming* courtes incluses dans les réunions de communication ou de formation. Adaptations mineures possibles (ex : modification de documents, des horaires travail)	Mise en place de réunions de Brainstorming* spécifiques pour des adaptations importantes (ex : réorganisation du poste de travail ou de certains objectifs du projet)

Tableau 19 : Illustration de la grille des leviers

⇒ Phase 3 : Mise en application :

La troisième phase du changement va consister à appliquer et à suivre ce qui a été réalisé pendant la phase de préparation. C'est-à-dire mettre en œuvre les différents leviers du changement qui ont été déterminés à l'aide de la grille des leviers (tableau 19).

Au cours de cette phase, des actions de communication seront à réaliser régulièrement pour continuer à rappeler la finalité du changement, pour donner des informations sur l'avancement et pour encourager les personnes dans leur travail. Cette communication a également pour but de vérifier que toutes les personnes ont bien compris la même chose. Ces actions de communication vont être aussi l'occasion de faire le point sur les actions et les rôles de chacun en contrôlant la matrice RACI mise en place au cours de la phase de préparation.

Le déroulement du changement sera suivi grâce au diagramme de Gantt pour contrôler si les délais et l'ordre des tâches sont bien respectés, mais aussi grâce aux indicateurs mis en place. Cela permettra de procéder à d'éventuels ajustements comme refaire des formations ou des adaptations par exemple. La grille d'impact et la grille de la résistance au changement peuvent également être revues si nécessaire ou si le projet change en cours de route.

Enfin, le questionnaire des segments du changement (annexe 6) est également à réitérer durant cette phase afin de suivre l'évolution du nombre d'opposant au projet de changement.

⇒ Phase 4 : Pérennisation :

Une fois que le changement a été mené à son terme, c'est-à-dire quand l'état défini lors de la première phase a été atteint et que toutes les étapes du diagramme de Gantt ont été complétées, il faut conserver l'état atteint et éviter que de mauvaises pratiques réapparaissent. Les personnes doivent désormais utiliser les nouvelles pratiques et rester autonome dans le temps. Par exemple si la réalisation d'audits internes a été mise en place dans le cadre d'un projet de certification BRC*, mais qu'une fois la certification obtenue ces audits ne sont plus réalisés, alors la pérennisation n'est pas respectée.

Il est alors nécessaire d'évaluer l'efficacité du changement en suivant le système d'amélioration continue PDCA. L'exemple ci-dessous montre l'utilisation de ce système dans le cadre de l'évaluation d'un projet impliquant l'introduction de l'allergène sésame sur un site de production :

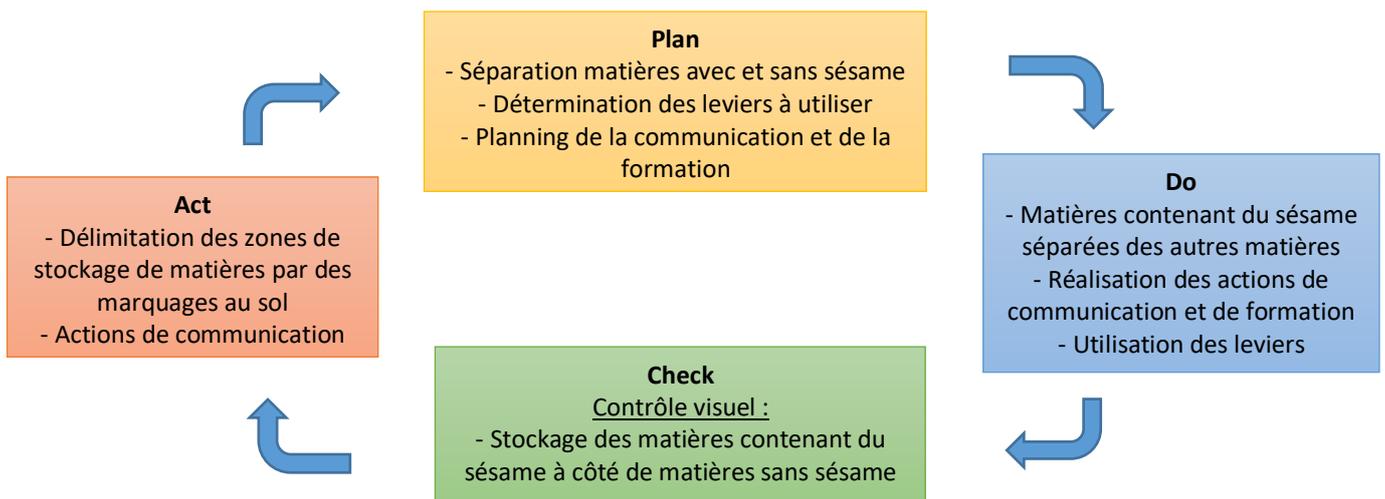


Figure 23 : Exemple de mise en application du système PDCA

Chapitre 4 : Mise en situation

Après avoir détaillé la méthodologie de conduite du changement destinée aux services qualité d'entreprises agroalimentaires, il convient de la mettre en application en présentant un exemple concret. La mise en situation suivante est un projet réel de l'entreprise LUTTI située à Bondues. Bien que le projet ne commence pas avant 1 ou 2 ans, il est intéressant d'appliquer cette méthodologie.

Le projet consiste à changer de système de traçabilité, c'est-à-dire de passer d'un système de traçabilité papier à un système informatique utilisant un logiciel et des étiquettes de traçabilité de type code-barres. Cette mise en situation va donc mettre en pratique la méthodologie élaborée dans ce mémoire.

1) Définition de la vision (phase 1) :

Avant de se lancer dans le changement du système de traçabilité, il est nécessaire d'effectuer un diagnostic de la situation et de l'environnement. Dans notre cas, l'entreprise souhaite passer d'un système de traçabilité papier, avec des enregistrements que les opérateurs doivent remplir manuellement, à un système informatisé utilisant un logiciel et des étiquettes de traçabilité de type code-barres.

La traçabilité papier mobilise beaucoup les opérateurs, les risques perte sont élevés, le stockage des enregistrements pendant 5 ans prend de la place et retrouver des informations de traçabilité est fastidieux. Il est donc prévu de passer à un système informatisé : les opérateurs scanneront des étiquettes de traçabilité des matières à l'aide de scannettes et renseigneront les informations (lots et quantités utilisés...) sur un logiciel.

Le durée du changement est estimée à 10 semaines soit environ 2 mois pour le choix du système de traçabilité jusqu'à la mise en service et l'utilisation de celui-ci. Ce système va concerner le service qualité, les 4 ateliers de production (gélifié, sucre cuit, chocolat et gum), le service réception/expédition et le service informatique. Ce nouveau système nécessitera l'achat d'ordinateurs, d'étiqueteuses, des scannettes et de nombreux rouleaux d'étiquettes.

La méthodologie recommande d'enrichir le diagnostic par une matrice SWOT :

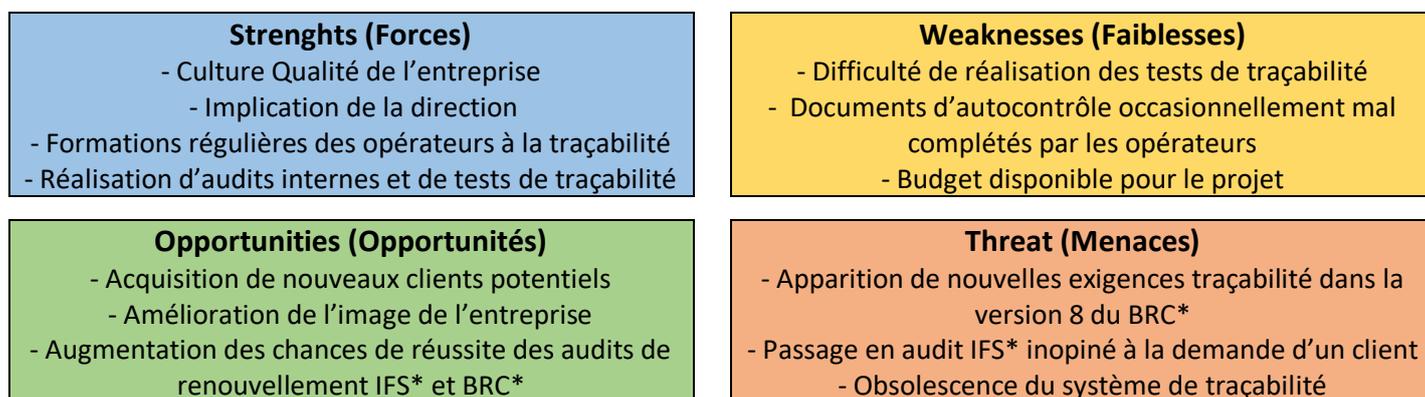


Figure 24 : Matrice SWOT dans le cadre du projet du nouveau système de traçabilité

D'après cette matrice, l'entreprise semble avoir les capacités pour s'engager dans ce projet, cette nouvelle traçabilité serait un vecteur d'opportunités pour l'entreprise.

Le style de management à adopter serait davantage participatif. En effet le nouveau système de traçabilité impacterait beaucoup de personnes, principalement en production, et sa mise en place est plutôt longue (environ 2 mois). Les prises de décisions collectives et la responsabilisation des personnes sont donc recommandées.

Les premières actions de communication seront relativement simples et courtes au début, elles devront se concentrer sur la finalité du projet : améliorer et garantir la traçabilité de l'entreprise. Pour motiver les personnes, la communication devra insister sur la nécessité d'améliorer la traçabilité notamment pour garantir la santé du consommateur, respecter la réglementation et les exigences des référentiels (IFS*, BRC*...), satisfaire des clients de plus en plus exigeants ou être plus performants en cas de retraits*/rappels*.

II) Préparation et élaboration (phase 2) :

Après avoir fait le diagnostic et vu que l'entreprise pouvait entamer le projet de changement de système de traçabilité, l'entreprise doit planifier la mise en place du nouveau système en réalisant un diagramme de Gantt (annexe 8). Ce diagramme représente les différentes tâches à réaliser lors de la mise en place de la nouvelle traçabilité sur une durée de 10 semaines. Ce diagramme de Gantt devra être affiché sur un tableau dans les différents ateliers production et les services de l'usine afin que les personnes sachent les tâches qu'elles auront à réaliser au cours du projet.

L'équipe du changement sera aussi à constituer lors de cette phase, elle devra être composée :

- D'au moins une personne du service qualité
- Des chefs des 4 ateliers de fabrication (gélifié, sucre cuit, chocolat et gum), car ils connaissent bien le fonctionnement de leur atelier
- D'une personne du service réception/expédition, qui s'occupe de la gestion des matières premières et des produits expédiés
- D'une personne du service informatique, qui apportera ses compétences quant à l'utilisation du logiciel

L'équipe du changement pourra être complétée par l'installateur du système de traçabilité, il pourra faire partie de l'équipe au début. Des opérateurs de fabrication pourront aussi intervenir ponctuellement pour apporter leur expertise du terrain.

Les rôles des personnes dans la mise en place du système de traçabilité seront à définir grâce à une matrice RACI afin d'identifier le « qui fait quoi » pendant le projet. Cette matrice RACI sera également à afficher sur un tableau, à côté du diagramme de Gantt, dans les différents ateliers de production et les services de l'usine. Cette matrice et le diagramme de Gantt devront être régulièrement consultés et apportés lors des réunions du projet.

	Directrice d'usine	Responsable qualité	Personnel service qualité	Chefs d'atelier	Service maintenance	Opérateurs de fabrication	Service RH	Installateur	Informatique
Définition des objectifs et des délais	C	R, A	A	C		I	I	I	
Fixation du budget	R, A	C	C	I	I	I	I		I
Constitution de l'équipe du changement	C	R, A	C	C	I	C	I		C
Réalisation du diagramme de Gantt	C	R, A	C	C					C
Création et réalisation des actions de communication		R, A	A				C		
Création et réalisation des actions de formation		R, A	A	C	C		C		C
Création et réalisation des actions d'accompagnement		R, A	A	I		I	C		
Réalisation des actions d'adaptation		R, A	A	I		I	C		
Installation des équipements du nouveau système de traçabilité	C	C	I	C	C	I		R, A	C
Installation et vérification du logiciel de traçabilité	I	I	I		I			C	R, A
Mise en place et suivi des indicateurs	C	R, A	C	C		C			C
Rédaction des procédures et des instructions de traçabilité		R, A	A	C		I			c

Tableau 20 : Matrice RACI dans le cadre du projet du nouveau système de traçabilité

Les indicateurs de suivi du déploiement du système de traçabilité devront être définis lors de cette phase. Ces indicateurs seront notamment :

- Des tests de traçabilité : à réaliser deux fois par semaine, dont les résultats seront matérialisés sous forme d'un pourcentage.
- Les quantités produites par rapport aux quantités de matières utilisées : pour voir si les opérateurs de fabrication saisissent les bonnes quantités sur le logiciel.
- La productivité journalière des ateliers : pour savoir si le nouveau système de traçabilité modifie les performances des ateliers.
- Le nombre d'incidents informatiques : pour suivre le fonctionnement du logiciel.

La résistance au changement de système de traçabilité sera également à prendre en compte pendant le projet. On peut identifier plusieurs causes de résistances qui pourront être traitées grâce aux leviers du changement déterminés par le biais de la grille des leviers :

- Peur de ne pas maîtriser le nouveau logiciel
- Conservation des habitudes des enregistrements papier
- Peur de ne pas maîtriser les différentes étiquettes de traçabilité
- Mauvaise image de la Qualité et du changement en entreprise

Il faut ensuite déterminer les leviers du changement à utiliser (communication, formation, accompagnement et adaptation) lors de la mise en place du nouveau système de traçabilité. La **grille d'impact** en annexe 9 analyse les impacts du changement de système de traçabilité sur les différents

services et ateliers de l'entreprise. Le niveau d'impact de chaque axe a été déterminé par la méthode 5M (annexe 10). Le calcul de la moyenne de l'impact du projet pour l'entreprise est de **2.4/4.**

Le pourcentage d'opposants au projet est déterminé par le questionnaire des segments du changement (annexe 11) afin de calculer le **niveau d'acceptabilité**. Cependant, ce questionnaire ne peut pas être administré pour l'instant aux personnes car le projet ne se réalisera pas avant 1 ou 2 ans. Le fait d'interroger les personnes trop en avance risquerait de fausser les résultats du questionnaire. Toutefois, pour illustrer cette méthodologie, il a été défini une valeur théorique de **10%** d'opposants au projet compte tenu de la bonne culture qualité dans l'entreprise (détaillée dans la matrice SWOT page 51).

$$\Rightarrow \text{Niveau d'acceptabilité} = 2.4 + 10\% = 2.4 * 1.1 = \mathbf{2.64}$$

Pour obtenir la **note finale** permettant de déterminer les leviers à utiliser, le **questionnaire sur le niveau d'information et connaissance** (annexe 12) est à compléter par les personnes. Cependant, ce questionnaire ne peut pas être administré pour l'instant car le projet ne se réalisera pas avant 1 ou 2 ans et que les actions de communication n'ont pas débuté. Pour cette mise en situation, une moyenne de **0.9/2** a été définie (= niveau d'information correct).

$$\Rightarrow \text{Note finale} = 2.64 + 1.1 = \mathbf{3.54}$$

Cette note finale correspond au deuxième niveau de la grille des leviers (note finale comprise entre 3 et 6). L'utilisation des différents leviers se fera donc de la façon suivante :

Communication : Les actions de communication devront commencer par rappeler la finalité du changement de système de traçabilité et les bénéfices pour l'entreprise. Elles devront ensuite être plus précises (technique de l'entonnoir) en communiquant sur les délais de réalisation et sur l'implantation des nouveaux équipements de traçabilité. Un vocabulaire approprié devra être utilisé (traçabilité montante* et descendante*...) et les conséquences d'une mauvaise réalisation du projet devront être expliquées (risques pour le consommateur). La communication devra se faire par des réunions interactives dans les bureaux et surtout en zone de production car c'est là que le changement aura le plus d'impact dans l'entreprise.

Formation : Les formations s'effectueront sous forme de réunions à l'aide d'un support numérique de type Powerpoint et de manière interactive avec des questions-réponses. Les compétences à transmettre devront être identifiées bien en amont. Ces formations devront aller du plus général au plus précis et porteront notamment sur l'utilisation du logiciel ainsi que sur la création des étiquettes de traçabilité. Les personnes devront pouvoir créer des étiquettes avec un code interne pour les différentes matières premières des fournisseurs à l'issue de ces formations. Il est à noter que la gestion de la traçabilité des matières premières en vrac (mélange de plusieurs lots de glucose par exemple) n'est pas encore clairement définie. La vérification des éléments transmis se fera soit par un questionnaire simple 2 à 3 jours après la formation, soit par des audits internes.

Accompagnement : Ces actions s'intégreront aux réunions de formation ou de communication si nécessaire. L'équipe de changement devra être souvent présente en zone de fabrication et à l'écoute des remarques des personnes. L'équipe devra aussi avoir une bonne connaissance du

nouveau système de traçabilité pour pouvoir répondre aux questions et réagir aux problèmes. Des entretiens individuels pourront également être menés si besoin.

Adaptation : Ces actions s'intègrent aussi dans les réunions de communication ou de formation si besoin. Les adaptations seront mineures comme par exemple la simplification de la saisie des numéros de lot sur le logiciel de traçabilité.

III) Mise en application (phase 3) :

Etant donné que le projet de changement de système de traçabilité n'interviendra pas avant 1 ou 2 ans, les phases de mise en application et de pérennisation sont théoriques dans ce mémoire.

Lors de la mise en application du nouveau système de traçabilité, la mise en œuvre des leviers déterminés précédemment dans la grille des leviers sera à poursuivre. Le diagramme de Gantt élaboré lors de la phase de préparation devra être suivi pour contrôler si les délais et l'ordre des tâches sont bien respectés, il en est de même pour la matrice RACI et pour les indicateurs de performance. Enfin, le questionnaire des segments du changement (annexe 12) sera également à refaire afin de suivre l'évolution du nombre d'opposant au projet.

IV) Pérennisation (phase 4) :

La pérennisation correspondra au moment où le nouveau système de traçabilité sera fonctionnel dans l'entreprise. Les pratiques et les compétences acquises lors du projet devront être conservées et contrôlées par le système PDCA (avec des audits internes et tests de traçabilité par exemple). Enfin, il faudra communiquer avec les personnes pour valoriser leur travail et les résultats suite à la mise en place du nouveau système de traçabilité.

L'expérience acquise par les personnes et l'utilisation de la méthodologie par l'équipe du changement au cours de ce projet seront utiles pour la mise en œuvre des futurs changements dans l'entreprise.

Conclusion

Le recours à la conduite du changement est de plus en plus fréquemment utilisé par les entreprises pour mener à bien leurs différents projets de changement et de transformation de leurs organisations. La conduite du changement met à disposition tout un éventail de méthodes, de techniques et d'outils permettant aux entreprises de faire face à diverses situations telles que la résistance au changement. Les services qualité des entreprises agroalimentaires qui désirent effectuer un projet de changement ne disposent que de méthodes « générales » pour conduire le changement.

Grâce à l'étude et à l'analyse des différentes méthodes, techniques et outils de la conduite du changement, ce mémoire a permis d'élaborer une méthodologie de conduite du changement adaptée à la Qualité agroalimentaire. En s'inspirant et en s'adaptant de plusieurs techniques de pilotage du changement comme la méthode « Change Way », la méthodologie présentée dans ce mémoire permet de prendre en compte l'impact du changement sur la qualité sanitaire des produits. Au moyen d'une grille des leviers, les services qualité des entreprises agroalimentaires peuvent savoir de quelle façon utiliser les leviers de communication, de formation, d'accompagnement et d'adaptation au cours du changement. Cette méthodologie vise également à diminuer les phénomènes de résistances pouvant survenir au cours du changement par l'intermédiaire de l'anticipation et de l'utilisation des leviers.

L'analyse et l'adaptation de méthodes de conduite du changement a permis d'aboutir à la création d'une méthodologie adaptée à la Qualité dans le domaine agroalimentaire. Cette adaptation réalisée dans ce mémoire laisse à penser que l'élaboration d'autres méthodologies de conduite du changement pourraient être réalisées dans d'autres domaines afin d'aider les professionnels dans leurs activités.

Bibliographie

- [1] : Académie de Versailles, 12/2013, La gestion du changement dans l'entreprise (document consulté le 01/12/18), disponible sur <https://creg.ac-versailles.fr/La-gestion-du-changement-dans-l-entreprise>
- [2] : Université de Mons-Hainaut, 2006, La conduite du changement (document consulté le 05/12/18) disponible sur http://www.esen.education.fr/fileadmin/user_upload/Modules/Ressources/Themes/management/note_1_conduite_changement.pdf
- [3] : F.BREGY, 24/02/2016, Pourquoi adopter une démarche de conduite du changement (document consulté le 05/12/18), disponible sur <https://digital-collab.com/pourquoi-adopter-conduite-du-changement/>
- [4] : Les acteurs du changement, 17/12/2013, Typologie et leviers du changement (document consulté le 05/12/18), disponible sur <https://lesacteursduchangement.wordpress.com/>
- [5] : L.GRANGER, 18/07/2019, Comment piloter le changement (document consulté le 20/07/19), disponible sur <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/conduite-du-changement.htm>
- [6] : B.MASSIN, 09/2014, Résistance au changement et risques psychosociaux (document consulté le 05/01/19), disponible sur <http://www.lefacteurhumain.com/wp-content/uploads/2014/09/Module-6-Conduite-Changement-v5.pdf>
- [7] : D.AUTISSIER, 2012, Enjeux et méthode de la conduite du changement (document consulté le 05/01/19), disponible sur http://www.davidautissier.com/telechargement/cours/P3_Autissier_seminaire_CDC_2012.pdf
- [8] : D.MEINGAN, 23/12/2014, Changer la conduite du changement – une nécessité pour tous, (document consulté le 12/01/19), disponible sur <https://www.journaldunet.com/management/expert/59508/changer-la-conduite-du-changement---une-necessite-pour-tous.shtml>
- [9] : D.AUTISSIER et J-M.MOUTOT, 07/08/2013, Méthode de conduite du changement 3^{ème} édition (document consulté le 14/01/19), disponible sur http://medias.dunod.com/document/97821005952_11/Feuilletage.pdf
- [10] : J.SELITTO, 2016, Manager à l'international, (document consulté le 18/01/19), disponible sur <https://www.managersenmission.com/blog/reussir-missions-international/>
- [11] : Cmg conseil, 11/2015, Les différentes méthodes de management (européenne, asiatique, américaine), (document consulté le 18/01/19), disponible sur <http://www.cmgconseil.com/les-differentes-methodes-de-management-europeenne-americaaine-et-asiatique/>
- [12] : R.GRANGER, 30/06/2019, Comprendre la courbe du deuil pour gérer efficacement le changement (document consulté le 25/01/19), disponible sur <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/courbe-duchangement.htm>
- [13] : K.AUBRY, 25/02/2011, Courbe du changement et de résistance au changement, (document consulté le 25/01/19), disponible sur <https://kolibricoching.com/le-changement/courbe-du-deuil-ou-courbe-du-changement-resistance-au-changement/>
- [14] : Agro-média, 18/04/2017, Les industries agroalimentaires face à nos comportements agroalimentaires : ce qui va changer en 2025 (document consulté le 15/02/19), disponible sur <http://www.agromedia.fr/analyse/industries-agroalimentaires-face-a-nos-comportements-alimentaires-va-changer-2025-24606.html>
- [15] : Services publiques, 01/02/2019, Taxation des boissons (document consulté le 15/02/19), disponible sur <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F32101>
- [16] : Production management, 22/01/2010, Mise en œuvre de la démarche Qualité dans l'entreprise, (document consulté le 18/02/19), disponible sur <http://production-management.over-blog.com/article-gestion-de-la-qualite-mise-en-oeuvre-de-la-demarche-qualite-dans-l-entreprise-43411556.html>

- [17] : M.NOUGA, 05/04/2004, La conduite du changement par la Qualité dans un contexte socioculturel (document consulté le 26/02/19), disponible sur <https://pastel.archives-ouvertes.fr/tel-00005705/document>
- [18] : V.BERTIN, 05/04/2018, Le management transversal (document consulté le 01/03/19), disponible sur <https://management.efe.fr/2018/04/05/management-transversal-bases/>
- [19] : C.BAREIL, 08/2004, La résistance au changement (document consulté le 03/03/19), disponible sur http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/04_10.pdf
- [20] : R.SOPARNO, 04/2013, Les effets de stratégies de changement organisationnels sur la résistance des individus (document consulté le 05/03/19), disponible sur <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2013-4-page-23.htm>
- [21] : A.VAS, 05/2000, La résistance au changement revisitée du top management à la base, (document consulté le 12/03/19), disponible sur <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/14-ixeme-conference-de-l-aims/communications/2505-la-resistance-au-changement-revisitee-du-top-management-a-la-base-une-etude-exploratoire/download>
- [22] : D.CHERNET, 2016, Opposition et résistance au changement, (document consulté le 12/03/19), disponible sur <http://www.elveor.com/opposition-et-resistance-au-changement/>
- [23] : Alain RONDEAU, 10/2008, L'évolution de la pensée en gestion du changement (document consulté le 15/03/19), disponible sur http://www.telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_14_no_3/Telv14_n3_Rondeau.pdf
- [24] : E.DELAVALLÉE, 25/10/2013, Le porteur du changement doit être moteur (document consulté le 15/03/19), disponible sur <https://www.questions-de-management.com/porteur-du-changement-etre-moteur/>
- [25] : C.DIJOUX, 13/03/2013, Petit guide de la conduite du changement dans l'économie de la connaissance (document consulté le 26/05/19), disponible sur <http://www.exam-pm.com/download/hyperchange-La-conduite-du-changement-dans-l%E2%80%99%C3%A9conomie-de-la-connaissance-leslivresblancs.Fr.pdf>
- [26] : V.BOURDARIAS, 2008, Conduite du changement en entreprise (document consulté le 26/05/19), disponible sur https://www.memoireonline.com/05/10/3516/m_Conduite-du-changement-en-entreprise-le-role-des-ressources-humaines1.html#toc4
- [27] : R.GRANGER, 10/07/2019, Quel style de management à adopter et pourquoi, (document consulté le 18/07/19), disponible sur <https://www.manager-go.com/management/styles.htm>
- [28] : D.AUTISSIER et JM.MOUTOT, 02/05/2013, La boîte à outil de la conduite du changement, (document consulté le 28/05/19), disponible sur https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=fim1wSTBMK4C&oi=fnd&pg=PA5&dq=la+conduite+du+changement&ots=qSGxey0a0a&sig=kniuYetqctygAd_v3uUfAyowLfM#v=onepage&q=la%20conduite%20du%20changement&f=false
- [29] : T. BOTEEMS et ML.FOURCADE, 19/02/2018, Piloter le changement (document consulté le 28/05/19), disponible sur <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01711976/document>
- [30] : O.FORNER, 27/01/2014, Les premières étapes de la conduite du changement en entreprise (document consulté le 31/05/19), disponible sur <http://www.btoblog.com/les-premieres-etapes-de-la-conduite-du-changement-en-entreprise/>
- [31] : Manager –go, 29/06/2019, Réussir la phase de conception d'un projet (document consulté le 03/07/19), disponible sur <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/conception.htm>
- [32] : D.AUTISSIER et J-M.MOUTOT, 2003, Pratique de la conduite du changement, Editions DUNOD Paris, 239p
- [33] : F.SPADA, 01/2013, La conduite du changement lors du déploiement d'un système d'information (document consulté le 01/06/19), disponible sur <http://www.mf-services.ch/dossiers/chgmt2.pdf>
- [34] : M.DENNERY, 13/04/2015, La dynamique de groupe (document consulté le 01/06/19), disponible sur <https://www.blog-formation-entreprise.fr/la-dynamique-de-groupe/>

- [35] : H.HEINRY, 2016, La fabrique du changement au quotidien, Presses de l'EHESP, 246p
- [36] : P.CHARPENTIER, 28/12/2013, La gestion du changement dans les organisations, (document consulté le 01/06/19), disponible sur https://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/libris/3303330403211/3303330403211_EX.pdf
- [37] : P.WELLHOFF, 05/2013, Les erreurs classiques de la conduite du changement (document consulté le 03/06/19), disponible sur http://www.key-partners.biz/uploads/9/2/3/5/9235702/les_erreurs_classiques_des_cadres_dans_la_conduite_du_changement.pdf
- [38] : Université Paris Dauphine, 07/2012, Peut-on planifier le changement organisationnel (document consulté le 05/06/19), disponible sur http://dea128fc.free.fr/CoursA/A2-Management_Changement&TIC/expo/pascal/planifier%20le%20changement.pdf
- [39] : E-marketing, 27/11/2017, Le modèle de Kotter (document consulté le 06/05/19), disponible sur <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Le-modele-de-Kotter325549.htm#Yqk43X1Qk9K2rWs4.97>
- [40] : Manager-go, 16/07/2019, Mettre en œuvre les 8 étapes du changement de Kotter (document consulté le 19/07/19), disponible sur <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/8-etapes-du-changement-de-kotter.htm>
- [41] : SIA partners, 03/06/2015, Conduire le changement : 3 limites au modèle de Kotter (document consulté le 07/06/19), disponible sur <http://rh.sia-partners.com/conduire-le-changement-3-limites-au-modele-de-kotter>
- [42] : Manager-go, 01/07/2019, La méthode RACI : comment définir les responsabilités (document consulté le 15/07/19), disponible sur <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/dossiers-methodes/matrice-raci>
- [43] : Webstrat, 10/2015, RACI : définir les rôles et responsabilités des acteurs d'un projet (document consulté le 15/07/19), disponible sur <https://www.webstrat.fr/blog/raci-definir-roles-responsabilites-acteurs-projet>
- [44] : E-marketing, 27/11/2017, La matrice DRAS (document consulté le 08/06/19), disponible sur <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/La-matrice-DRAS-325574.htm#80TJs68Zjqqg78ep.97>
- [45] : L'Agiliste, 07/2015, Introduction aux méthodes agiles et Scrum (document consulté le 10/06/19), disponible sur <https://agiliste.fr/introduction-methodes-agiles/>
- [46] : E-marketing, 01/12/2017, Le processus Scrum (document consulté le 10/06/19), disponible sur <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Le-processus-Scrum-326073.htm#yRK31EqcAjTIR2QR.97>
- [47] : E-marketing, 27/11/2017, Le baromètre ICAP (document consulté le 12/06/19), disponible sur <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Le-barometre-ICAP-325557.htm>
- [48] : Lemon learning, 10/2017, Créer un dispositif de conduite du changement performant (document consulté le 12/06/19), disponible sur <https://lemonlearning.fr/dispositif-conduite-changement-pilotage/>
- [49] : P.DEVAUX, 04/03/2018, Conduire le changement avec la méthode ADKAR (document consulté le 15/06/19), disponible sur <https://www.orygin.fr/coaching-equipe/conduire-le-changement-avec-adkar/>
- [50] : Réseau Wallon de développement rural, 12/2018, Le modèle ADKAR (document consulté le 20/06/19), disponible sur https://www.reseau-pwdr.be/sites/default/files/fiche_40%20ADKAR.pdf
- [51] : N.POUILLARD, 11/10/2018, Tout sur les 5M : pour une gestion de projet sans problèmes (document consulté le 21/06/19) <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/gestion-de-projet/5-m-une-gestion-de-projet-sans-problemes>

Annexe 1 : Exemple de cadran du changement de la méthode Change Way

Exemple de questionnaires pour les axes organisation et compétence :

Axe organisation			Axe Compétence		
Questions	Réponses	Nombre de point	Questions	Réponses	Nombre de point
Les tâches à réaliser évoluent-elles ?	1 2 3 4	3	La complexité des tâches évolue-t-elle ?	1 2 3 4	2
La répartition des tâches évolue-t-elle ?	1 2 3 4	4	Y a-t-il de nouveaux savoirs à maîtriser ?	1 2 3 4	3
Y a-t-il création ou suppression de poste ?	1 2 3 4	2	Les compétences devront-elles être revues souvent ?	1 2 3 4	4
Y a-t-il un transfert d'activités vers d'autres postes ?	1 2 3 4	3	Y a-t-il de nouveaux modes opératoires à maîtriser ?	1 2 3 4	2
L'enchaînement des tâches évolue-t-elle ?	1 2 3 4	2	Y a-t-il de nouvelles méthodes à maîtriser ?	1 2 3 4	3
Y a-t-il création ou suppression d'ateliers/structures ?	1 2 3 4	1	L'autonomie va-t-elle augmenter ?	1 2 3 4	3
Total des points		15	Total des points		17
Moyenne de l'axe		2.5	Moyenne de l'axe		2.8

Représentation d'un cadran du changement :

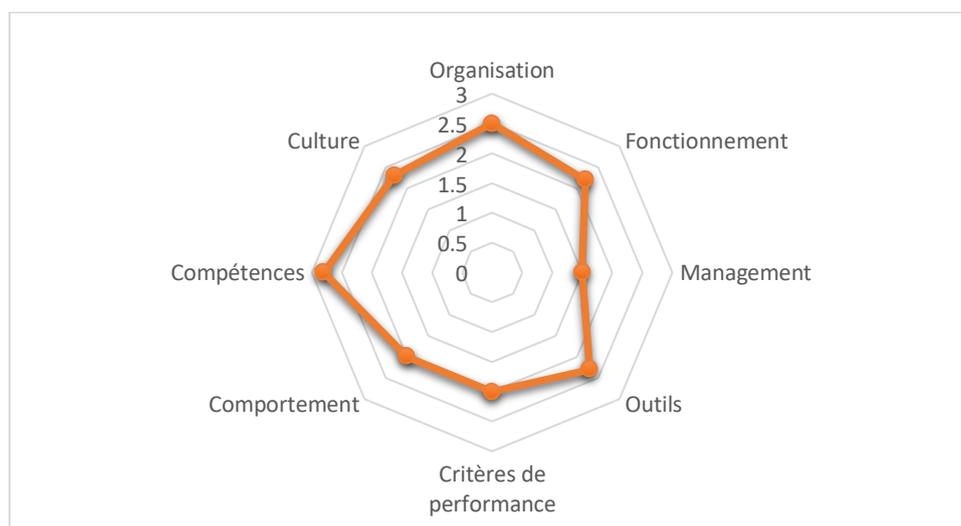


Figure 25 : Exemple de cadran du changement pour les différents axes d'impacts

Cette représentation indique les axes pour lesquels le changement est le plus impactant (ici l'axe compétences est fortement impacté).

Annexe 1.1 : Exemple de cadran du changement de la méthode Change Way

Axe fonctionnement		
Questions	Réponses	Nombre de point
Y a-t-il une évolution du rythme de travail ?	1 2 3 4	2
Y a-t-il des changements d'interlocuteurs ?	1 2 3 4	1
Y a-t-il une évolution des relations entre les personnes ?	1 2 3 4	1
Y a-t-il des changements de processus ou de procédures ?	1 2 3 4	3
La diffusion de l'information va-t-elle évoluer ?	1 2 3 4	2
Les méthodes de travail vont-elles évoluer ?	1 2 3 4	4
Total des points		13
Moyenne de l'axe		2.2

Axe management		
Questions	Réponses	Nombre de point
L'organisation du travail d'équipe va-t-elle évoluer ?	1 2 3 4	1
Le rôle de soutien des managers va-t-il évoluer ?	1 2 3 4	1
Les rôles de contrôle et de pilotage vont-ils évoluer ?	1 2 3 4	1
Le système d'objectif va-t-il évoluer ?	1 2 3 4	2
Le système d'évaluation des performances va-t-il évoluer ?	1 2 3 4	3
L'animation des équipes va-t-elle évoluer ?	1 2 3 4	1
Total des points		9
Moyenne de l'axe		1.5

Axe outils		
Questions	Réponses	Nombre de point
Allez-vous utiliser plus d'outils qu'auparavant ?	1 2 3 4	3
Les outils seront-ils davantage partagés ?	1 2 3 4	1
Les outils de production vont-ils changer ?	1 2 3 4	3
Les outils de gestion vont-ils changer ?	1 2 3 4	1
Les nouveaux outils seront-ils très différents des anciens ?	1 2 3 4	3
Votre poste va-t-il évoluer significativement ?	1 2 3 4	3
Total des points		14
Moyenne de l'axe		2.3

Axe performances		
Questions	Réponses	Nombre de point
Doit-on définir de nouveaux indicateurs de résultats ?	1 2 3 4	3
Doit-on définir de nouveaux indicateurs de consommation ?	1 2 3 4	1
Doit-on définir de nouveaux indicateurs de qualité ?	1 2 3 4	4
Doit-on modifier les tableaux de bord ?	1 2 3 4	1
Doit-on repenser l'utilisation et l'exploitation des indicateurs ?	1 2 3 4	2
Doit-on revoir les modalités de reconnaissance des résultats ?	1 2 3 4	1
Total des points		12
Moyenne de l'axe		2

Axe comportement		
Questions	Réponses	Nombre de point
Y a-t-il une augmentation des responsabilités des personnes ?	1 2 3 4	2
Y a-t-il une évolution du sentiment d'appartenance ?	1 2 3 4	1
L'attitude vis-à-vis des interlocuteurs évolue-t-elle ?	1 2 3 4	1
Y a-t-il besoin d'une plus grande rigueur ?	1 2 3 4	4
Doit-on revoir le partage d'informations entre les équipes ?	1 2 3 4	3
Le droit à l'erreur évolue-t-il ?	1 2 3 4	1
Total des points		12
Moyenne de l'axe		2

Axe culture		
Questions	Réponses	Nombre de point
La culture de l'entreprise va-t-elle freiner le projet ?	1 2 3 4	1
Le changement est-il perçu comme novateur ?	1 2 3 4	3
La culture est-elle importante pour l'entreprise ?	1 2 3 4	4
Le changement va-t-il changer la culture de l'entreprise ?	1 2 3 4	2
L'image de l'entreprise est-elle liée à la culture de l'entreprise ?	1 2 3 4	2
La culture de l'entreprise va-t-elle évoluer ?	1 2 3 4	2
Total des points		14
Moyenne de l'axe		2.3

Annexe 2 : Exemple de questionnaire des segments de changement de la méthode Change Way

Questions	Réponses possibles
Que pensez-vous du changement en cours ?	A = Important pour l'entreprise B = J'attends de voir ce qui va se passer C = Je m'y oppose D = Sans opinion
Comment vous renseignez-vous sur le changement ?	A = Je demande et je recherche des informations B = Au cours des actions de communication C = Je ne cherche pas à savoir ce qui se passe D = Sans opinion
Comment intégrez-vous le changement dans votre activité ?	A = J'ai fait des scénarios B = J'attends que l'on me demande quelque chose C = Je le fait par obligation D = Sans opinion
Comment participez-vous au changement ?	A = Je test des choses et je fais remonter à l'équipe projet B = Je fais ce que l'on me demande C = Je développe des arguments contre le changement D = Sans opinion
Êtes-vous généralement...	A = Très favorable B = En attente de voir ce que cela donne C = Méfiant lors des changements D = Sans opinion
Quel est votre première réaction lors de l'annonce du changement ?	A = Cela va faire bouger les choses B = Cela va rajouter du travail supplémentaire C = Cela ne va servir à rien D = Sans opinion
Pensez-vous que le changement est fait pour...	A = Faire avancer l'entreprise B = Répondre à des enjeux et à des contraintes extérieures C = Légitimer le pouvoir de certaines personnes D = Sans opinion
Donnez-vous votre avis sur le changement...	A = En faisant référence à votre expérience B = En prenant en compte la hiérarchie C = En citant des possibilités d'échecs D = Sans opinion

Exemple de résultats :

Exemple de résultats pour un questionnaire administré à 20 personnes :

Nombre de réponses A (Segment des proactifs)	55 (34.3%)
Nombre de réponses B (Segment des passifs)	80 (50%)
Nombre de réponses C (Segment des opposants)	15 (9.4%)
Nombre de réponses D (Segment des sans opinions)	10 (6.3%)

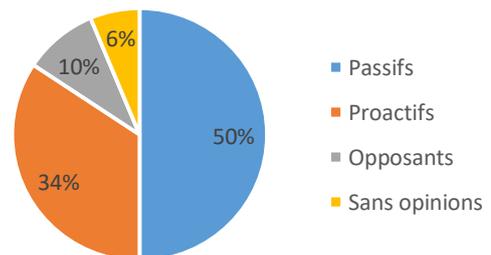


Figure 26 : Exemple de représentation des segments du changement

Annexe 3 : Exemple de calcul du score final de la méthode Change Way

	Formation	Communication	Accompagnement
Axe organisation		3	
Axe fonctionnement		3	
Axe management			3
Axe outils	1		
Axe critères de performance			3
Axe comportement			3
Axe compétence	2		
Axe culture		4	
Somme :	3	10	9
Moyenne (= Score intermédiaire)	1.5	3.33	3
¹ Coefficient des sans opinions	1	1.5	1
² Coefficient des proactifs	1	1	1
³ Coefficient des passifs	<u>1.25*</u>	<u>1.25*</u>	<u>1.25*</u>
⁴ Coefficient des opposants	1	1.5	1.5
Score final (score intermédiaire x coefficient)	1.9	4.2	3.75

* L'exemple ci-dessus a été pris avec les coefficients des passifs

¹ Si le segment des sans opinions est le plus élevé de la population :

La communication à un coefficient de 1.5. En effet, la communication doit être plus développée car il n'est pas utile de développer la formation et l'accompagnement si les personnes ne savent pas de quoi parle le changement.

² Si le segment des proactifs est le plus élevé de la population :

Les coefficients pour la communication, la formation et l'accompagnement restent à 1. Si la majorité de la population est proactive, il n'est pas nécessaire d'accentuer les leviers.

³ Si le segment des passifs est le plus élevé de la population :

Les coefficients pour la communication, la formation et l'accompagnement sont de 1.25. Cela a pour but de faire passer une population passive vers une population proactive.

⁴ Si le segment des opposants est le plus élevé de la population :

Les coefficients pour la communication et l'accompagnement sont de 1.5. Effectuer de la formation pour des personnes dans l'opposition ne servira à rien. Il est nécessaire de les convaincre d'abord pour le biais de la communication et de l'accompagnement.

Annexe 4 : Exemple de questionnaire pour le baromètre du changement de l'approche Change Scorecard

<i>Questions</i>	<i>Réponses</i>	<i>Valeur associée</i>
1 – Le changement en cours est utile	Plutôt oui	8
	Plutôt non	0
2 – Vous avez l'impression que l'on prend en compte les réalités et les contraintes du terrain	Plutôt oui	8
	Plutôt non	0
3 – Le changement est nécessaire même si l'adaptation est difficile	Plutôt oui	8
	Plutôt non	0
4 – Le changement permet de mieux remplir ses missions	Plutôt oui	8
	Plutôt non	0
5 – L'équipe du projet de changement est compétente	Plutôt oui	8
	Plutôt non	0
6 – Le changement permet d'être plus libre et autonome	Plutôt oui	4
	Plutôt non	0
7 – Il y a davantage d'aide et de coopération entre les personnes	Plutôt oui	4
	Plutôt non	0
8 – Les changements sont trop nombreux	Plutôt oui	0
	Plutôt non	4
9 – Le changement cause une perte de temps	Plutôt oui	0
	Plutôt non	4
10 - Le travail est plus intéressant et plus varié	Plutôt oui	4
	Plutôt non	0
11 – On ne sait plus qui fait quoi	Plutôt oui	0
	Plutôt non	4
12 – La charge de travail a fortement augmenté	Plutôt oui	0
	Plutôt non	4
13 – Les raisons du changement n'ont pas été clairement expliquées	Plutôt oui	0
	Plutôt non	4
14 – Vous avez été consulté lors de la mise en place du changement	Plutôt oui	4
	Plutôt non	0
15 – Le changement va permettre de revoir les pratiques non efficaces	Plutôt oui	4
	Plutôt non	0
16-Votre hiérarchie soutient le projet de changement	Plutôt oui	4
	Plutôt non	0
17 – Vous vous sentez plus reconnu qu'auparavant	Plutôt oui	4
	Plutôt non	0
18 – Les organisateurs du projet ne sont pas assez proches du terrain et des métiers	Plutôt oui	0
	Plutôt non	4
19 – Les contraintes et les difficultés sont bien prises en compte	Plutôt oui	4
	Plutôt non	0
20 – Vous disposez de suffisamment de temps pour bien faire	Plutôt oui	4
	Plutôt non	0
Total de points :		

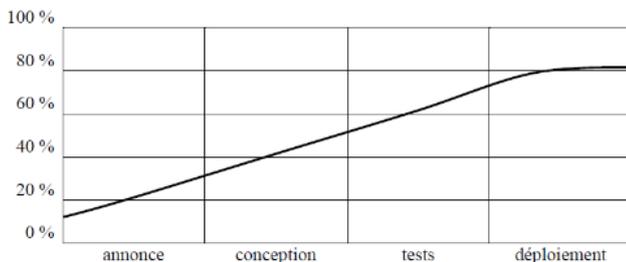
Annexe 5 : Explication du baromètre ICAP

Exemple de questionnaire à administrer :

Taux d'information	Souvent	De temps en temps	De temps en temps	Pas du tout
Le projet vous-a-t-il été présenté ?				
Avez-vous bénéficié d'action de communication ?				
Le déroulement du projet vous-a-t-il été expliqué ?				
Taux de compréhension	Tout à fait	Globalement oui	Un peu	Pas du tout
Avez-vous compris l'intérêt du changement ?				
Savez-vous comment le changement vous affectera ?				
Vous renseignez-vous sur le projet de changement ?				
Taux d'adhésion	Tout à fait	Globalement oui	Un peu	Pas du tout
Trouvez-vous que le projet est bénéfique pour l'entreprise ?				
Trouvez-vous que le projet est bénéfique pour vous ?				
Pensez-vous que le projet de changement réussira ?				
Taux de participation	Le plus possible	De temps en temps	De temps en temps	Pas du tout
Avez-vous produit des éléments pour contribuer au projet ?				
Avez-vous mis en application de nouvelles méthodes ?				
Avez-vous participé à des réunions d'équipes ?				

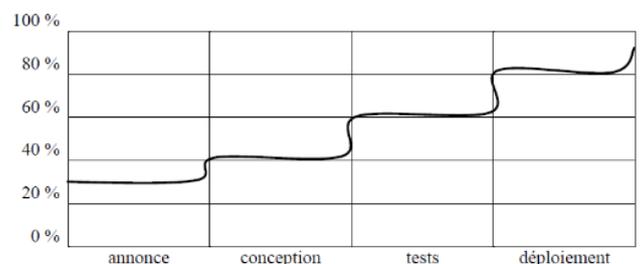
Explication des courbes d'évolution type :

Taux d'Information



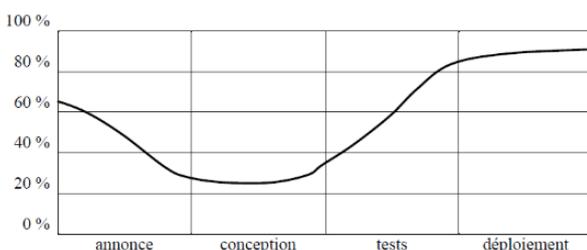
La courbe augmente continuellement tout au long du projet. Plus on avance dans le projet, plus il y a d'actions de communication et plus les acteurs sont informés.

Taux de Compréhension



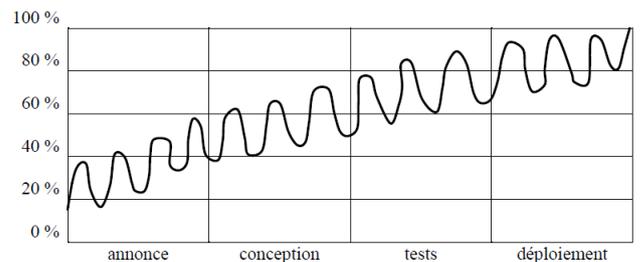
La courbe évolue par paliers selon l'utilité et l'intérêt qui émergent chez les personnes suite aux actions de communication et formation

Taux d'Adhésion



L'enthousiasme du début du projet diminue à cause des contraintes de terrain, puis la courbe remonte après les 1^{er} succès. Cette courbe suit la tendance de la courbe de Kubler-Ross.

Taux de Participation



La courbe oscille car les acteurs du changement alternent entre les temps dédiés au changement avec leur activité quotidienne. Le temps accordé au changement augmente progressivement.

Annexe 6 : Exemple de questionnaire des segments de changement appliqué à la Qualité agroalimentaire

Questions	Réponses possibles
1. Que pensez-vous du changement initié par le service qualité ?	A = C'est bénéfique pour le consommateur et pour l'entreprise B = C'est probablement utile C = C'est inutile D = Sans opinion
2. Comment imaginez-vous le changement initié par le service qualité ?	A = Cela va permettre d'améliorer les performances de l'entreprise B = Cela va probablement maintenir la qualité des produits C = Cela ne va rajouter que des contraintes supplémentaires D = Sans opinion
3. Lors de la mise en place d'un changement, êtes-vous plutôt...	A = Très enclin à y prendre part B = Je veux savoir ce que ça apporte avant d'y prendre part C = Je n'apprécie généralement pas les projets de changement D = Sans opinion
4. Lors de l'application du changement, pensez-vous que vous serez...	A = Suivi grâce aux actions de formations et d'accompagnement B = Encadré, on pourra demander de l'aide si besoin C = Dirigé, on nous dira seulement ce que l'on doit faire D = Sans opinion
5. Que pensez-vous de l'équipe du changement ?	A = Elle est performante et constituée d'acteurs de différents horizons B = Elle va vérifier que le changement se déroule correctement C = Elle est composée de personnes ne connaissant pas le terrain D = Sans opinion
6. De quelle façon vous informez-vous sur le changement initié par le service qualité ?	A = Je vais voir l'équipe du changement et je cherche des informations B = Pendant les actions de communication C = Je ne cherche pas à savoir et ça ne m'intéresse pas D = Sans opinion
7. Comment participez-vous au changement du service qualité ?	A = Je remonte les informations du terrain et je fais des suggestions B = J'applique ce qui a été planifié C = Je ne m'investis pas et je cherche des arguments contraires D = Sans opinion
8. Avez-vous une image de la Qualité plutôt....	A = Favorable B = Relativement bonne C = Défavorable D = Sans opinion

A = Proactifs, B = Passifs, C = Opposants, D = Sans opinions

Annexe 7 : Exemple de questionnaire contrôlant le niveau d'information et de connaissance d'un projet de changement

Questions	Réponses	Nombre de point
La finalité du changement est-elle claire ?	1 2 3 4	
Connaissez-vous précisément les tâches que vous devez effectuer ?	1 2 3 4	
Le changement va-t-il affecter votre poste de travail ?	1 2 3 4	
Connaissez-vous les délais du changement ?	1 2 3 4	
Devrez-vous apprendre de nouvelles connaissances et/ou méthodes ?	1 2 3 4	
Connaissez-vous globalement la composition de l'équipe du changement ?	1 2 3 4	
Le fonctionnement de votre atelier ou de la structure va-t-il évoluer ?	1 2 3 4	
Total des points		
Moyenne de l'axe		/4
Moyenne de l'axe divisé par 2		/2

1 = J'en suis sûr

2 = Je sais à peu près

3 = Je ne suis pas sûr

4 = Je ne sais pas

Service affecté ou pouvant être affecté	Rôle du service dans le changement	Domaines d'impact	Niveaux d'impact	Justifications
		Durée du changement	2	Le délai fixé pour le changement de système de traçabilité est de 10 semaines, soit environ 2 mois. Cela correspond au niveau 2 (entre 1 mois et 6 mois)
Niveau d'impact moyen :			2/4	
		Nombre de personnes concernées	3	Le nombre de personnes sur le site de production est d'environ 200 (personnel des bureaux et de la production). Le nombre de personnes réellement concernées par le changement du système de traçabilité est d'environ 100, soit un niveau 3.
Niveau d'impact moyen :			3/4	
Service qualité	Gestion de la traçabilité dans l'entreprise. Suivi du bon déroulement du changement, préparation des actions de communication et de formation	Axe sécurité des aliments	4	La sécurité des aliments sera fortement impactée par le nouveau système de traçabilité (niveau 4). Le système reprendra la traçabilité de toutes les matières et produits utilisées sur le site, et cela de manière différentes par rapport à la traçabilité papier. L'impact sur la sécurité du consommateur est donc important notamment en cas de retrait*/rappel* de produits.
		Axe documents qualité	3	L'impact du système de traçabilité sur les documents qualité est important car un certain nombre de documents (instructions, procédures...) devront être créés et modifiés.
		Axes performance	3	Le nouveau système de traçabilité améliorera la performance du service qualité et permettra un accès plus rapide et plus précis aux informations de traçabilité mais il nécessitera la mobilisation d'une ou plusieurs personnes du service. La performance du service sera donc impactée de manière importante
		Axe organisation	2	L'organisation du service qualité est moyennement impactée par le nouveau système de traçabilité. L'installation de matériel de traçabilité (étiqueteuse...) et l'arrêt de la gestion de la traçabilité papier pourront affecter l'organisation.
		Axe compétence	3	Le service qualité devra apprendre à maîtriser le logiciel de traçabilité mais aussi savoir expliquer le fonctionnement du système de traçabilité aux autres personnes de l'entreprise. Le champ de compétence du service est donc impacté de manière importante.
Niveau d'impact moyen :			3/4	
Atelier gélifié	Mise en application du nouveau système de traçabilité Réalisation d'action de formation par le chef d'atelier	Axe sécurité des aliments	3	L'impact sur la sécurité des aliments est important car le nouveau système va modifier la façon de suivre et de retrouver la traçabilité de tous les lots des ingrédients (sucre, gélatine...), des emballages et des produits finis. Ce système devra donc pouvoir garantir la maîtrise des lots utilisés dans l'atelier.
		Axe documents qualité	2	Cette nouvelle traçabilité va impliquer la modification et la suppression d'un certain nombre de documents d'enregistrement papier. L'HACCP* et les fiches de poste devront être mis à jour.

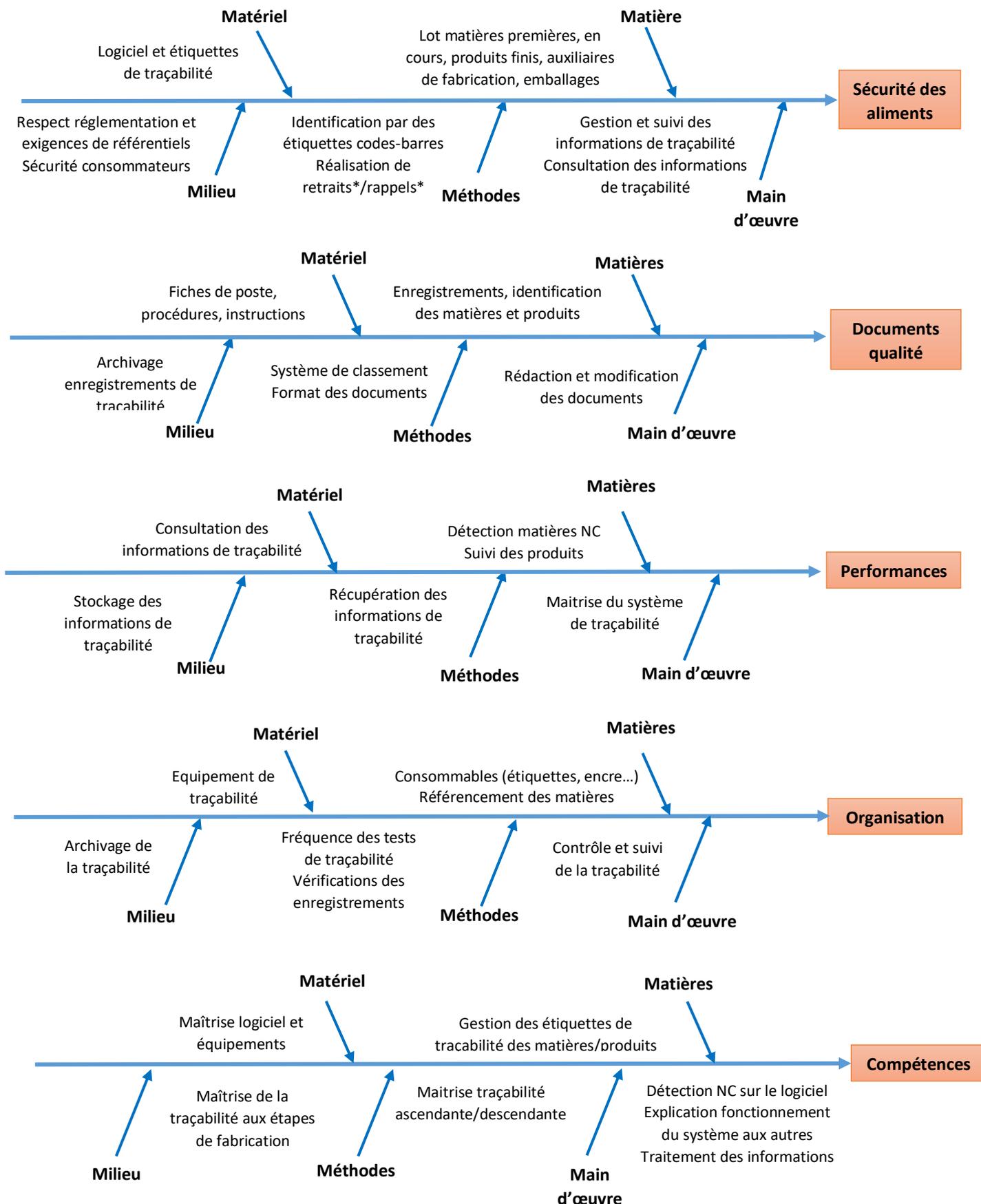
	Evaluation terrain du nouveau système	Axes performance	3	La prise en main du nouveau système de traçabilité (logiciel, étiquettes de traçabilité) provoquera probablement un ralentissement de la production au début. Cet atelier est celui qui produit le plus en terme de volume dans l'usine, l'impact sur les performances est donc important.
		Axe organisation	3	Le nouveau système modifie l'identification des matières (étiquettes code-barres) et implique l'installation d'équipements (ordinateurs, scannettes...). Au sein de cet atelier, la fabrication et le conditionnement sont séparés ce qui modifie l'organisation. De plus, c'est l'atelier qui compte le plus de personnes.
		Axe compétence	3	L'impact sur les compétences est important car les opérateurs devront maîtriser le nouveau logiciel de traçabilité et apprendre à créer des étiquettes de traçabilité. De plus, cet atelier utilise un grand nombre de matières premières et d'étapes successives de fabrication, ce qui nécessitera des compétences complètes.
Niveau d'impact moyen :			2.8/4	
Atelier sucre cuit	Mise en application du nouveau système de traçabilité Réalisation d'actions de formation par le chef d'atelier Evaluation terrain du nouveau système	Axe sécurité des aliments	3	La sécurité des aliments va être impactée de manière importante par le nouveau système de traçabilité. L'identification des matières, la saisie des lots utilisés et expédiés vont être modifiés par rapport au système de traçabilité actuel.
		Axe documents qualité	2	Comme pour l'atelier gélatifié, le nouveau système de traçabilité va impliquer la modification et la suppression d'autocontrôles papier. L'HACCP*, les instructions et les fiches de poste devront être mises à jour.
		Axes performance	3	L'atelier sucre cuit est le deuxième atelier en terme de volume dans l'usine. L'impact sur les performances de production de l'atelier est donc important car l'utilisation du nouveau système nécessite un temps d'adaptation.
		Axe organisation	3	La nouvelle identification des matières, des produits finis (étiquettes code-barres) et l'installation de nouveaux équipements vont impacter l'organisation de l'atelier (regroupant beaucoup de personnes). Comme pour l'atelier gélatifié, la fabrication et le conditionnement sont séparés, ce qui nécessitera de revoir l'organisation.
		Axe compétence	3	L'atelier comporte beaucoup d'étapes de fabrication et de contrôles de traçabilité, les opérateurs devront maîtriser les différents aspects du système de traçabilité (utilisation du logiciel, création d'étiquettes...). L'impact sera donc important.
Niveau d'impact moyen :			2.8/ 4	
Atelier chocolat	Mise en application du nouveau système de traçabilité Réalisation d'action de formation par la chef d'atelier	Axe sécurité des aliments	3	L'impact du nouveau système de traçabilité sur la sécurité des aliments est important car la saisie et suivi des informations de traçabilité des lots de matières premières, des produits finis et des emballages vont changer.
		Axe documents qualité	2	L'impact sur les documents qualité est modéré. Un certain nombre d'autocontrôles seront à revoir ou à supprimer. Des fiches de poste, des instructions et l'HACCP* devront être mis à jour

	Evaluation terrain du nouveau système	Axes performance	2	L'impact du système de traçabilité sur les performances de l'atelier chocolat est modéré. Cet atelier est le troisième en terme de volume et l'impact de la prise en main du nouveau système de traçabilité sera relatif sur la productivité.
		Axe organisation	2	La fabrication et le conditionnement ne sont pas séparés dans cet atelier, cela réduit l'impact du système de traçabilité sur l'organisation. Le nombre de personnes impactées dans l'atelier reste important. Les étapes de fabrication sont moins nombreuses qu'aux ateliers gélifiés et sucre cuit. L'organisation générale de l'atelier sera moins impactée par la nouvelle traçabilité.
		Axe compétence	3	Le personnel de l'atelier va devoir acquérir de nouvelles compétences pour gérer la nouvelle traçabilité liée au chocolat et les contrôles de traçabilité restent nombreux. L'impact sur les compétences reste important.
Niveau d'impact moyen :			2.4/4	
Atelier gum	Mise en application du nouveau système de traçabilité Réalisation d'action de formation par la chef d'atelier Evaluation terrain du nouveau système	Axe sécurité des aliments	3	Comme pour les autres ateliers, la sécurité des aliments va être impactée par la nouvelle traçabilité car l'identification et le suivi des matières/produits entrants et sortants vont être modifiés par le nouveau système.
		Axe documents qualité	2	Les enregistrements et les documents d'autocontrôles sont moins nombreux que dans les autres ateliers mais un certain nombre seront à modifier ou à supprimer. L'HACCP* et les fiches de poste devront aussi être mis à jour. L'impact est modéré.
		Axes performance	2	L'atelier gum est le plus faible en termes de volume de production. Le temps d'adaptation influera modérément sur la productivité en début de changement.
		Axe organisation	1	Cet atelier comporte moins de lignes de fabrication et de personnes par rapport aux autres ateliers, de plus la fabrication et le conditionnement ne sont pas séparés. L'impact du système (équipements, identification des matières) sera plutôt faible.
		Axe compétence	2	La maîtrise du nouveau système de traçabilité va nécessiter de nouvelles compétences de la part du personnel. Néanmoins, les étapes de fabrication sont moins nombreuses et les contrôles de traçabilité sont faits par un nombre restreint de personnes. L'impact sur les compétences est modéré.
Niveau d'impact moyen :			2/4	
Service informatique	Installation du nouveau logiciel de traçabilité Réalisation d'éventuels ajustements	Axe sécurité des aliments	2	Le bon fonctionnement du nouveau système repose le bon fonctionnement du logiciel de traçabilité. L'impact sur la sécurité des aliments est modéré.
		Axe documents qualité	1	L'impact est faible sur le service avec la mise à jour éventuelle des fiches de poste.
		Axes performance	1	La performance du service sera peu impactée, la prise en main du logiciel sera rapide car le service est habitué à installer et à gérer des logiciels.
		Axe organisation	1	Le nouveau système de traçabilité ne modifiera pas l'organisation du service.
		Axe compétence	2	L'installation, l'utilisation et la maintenance (en cas de bug informatique) du nouveau logiciel de traçabilité nécessite de maîtriser de nouvelles compétences.

Niveau d'impact moyen :		1.4/4		
Service réception et expédition	Mise en application et gestion de la nouvelle identification des matières Test de la gestion des stocks sur le nouveau logiciel	Axe sécurité des aliments	3	L'impact sur la sécurité des aliments est important car le nouveau système de traçabilité va modifier la façon d'identifier les lots, les quantités des matières réceptionnées et expédiées. La saisie de la traçabilité des matières premières va ainsi impacter tout le reste de la production.
		Axe documents qualité	2	L'impact sur les documents qualité est modéré, certains autocontrôles seront modifiés ou supprimés mais moins que pour les autres ateliers. De nouvelles procédures de réception et de fiches de poste devront être mises à jour ou créées.
		Axes performance	2	Le système nécessite un temps d'adaptation pour gérer la nouvelle traçabilité pour les réceptions et les expéditions. L'impact sur la performance sera modéré.
		Axe organisation	1	Le nouveau système nécessitera moins d'équipement que pour les autres ateliers et l'organisation du service sera peu impactée.
		Axe compétence	2	Les personnes devront maîtriser le système de traçabilité pour les réceptions et les expéditions (saisies des lots et quantités) le plus souvent. Les personnes devront aussi savoir créer des étiquettes de traçabilité avec un code interne pour les matières premières des différents fournisseurs.
Niveau d'impact moyen :		2/4		

Niveau d'impact global	2.4/4
-------------------------------	--------------

Annexe 10 : Détermination des axes d'impact pour le service qualité par la méthode 5M dans le cadre d'un projet de changement de système de traçabilité



Annexe 11 : Questionnaire des segments de changement relatif au projet de
changement de système de traçabilité

Questions	Réponses possibles
1. Que pensez-vous de la mise en place du nouveau système de traçabilité ?	A = C'est bénéfique pour l'entreprise et pour le consommateur B = Ça sera probablement plus pratique C = Ça ne servira à rien D = Sans opinion
2. Que pensez-vous du nouveau système de traçabilité ?	A = Cela va permettre d'améliorer la traçabilité des produits et l'image de l'entreprise B = Cela va permettre de maintenir la qualité des produits C = Cela va compliquer une traçabilité déjà complexe D = Sans opinion
3. Selon vous, qu'apporte le nouveau système de traçabilité par rapport à l'ancien système ?	A = Il va permettre d'éviter la perte d'information de traçabilité et de retrouver plus rapidement les informations de traçabilité B = Il va être plus rapide à utiliser C = Le système de traçabilité actuel fonctionne déjà très bien D = Sans opinion
4. Que pensez-vous des compétences et des connaissances à acquérir lors de la mise en place du nouveau système de traçabilité ?	A = Cela va permettre d'améliorer et de diversifier mes compétences B = Il va falloir les maîtriser pour pouvoir utiliser le nouveau système C = Cela va rajouter encore des choses à apprendre D = Sans opinion
5. Quand le nouveau système de traçabilité sera mis en application, comment réagirez-vous ?	A = Je serais très enclin à l'utiliser et à le faire fonctionner B = Je ferais ce qu'il sera dit en formation C = Je ferais uniquement ce qu'on m'impose de faire D = Sans opinion
6. Lors de l'application du nouveau système de traçabilité, quelle sera votre implication ?	A = Je remonte les informations sur la traçabilité en atelier, je fais part de mes suggestions et de mes difficultés B = J'applique ce qui a été planifié, je demande si j'ai besoin C = Je ne m'implique pas, je laisse aux autres le soin d'utiliser le nouveau système de traçabilité D = Sans opinion
7. Que pensez-vous de la composition de l'équipe qui va mener le changement ?	A = Elle est constituée des personnes avec des compétences et des connaissances variées B = Elle est constituée de personnes de la production et des bureaux C = Elle est composée des personnes qui ne connaissent pas le terrain D = Sans opinion
8. Avez-vous une image de la Qualité plutôt....	A = Favorable B = Relativement bonne C = Défavorable D = Sans opinion

A = Proactifs, B = Passifs, C = Opposants, D = Sans opinions

Annexe 12 : Questionnaire contrôlant le niveau d'information et de connaissance sur le projet de changement de système de traçabilité

Questions	Réponses	Nombre de point
Savez-vous pourquoi l'entreprise change son système de traçabilité ?	1 2 3 4	
Connaissez-vous le fonctionnement général du nouveau système de traçabilité par rapport à l'ancien ?	1 2 3 4	
Savez-vous les nouvelles tâches que vous aurez à effectuer dans le cadre du nouveau système de traçabilité ?	1 2 3 4	
Le nouveau système de traçabilité va-t-il impacter votre poste de travail ?	1 2 3 4	
Devrez-vous apprendre maîtriser le logiciel du nouveau système de traçabilité ?	1 2 3 4	
Savez-vous à quelle date le nouveau système de traçabilité sera installé ?	1 2 3 4	
Connaissez-vous la composition de l'équipe du changement ?	1 2 3 4	
Savez-vous si des enregistrements de traçabilité papier seront toujours utilisés après le changement ?	1 2 3 4	
Savez-vous comment seront identifiés les matières premières et les produits finis après le changement ?	1 2 3 4	
Total des points		
Moyenne de l'axe		
Moyenne de l'axe divisée par 2		/2

1 = J'en suis sûr

2 = Je sais à peu près

3 = Je ne suis pas sûr

4 = Je ne sais pas

Ce mémoire a pour objectif d'étudier et de faciliter la conduite du changement lorsque celle-ci est menée par les services qualité d'entreprises agroalimentaires. Pour faire face aux nombreux changements et aux transformations que sont amenés à effectuer ces services qualité, ce mémoire propose une méthodologie de conduite du changement adaptée au domaine de la Qualité alimentaire.

La première partie de ce mémoire définit les changements auxquels sont confrontées les entreprises, notamment celles du domaine agroalimentaire, ainsi que les différentes composantes de la conduite du changement. La perception du changement par les personnes et les phénomènes de résistance au changement sont également détaillés dans cette partie.

La seconde partie est consacrée à l'analyse des méthodes générales de la conduite du changement et des méthodes et outils spécifiques proposés dans la littérature, pour lesquelles les avantages et les inconvénients sont détaillés. Grâce à l'analyse de ces différentes méthodes et outils, ce mémoire propose une méthodologie qui tient compte des impacts d'un changement sur la qualité des produits ainsi que sur l'organisation de l'entreprise. Cette méthodologie indique comment utiliser les différents leviers du changement pour mener à bien un projet et diminuer les risques de résistances. Enfin, ce mémoire se conclut par une mise en application de cette méthodologie dans le cadre d'un projet de changement d'un système de traçabilité.

Mot-clés : Conduite du changement, Qualité, Leviers, Résistance au changement

The objective of this dissertation is to study and facilitate the conduct of change when it is conducted by quality services of food companies. To handle the many changes and transformations that quality services can make, this dissertation proposes a change management methodology adapted to the food quality sector.

The first part of this dissertation defines the changes which companies are facing, especially those in food industries, and the different characteristics of change management. The perception of change by people and the phenomena of change resistance are also detailed in this part.

The second part is dedicated to the analysis of general methods of change management as well as the specific methods and tools proposed in the literature, with their advantages and their drawbacks. Due to the analysis of these different methods and tools, this dissertation proposes a methodology which takes into account the impact of change on the quality of the products and on the organization of the companies. This methodology allows to know how to use the different levers of change in order to perform a project and to reduce risks of resistance. Finally, this dissertation ends with an application of the methodology proposed as part of a quality project on the change on a traceability system.

Key-words : Change management, Quality, Levers, Resistance to change