



Organisation et planification des activités administratives



Auteur : C. Terrier ; <mailto:webmaster@cterrier.com> ; <http://www.cterrier.com>
 Utilisation : Reproduction libre pour des formateurs dans un cadre pédagogique et non commercial

34. Mise en œuvre des solutions et contrôle des résultats

La mise en œuvre des solutions doit être rationnelle et réfléchie et acceptée par tous.

341. Mettre en œuvre le changement

Problématique : Trouver les causes et des solutions ne suffit pas, encore faut-il savoir les mettre en œuvre.

C'est le passage de la théorie à la réalité et à ce stade, les difficultés peuvent être nombreuses, si les étapes antérieures ont été traitées de façons insuffisantes. (*Solutions techniques ou humaines impossibles, problème de communication, refus ou frein du personnel...*). L'un des risques, est de générer de nouveaux problèmes, aux conséquences différentes, mais tout aussi perturbantes pour l'entreprise.

Cette étape doit prévoir les détails de mise en place des divers éléments de la nouvelle organisation.

- **L'essai** : Procéder à des essais avant de mettre en place l'organisation définitive afin de vérifier la qualité des solutions et de procéder aux ultimes corrections. Tous les documents utiles à cette période doivent être prêts.
- **Les normes de travail** : Chaque exécutant doit recevoir une nouvelle définition de sa tâche et des procédures à mettre en œuvre.
- **Le programme d'action** : La mise en route doit être échelonnée dans le temps et prévoir l'information et la formations éventuelle des personnes concernées par la nouvelle organisation. (Intérieures ou extérieures).
- **Les contrôles** : Il faut prévoir des contrôles, fréquents au début puis plus espacés. Toute modification de la nouvelle organisation doit faire l'objet d'une analyse, afin de vérifier ce qui ne va pas ou d'une formation de la personne qui ne la respecte pas.

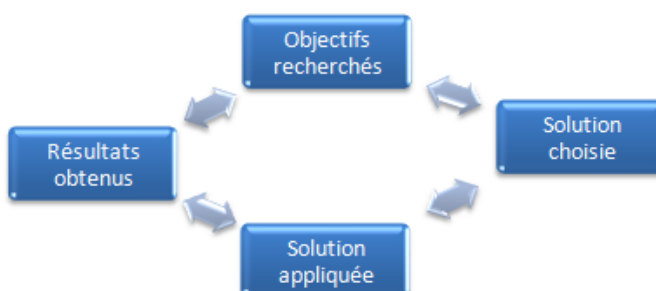
Il est conseillé d'élaborer un calendrier de mise en place (planning, tableau de bord) et un plan d'action qui précise : les objectifs, les moyens nécessaires, les tâches à réaliser, et leur répartition. Le déroulement et les résultats obtenus peuvent être suivis à l'aide d'une liste de contrôle des tâches à effectuer.

Outil 5 : Liste de contrôle

Noter dans l'ordre d'exécution cocher pour voir les écarts causes d'un retard, dysfonctionnement

N°	Tâches	Exécutée	Date prévue	Date réelle	Observations
1					
2					
3					
Etc.					

Une organisation doit être actualisée régulièrement.



Travail 14 : Liste de contrôle (10')

Régulièrement des étudiants arrivent en cours en ayant oublié leurs fournitures.

Travail à faire :

Pouvez-vous concevoir une liste de contrôles des fournitures que vous devez apporter en cours le mardi

Travail 15 : Liste de contrôle (30')

La société **Atria** est un centre d'affaires qui loue trois salles de réunion à la journée à des entreprises. Au cours de l'année écoulée les problèmes suivants sont intervenus à un moment ou à un autre :

- **Propreté** dans les pièces suivantes : Salle de réunion, couloir, salle de détente, toilette, tableau dans les salles
- **Pannes** de certains équipements : Electricité, vidéoprojecteur, rétroprojecteur, téléphone dans les salles, machine à café de la salle détente.
- **Matériels absents** : Stylos et broches de tableau, bouteilles d'eau pour les participants dans les salles, chaises vers la machine à café, papier WC ou savon dans les toilettes.

Les locaux ouvre à 8 h mais les salles sont louées à partir de 9 h pour permettre leur préparation.

A ces contrôles. M. Durant (Le Directeur) vous demande d'y ajouter les contrôles concernant la sécurité des locaux : Les sorties de secours sont-elles dégagées ? Les enseignes d'itinéraire de sécurité sont-ils visibles ? Les couloirs sont-ils dégagés ?

Travail à faire

M. Durant vous demande de concevoir une liste de contrôle des locaux, par salle. Elle sera utilisée par l'assistante de gestion en début de chaque journée pour vérifier la qualité des salles et des équipements.

Travail 16 : Liste de contrôle (30')

Depuis 2 ans la société Win-Réseau participe au salon des télécommunications et des nouvelles technologies. Lors de la précédente édition la société a rencontrée plusieurs problèmes.

- L'inscription a été faite de façon trop tardive et n'a pas permis d'avoir un bon emplacement.
- Les ordinateurs livrés sur le stand n'étaient pas configurés et les techniciens ont réalisé ce paramétrage directement sur le stand.
- Les clients ont reçu les invitations au salon 2 jours avant le salon et peu d'entre eux sont venus à l'inauguration.

Monsieur Bobillon vous remet la liste des tâches à réaliser pour participer au salon. Il vous demande de concevoir une liste de contrôle des tâches.

Organisation salon de Lyon Hall des expositions de Lyon du 15 au 20 avril**Inscription**

- Vous devez dans un premier temps, compléter et retourner avec le paiement la réservation du stand en janvier. La confirmation d'inscription est faite sous 72 heures par les organisateurs.

Préparer le stand

- Le stand sera composé d'un serveur et de plusieurs postes reliés en réseaux. Ils serviront à montrer les failles de sécurité et les protections commercialisées par la société. En partenariat avec M. Bobillon, le responsable commercial et le responsable technique, vous devez prévoir l'installation technique informatique. Compter environ 2 jours pour mettre au point l'organisation matériel et deux jours supplémentaires pour tester le matériel. Ce travail sera fait par le responsable commercial et par le responsable technique au mois de mars.
- Vous devrez réaliser le plan et prévoir l'aménagement du stand avec l'équipe commerciale (Prévoir 2 jours), puis choisir les décorations, les meubles (toujours avec le responsable commercial)
- Des panneaux de grand format (1mètre par 2 mètres) seront affichés contre les parois du stand pour expliquer les solutions proposées. Vous devrez réaliser les contenus de ces panneaux sur Word (compter 2 jours de travail avec le responsable commercial). La création des panneaux sera confiée à la société Infotech. (Compter 3 semaines de délai pour la fabrication des panneaux).
- L'installation du matériel sur le stand (serveur + réseau) devrait prendre 2 jours au responsable technique de la société.

Installer et décorer le stand

- L'installation et la décoration du stand devrait prendre 3 jours. Elle sera réalisée par la société DAE (Décoration et agencement d'entreprise) qui devra également nettoyer le stand la veille de l'ouverture.

Invitation, inauguration, buffet

- M. Bobillon souhaite envoyer 2 invitations à tous les clients professionnels du département. Les invitations doivent être envoyées au minimum quatre semaines avant l'ouverture du salon par vos soins.
- Les invitations sont éditées par les organisateurs du salon. Vous devez les commander au minimum trois semaines avant l'ouverture du salon.
- Chaque invité qui se présentera avec son invitation sur le stand recevra en cadeau une clé USB qui sera dans une boîte cadeau. Vous devez les commander à une société spécialisées au minimum 2 semaines avant le début du salon.
- Vous devez organiser un buffet d'inauguration le soir du premier jour avec le personnel de la société sur le stand.

342. Les freins au changement

Problématique : La meilleure solution n'a aucune valeur, face au refus des personnes de la mettre en œuvre.

Il est indispensable de lever les obstacles humains qui peuvent survenir par incompetence, accident, ignorance

Le changement est toujours déstabilisant, car c'est une porte ouverte sur l'inconnu :

- Il modifie le rapport avantages/inconvénients vécu ou ressenti par les personnes,
- Il modifie les rapports de force entre les personnes,
- Il crée une situation nouvelle dont les conséquences sont parfois difficiles à évaluer,
- Il génère un stress chez les personnes qui doutent de leur capacité à évoluer

Au vu des conséquences induites par le changement, toute personne peut devenir un jour ou l'autre moteur (si elle y trouve un intérêt) ou frein (si elle n'y a pas intérêt) au changement. L'intérêt doit être pris dans un sens matériel, organisationnel ou psychologique.

Les freins au changement peuvent être levés par la communication et la formation :

- **par la communication** : Il faut intégrer en amont le personnel à la réflexion et aux prises de décision de façon non démagogique. Les solutions proposées doivent autant que possible prendre en compte les remarques et suggestions des personnes qui devront les mettre en œuvre.
- **Par la formation** : le changement doit impérativement être accompagné d'un plan de formation destiné à lever les oppositions. Et à éviter la survenue d'autres problèmes.

Travail 17 : Les freins aux changements (20')

Travail à faire

Lire les articles suivants et répondre aux questions suivantes

- Pourquoi l'adhésion de tous est indispensable à la démarche de changement ?
- Pourquoi faut-il être psychologue ?
- Pourquoi faut-il communiquer ?
- Pourquoi faut-il coordonner les équipes ?
- Pourquoi faut-il savoir gérer dans le temps ?
- Quelles sont les limites du management par la mobilité ?
- Quels relations y trouvez-vous avec l'échelle de Maslow ?

Document 1

Cinq principes à respecter dans la conduite du changement

<http://www.journaldunet.com/management/>

La conduite du changement demande de la méthode, ou plutôt un panaché de méthodes. Les points que vous ne devez pas négliger pour réussir.

En une dizaine d'années, les pratiques de conduite du changement se sont considérablement développées. De la simple formation des salariés, aux démarches psychosociologiques, les approches pour mener un tel projet sont multiples. « Mais elles sont toutes nécessaires à la réussite du changement », estime Jean-Michel Moutot, co-auteur du livre « *Pratiques de la conduite du changement* »

1. Obtenir l'adhésion

L'adhésion ne s'obtient pas sans informer les salariés et leur expliquer le bien-fondé des changements. Elle repose sur la mobilisation de toutes les énergies autour d'un même objectif : transformer l'entreprise. L'ennemi à combattre : la résistance au changement. « Cette réaction est normale et se traduit par une émotion qui varie d'une personne à l'autre », explique Florence Amiel. « Il faut donc être à l'écoute de chaque personne, informer en adaptant son discours, pour amener tous les acteurs à prendre en charge leur propre évolution. » Mais attention : l'équipe en charge de conduire le changement, « porteuse de messages qui gênent », a souvent tendance à s'isoler. Au contraire, « elle doit s'intégrer au cœur de l'entreprise, pour être en interaction avec l'ensemble des collaborateurs ». L'adhésion s'obtient uniquement de l'intérieur.

2. Etre "psy"

Les démarches psychosociologiques privilégient le brainstorming et l'action collective. Elles misent donc sur l'influence mutuelle entre les personnes. « Ces approches comportementales sont à utiliser car elles permettent une meilleure implication des acteurs », explique Jean-Michel Moutot. Par ailleurs, Florence Amiel conseille de « s'appuyer dans un premier temps sur les salariés qui accueillent favorablement le changement ».

3. Communiquer

Au début du projet, une communication individuelle est naturellement menée auprès des managers. « Il s'agit d'un groupe restreint d'interlocuteurs qu'il faut travailler au corps à corps », précise Jean-Michel Moutot. Une fois que ce premier groupe adhère au projet, commence une nouvelle étape charnière qui consiste à faire adhérer l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. « Il faut alors passer à une communication collective qui nécessite des compétences et des méthodes particulières, que les praticiens de la communication individuelle ne possèdent souvent pas. »

4. Coordonner les équipes

Toute conduite du changement se décompose en une multitude d'initiatives à mener au sein des différents services de l'entreprise. Dans cette optique, il semblerait logique de constituer des groupes de travail indépendants. Pour éviter de semer la confusion, en diffusant des messages contradictoires, il est indispensable de coordonner les différentes équipes qui planchent sur le projet et d'assurer une grande transversalité dans la composition des groupes de travail.

5. Savoir gérer dans le temps

Il est vital de formaliser et de planifier des tâches afin de suivre leur exécution et de veiller au respect des coûts et des délais impartis. « Respecter ses engagements auprès des décideurs, des clients et des collaborateurs est essentiel », souligne Frédéric Dussart.

Document 2

Mobilité pourquoi on est allé trop loin (Extrait)

Le Monde Economie 27/10/2009

- **Les suicides à France Télécom ont remis en cause les vertus supposées du mouvement perpétuel.**
- **Le management a négligé le rôle fondateur pour les individus de la fierté du métier et de l'environnement professionnel**

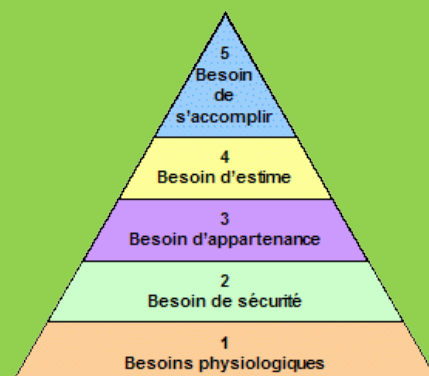
La mise en cause de la mobilité professionnelle dans les drames survenus chez France-Télécom vient bousculer deux décennies d'idées reçues dans les entreprises. Pendant des années de restructurations en série, les politiques de management ont loué la flexibilité et la capacité d'adaptation et dénoncé « la résistance au changement » des salariés... La mutation organisationnelle permanente était vecteur de modernité et faisait l'objet de séminaires et de programmes de coaching. Un dirigeant digne de ce nom se devait, à peine arrivé, d'imposer des changements de fonctions et de service à ses salariés, à qui l'on expliquait qu'ils auraient à changer de métier plusieurs fois dans leur carrière.

De fait, la mobilité est en hausse en France depuis la fin des années 1990. L'emploi étant la première cause de déménagement de longue distance, les enquêtes logement de l'Insee donnent une idée de cette tendance: le taux de mobilité de la population est passé de 6,4 % en 1996 à 7,4% en 2002; en 2004, le taux de mobilité d'une région à l'autre a atteint son plus haut niveau depuis cinquante ans.

Pourtant, le mouvement perpétuel a fait la preuve de ses dangers. Sur une quarantaine de cas de suicides étudiés par Technologia (cabinet chargé depuis fin septembre par France Télécom d'enquêter dans l'entreprise), la mobilité, fut un enjeu majeur dans un cas sur deux JJ, indique son directeur général Jean-Claude Delgenes.

Lorsqu'elle est vécue comme une sanction ou génératrice de perte d'identité, elle conduit en effet progressivement au désinvestissement, et parfois au drame. Vingt cinq suicides ont eu lieu à France Télécom en vingt mois. Au mois de septembre, Pôle emploi, qui se réinvente depuis la fusion ANPE - ASSEDIC intervenue en janvier, a connu trois tentatives de suicide.

Document 3 - Echelle de Maslow



Travail 17 : Les freins aux changements (15')**Aimez-vous le changement ?****1. C'est le départ en vacances**

- Vous faites une liste quelques jours avant de ce qu'il ne faut pas oublier.
- Vous décomptez les jours.
- Vous faites 10 fois le tour de l'appartement de peur d'oublier quelque chose

2. Votre patron vous propose une mutation

- Vous acceptez par peur de perdre votre emploi.
- Vous déclinez poliment car votre conjoint n'y tient pas trop
- Vous acceptez, tout en cherchant un autre travail.

3. Votre voiture a 300 000 km

- Vous y êtes attaché elle marche si bien !
- Vous craignez de tomber en panne et en changez tous les ans.
- Vous devez faire face à des dépenses plus urgentes.

4. Votre appartement est devenu trop petit avec la naissance du bébé

- Vous en recherchez un dans le même quartier que vous aimez
- peu vous importe, pour vous c'est le bonheur.
- Vous en recherchez un proche des structures scolaires.

5. Vous aimez les promenades le week-end

- Vous allez toujours dans cette forêt que vous aimez tant
- Vous étudiez la carte des chemins de randonnée.
- Vous vous inscrivez dans un groupe de randonneurs.

6. Voici venu le temps des soldes

- Vous irez acheter quand la bousculade sera passée.
- C'est pour vous un vrai plaisir même si votre garde-robe est encore très convenable.
- Vous avez horreur de la bousculade, de toute façon rien ne presse

7. Voici revenu le temps des vacances

- Vous retournez comme chaque année dans cette petite ville de bord de mer.
- Vous ne savez vraiment pas où aller
- Vous prenez un vol "dernière minute" c'est moins cher.

8. Votre collègue de travail est absent, on vous demande de le remplacer

- Vous stressez car vous connaissez mal ce travail
- Vous vous satisfaisez d'accroître votre savoir-faire dans l'entreprise.
- Bonne nouvelle, vous allez sortir du train-train habituel.

9. Votre conjoint aimerait que vous changiez un peu votre style vestimentaire

- Oui car j'aime renvoyer la meilleure image possible de moi-même.
- C'est une bonne idée, je n'y avais pas pensé.
- Pas question, je me trouve bien comme ça

10. Le soir venu

- Vous préférez vous coucher toujours à la même heure pour votre équilibre
- Ca vous est égal car vous avez souvent de la visite.
- Vous allez vous coucher que lorsque vos tâches sont terminées.

Travail à faire :

Répondre au questionnaire suivant.