

# Il ne reste plus qu'à vous élaner !



## Notre conseil...

- **1.** En tant que dirigeant, il vous est possible, au préalable, de visionner seul les modules afin de vous faire une opinion sur leur contenu et d'identifier les sujets sur lesquels vous souhaiteriez travailler avec vos équipes.
- **2.** Il sera ensuite utile d'organiser un temps collectif afin de favoriser une représentation commune autour des principes Elance et d'échanger sur leur mise en œuvre au sein de votre entreprise. Ce temps peut s'articuler autour d'un visionnage collectif de l'un ou plusieurs des modules, quitte à ce que chacun ait la possibilité d'en faire un visionnage préalable. Suivi d'un temps d'échange, le cas échéant animé par un acteur « neutre », permettant à chacun de s'exprimer, que ce soit sur le contenu pédagogique ou son application en entreprise. Pour ce faire, le quiz de fin de module peut servir de support à l'animation.
- **3.** Un troisième temps pourra permettre d'identifier ensemble des axes de progrès, que ce soit sur un sujet transverse abordé dans les modules ou plus spécifique à un ou plusieurs postes de travail.

## C'est parti !

- **Nous vous invitons à réfléchir au « Plan de lancement » de votre projet de transformation/d'amélioration visant la performance globale. Pour vous accompagner vous trouverez ci-dessous des conseils et principes méthodologiques qui devraient vous permettre de structurer, lancer et conduire votre projet. Nous vous proposons le support ci-dessous pour élaborer collectivement votre projet. Pour cela, référez-vous aux questionnements proposés par item.**

Item à questionner	Typologie/exemples de questions	Commentaires/Décisions
<p><i>Quoi ?</i></p> <p><b>Quel objet de transformation ?</b> <b>Avec quels objectifs ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des Irritants/problèmes ?</li> <li>• Des Dysfonctionnements organisationnels ?</li> <li>• En lien avec un projet de réorganisation, de changement ?</li> <li>• En lien avec un projet de développement sur un des modules suivis ?</li> </ul>	
<p><i>Pourquoi ?</i></p> <p><b>Quels impacts sur la performance globale ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicateur Santé/sécurité dégradés (AT, MP, douleurs, plaintes, etc.) ?</li> <li>• Qualité relation client, qualité des produits et/ou service en baisse ?</li> <li>• Efficacité organisationnelle : processus, traçabilité, reporting</li> <li>• Relation sociale dégradée : coopérations entre salariés en berne ?</li> <li>• Qualité des coopérations entre services défaillantes ?</li> </ul>	

<p><b>Où ?</b> <b>Sur quel périmètre ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une ligne de production, un chantier, une équipe ?</li> <li>• Un service/Inter services ? Métiers/inter métiers ?</li> <li>• Un établissement, l'entreprise ?</li> </ul>	
<p><b>Avec qui ?</b> <b>Quels acteurs et pour quel rôle ?</b></p>	<p>Quelles compétences, quelle légitimité pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A qui confier l'animation ?</li> <li>• Qui associer aux décisions ?</li> <li>• Quels participants ?</li> </ul>	
<p><b>Comment ?</b> <b>Quelles méthodologies ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur la base de collectifs décloisonnés ? de visionnage en collectif d'un ou des modules Elence ?</li> <li>• Partage des objectifs et des attendus ?</li> <li>• Analyse des causes avec les acteurs concernés ?</li> <li>• Mise en débat du travail et de son organisation ?</li> <li>• Expérimentation, à petite échelle, réalisation d'un REX avant de déployer</li> </ul>	
<p><b>Avec quels moyens ?</b> <b>Quelles ressources seront à mobiliser ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles compétences mobilisées ?</li> <li>• Quelle disponibilité ?</li> <li>• Quel budget ?</li> </ul>	
<p><b>Quelle stratégie de communication ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au lancement du projet ? Pendant le projet ? À l'issue ?</li> <li>• Sur quoi ?</li> <li>• Par quels canaux, pour quelles cibles ?</li> </ul>	
<p><b>Quand ?</b> <b>Quelles méthodologies ??</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles étapes ? Quel planning ?</li> <li>• Quels délais ?</li> <li>• Quelles échéances ?</li> </ul>	

## • Quel objet de transformation ?

→ **Faire émerger les dysfonctionnements, les irritants, les sources de tension qui impactent l'efficacité/performance de l'entreprise, le bon déroulement du travail, la qualité des coopérations, des entraides etc.**

- ⊙ Déterminer collectivement l'objet de transformation : Identifier des besoins de l'entreprise au regard de ses spécificités associées à ces marges de manœuvre : Pourquoi la démarche est-elle enclenchée ? D'où provient « le problème » ? Que doit-on améliorer, transformer ? Quelles sont les situations caractéristiques/ ce qui va bien, les situations de travail difficiles, tensions, contradictions, difficultés « sur quoi peut-on agir ? »
- ⊙ Quels sont les acteurs / fonctions concernées par les dysfonctionnements ?

→ **Identifier collectivement les éventuels points de blocage/freins du projet // l'objet de transformation identifié.**

À titre d'exemple, la transformation n'est-elle pas trop ambitieuse, avons-nous toutes les marges de manœuvre pour transformer ? La transformation envisagée sera-t-elle mobilisatrice, fera-t-elle l'unanimité ?

*Bref, se poser la question de la faisabilité du projet de transformation.*

## • Quels sont les impacts en termes de performance globale ?

→ **S'accorder collectivement sur les constats en termes de dégradation de la PG**

- ⊙ **En quoi l'objet à transformer impacte-t-il négativement les performances globales ?**

Identifier en quoi est impacté négativement :

- la performance, l'efficacité de l'entreprise
- la qualité de service attendue par le client
- la santé et sécurité des collaborateurs
- le niveau de qualité des coopérations des salariés

→ **Partager les enjeux et un premier niveau d'objectifs/ et/ou attendus**

- ⊙ **Expliciter/formaliser en quoi les transformations vont permettre de répondre aux enjeux de l'entreprise** sur le versant santé/qualité du travail et sur le versant efficacité/qualité de service.
- ⊙ **Que vise-t-on, tant sur la démarche que sur ses résultats ?**  
*Du point de vue des acteurs, la démarche sera réussie si... ?*  
*Les objectifs de la transformation, en termes de performance globale, sont... ?*  
*Du point de vue des acteurs, la transformation sera réussie si... ?*

Si ce travail peut être fait avec un collectif réduit, vous devez toutefois être prêts à associer rapidement toutes les catégories du personnel au projet de transformation.

## • Sur quel périmètre ?

- **S'entendre sur un périmètre d'expérimentation (un service, une équipe, une ligne de production, un chantier ..), en fonction :**
  - ⊙ De votre planning
  - ⊙ Des ressources allouées au projet
- **Privilégier une première démarche de transformation sur un périmètre réduit, permettant des « petites victoires » rapides**
- **Penser chaîne de production du service afin de découpler et convier, à des moments opportuns, des acteurs amont ou aval du périmètre choisi**
- **Identifier collectivement les éventuels points de blocage/freins du projet// périmètre identifié :**  
Par exemple, est-ce le bon périmètre pour commencer ?  
N'est-il pas trop important ?

## • Quel déroulé ?

- **Un projet de transformation/d'amélioration ELENCE s'articule autour de 4 étapes clés**



- ⊙ **Structurer** : il s'agit d'identifier collectivement l'objet à transformer, les objectifs et attendus de la transformation et les acteurs à mobiliser.
- ⊙ **Investiguer** : identifier les causes et pistes de solution à engager. –Se référer à la méthodologie proposée
- ⊙ **Expérimenter** : tester à petite échelle, en situation réelle et de manière coopérative, la mise en œuvre des actions correctives/des solutions. Organiser des retours d'expérience afin d'évaluer et ajuster avant de déployer
- ⊙ **Déployer** : Faire bilan global et lancer de nouveaux axes de déploiement

- **Au regard de ces étapes, se fixer un calendrier ? Des échéances ?**
- **Identifier collectivement les éventuels points de blocage/freins du projet // au déroulé.**  
A titre d'exemple, le calendrier n'est-il pas trop ambitieux au regard des ressources à mobiliser ?

## • Avec quels acteurs et pour quel rôle ?

### → **S'interroger sur les acteurs à associer à ce travail**

*(membres du comité de direction, de représentants du personnel d'un représentant par strate hiérarchique, d'experts, de salariés, voire de parties prenantes externes à l'entreprise)*

- **Quels acteurs est-il important de réunir autour de la table pour traiter ce sujet ?**
- **Identifier les critères qui permettent d'identifier, qui porte, qui arbitre, qui anime, qui participe** (critères de compétence, leadership, disponibilité, légitimité)

### → **Formaliser les attendus pour chaque rôle**

*(décideurs, animateurs, participants)*

### → **Mobiliser les acteurs impliqués en partageant les attendus du projet.**

*Ce temps participe à la mobilisation autour du projet, et construit aussi la confiance entre les différents acteurs. Ces éléments seront précieux pour construire votre communication auprès de l'ensemble du personnel.*

### → **Rapprocher ceux qui font le travail et ceux qui l'organisent.**

*Pour cela développer des approches participatives autour du travail car l'objectif est de viser le décloisonnement. Impliquer les salariés dans les décisions qui les concernent est source de motivation et d'efficacité, et permet d'accompagner le changement.*

### → **Identifier collectivement les éventuels points de blocage/freins du projet pour les acteurs impliqués et notamment au regard de leur rôle**

## • Quelles méthodologies ?

### → **Privilégier les méthodologies, dans toutes les étapes de votre projet qui permettent le décloisonnement et qui participent au développement des coopérations**

*entre les parties prenantes internes et externes (client, fournisseurs, salariés).*

### → **Accepter une itération "essais, erreurs, ajustements" (voire un retour en arrière)**

*qui implique un dispositif d'évaluation en continu à la fois sur les processus (le comment) et sur les contenus (le quoi et les objectifs). Le projet Elence s'inscrit dans une logique d'expérimentation.*

### → **Organiser la mise en débat autour du travail (controverses, disputes professionnelles, conflictualités) et la manière de le réaliser (réflexivité organisationnelle).**

*Ce débat est source d'innovation et de créativité et permet de concevoir les transformations.*

*Les transformations doivent s'appuyer sur la connaissance « des difficultés pour faire le travail » qu'ont ceux qui font le travail, les experts du travail.*

- **Mettre au cœur de votre phase investigation, l'analyse collective du travail tel qu'il se fait réellement.**  
*Comment allez-vous investiguer, avec quelles méthodes, quels outils (observations, entretiens, aller questionner, écouter les experts du travail) ?*
- **Aborder collectivement quels seront les processus de décision,** dans le respect de chaque fonction, afin d'effectuer le plus sereinement possible les arbitrages envisagés (êtes-vous prêt à prendre en compte l'avis des personnes consultées ?)
- **Organiser des temps d'expression et de partage entre salariés impliqués dans le projet autour de leur vécu/expérience,** afin de s'assurer tout au long du projet d'une bonne dynamique de groupe (chacun peut s'exprimer, est reconnu, utile, écouté ...)
- **Identifier collectivement les éventuels points de blocage/freins du projet.**  
*L'identification, préalablement au projet, et au fil des éventuelles réorientations, des conditions de faisabilité (ses forces et faiblesses) du projet de transformation permet d'éviter les phases de découragement ou d'essoufflement voire même d'arrêt du projet. C'est une condition de réussite du projet.*
- **Évaluer et ajuster en continu**
  - ⊙ **Évaluer chemin faisant,** à partir de critères partagés en amont, les effets en matière de performance et de conditions de travail. Cette évaluation doit se faire avec les salariés concernés, et permet de procéder à des ajustements avant de déployer (sur le versant de l'amélioration de la performance -efficacité/qualité de service et sur le versant de l'amélioration de la qualité du travail -santé et condition de travail-)
  - ⊙ **Définir les modes de décisions.** Dans le mode « consultatif », il s'agit seulement de consulter les personnes concernées, tandis que dans le mode « consensus », il s'agit de prendre en compte l'avis des salariés et se mettre d'accord collectivement sur une solution.

## • Quelle communication ?

La communication est essentielle à une démarche Elence. Elle permet de partager et, le cas échéant, d'enrichir un diagnostic, informer les salariés des engagements de l'entreprise, valoriser le travail réalisé par le groupe, contribuer à l'adhésion et à l'engagement collectif. Elle doit être claire et accessible, ciblée à des moments clés du projet

- **Identifier quand communiquer**
  - ⊙ **Au lancement de la démarche,** avec éventuellement la communication du lien pour visionner le e-learning, la constitution du groupe projet, l'identification du sujet, un appel à contribution, l'objectif, la temporalité, ...
  - ⊙ **Lors du lancement de l'expérimentation**
  - ⊙ **Sur les enseignements et transformation/évolution organisationnelle**
- **Identifier les moyens de communication**
  - ⊙ **Quels canaux pour quelles cibles ?**