

CONFÉRENCES AVSST

**LA GESTION DU CHANGEMENT COMME SUPPORT À
L'IMPLANTATION D'UNE CULTURE EHS**

BENOIT DEMOULIN, CONSULTANT EN DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

HABILIS CONSEIL SA

BUSSIGNY, LE 10 SEPTEMBRE 2019

PRÉSENTATION

Benoit Demoulin



- Belge, 56 ans, chimiste et ingénieur de formation
- 30 ans d'expérience industrielle (production, services, direction)
- Ex-chef du dpt HSSSEQ Cimo à Monthey (EHS, Labo environnemental, CSI-C, Sites contaminés, Médecine du travail, ...)
- Spécialiste de la gestion du changement et de la culture d'entreprise

FAISONS CONNAISSANCE...

Levez la main ceux d'entre vous qui ...

- Êtes membre de la direction de votre entreprise
- Éprouvez quelques difficultés de dialogue avec votre direction ou d'autres services ?

CERCLE DE DISCUSSION



Un cercle de discussion est une méthode de travail qui consiste à placer l'ensemble des participants d'une séance assis en cercle et sans la présence de tables.

Cette configuration met tous les participants sur le même pied d'égalité et gomme toute différenciation hiérarchique ou de service d'origine.

CHECK-IN

Un Check-in aide les participants à “atterrir”, ou à être totalement présents dans un meeting en se débarrassant de pensées ou de distractions extérieures.

Cela aide à rendre le meeting plus productif

Nom, prénom, rôle dans l'entreprise, séniorité EHS

Règles :

- *Le premier qui le désire prend la parole*
- *On tourne ensuite dans le sens des aiguilles d'une montre*
- *Ecoute active, ne pas penser à ce que l'on va dire, mais comprendre ce que l'autre veut dire*
- *Ne pas répondre, ni renchérir*

NOS DÉFIS DE PROFESSIONNELS EHS

- Position transversale : influence sans ordres directs
- Objectifs incohérents entre départements, culture différente
- Double casquette : policier – conseiller
- Compréhension du rôle : déléguer ou décharger complètement ?
- Souvent pas membre de la direction
- Pas vraiment «présents» dans l’agenda
- ...

CLÉ DU SUCCÈS : NOTRE RELATION AVEC LA DIRECTION

Notre succès dépendra de notre capacité à démontrer comment la mise en place d'une culture EHS peut devenir le meilleur contributeur aux objectifs globaux de l'entreprise.

Le défi n'est pas de se battre pour avoir droit au chapitre, mais de montrer qu'un engagement EHS est LE moyen pour la direction d'obtenir une culture participative, communicative,



LES ÉTAPES DE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

LES PHASES DU DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

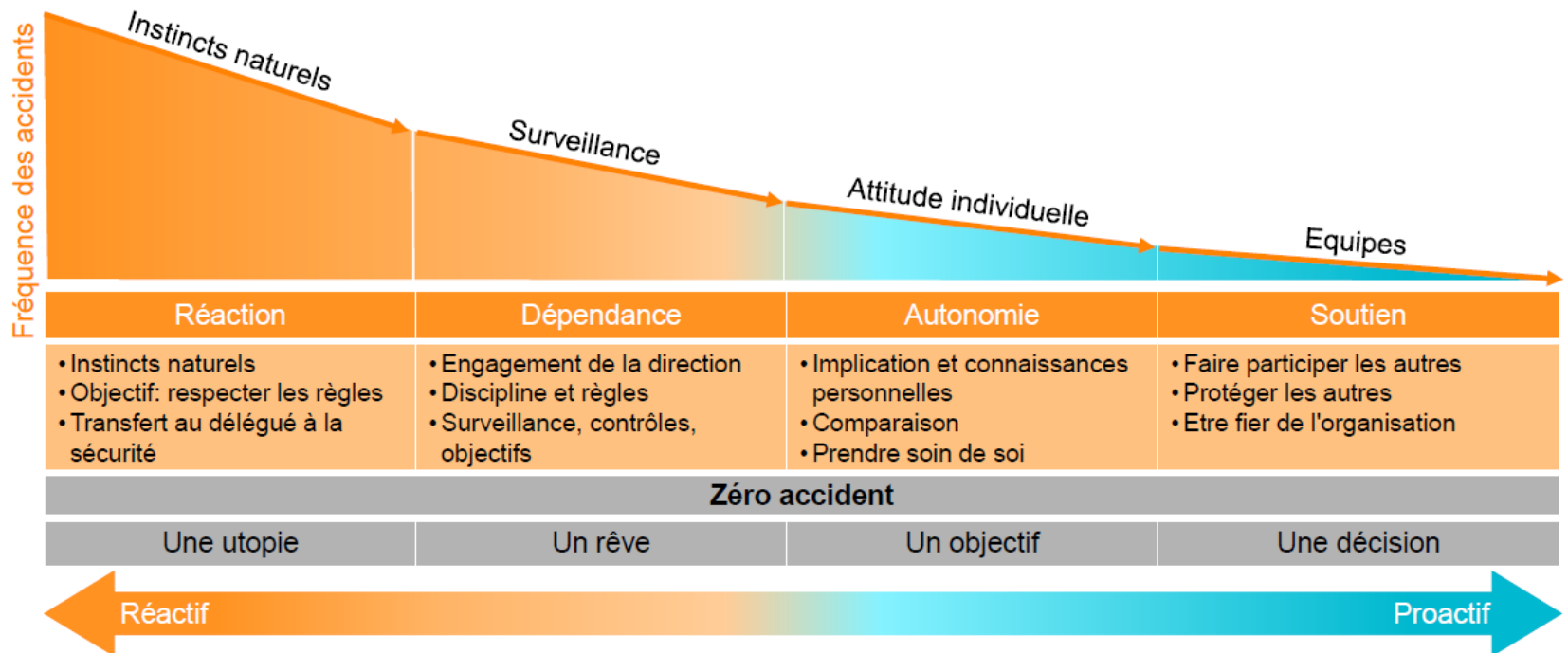
	Phase Pionnière	Phase de différenciation	Phase d'intégration	Phase d'association
Analogie	Les clones	La machine	L'organisme vivant	La communauté
Ambition	Construire une organisation informelle autour de personnes	Construire un dispositif maitrisable et gouvernable	Développer une organisation holistique	Tisser un réseau d'entreprise au sein de son environnement
Rôle du chef	Expert technique	Gestionnaire	Leader	Leader associatif
Rôle du collaborateur	Imiter le chef	Assumer un rôle bien cadré	Agir dans le sens de la mission	Agir dans le sens de la mission globale
Rôle de EHS	Alibi	Policier	Communicateur, facilitateur	Ambassadeur
Clé du succès	Connaissance métier	Respect des règles et processus	Engagement de tous	Compréhension de la mission commune
Croyance	Tous les collaborateurs sont comme moi	Tous les collaborateurs sont remplaçables	Tous les collaborateurs sont uniques	Tous les collaborateurs nous dirigent
Risque	Manque de transparence	Problèmes de relations humaines	Problèmes liés à l'environnement	Coalition de pouvoir

QUELQUES INDICATEURS DU DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

	Phase Pionnière	Phase de différenciation	Phase d'intégration	Phase d'association
Politique et stratégie	Rarement formulés A demander au chef	Discussion annuelle à haut niveau. Transmis par écrit	Repensés par un dialogue entre les niveaux hiérarch.	Implication des collaborateurs et des autres entreprises
Promotion si ...	On travaille beaucoup	On respecte processus et normes	Plan de développement partagé et accompli	Coopérations avec partenaires, projets communs
En cas de conflit	Celui qui a les meilleures relations avec le chef gagne	Le supérieur tranche après avis de chacun	Le supérieur aide les personnes concernées à trouver la solution	Les personnes concernées gèrent elles-mêmes les conflits
Les projets sont attribués...	Aux personnes qui savent se faire apprécier	Selon directives claires avec règles claires	En expliquant d'abord raison d'être Laisser marge de manœuvre	On confie les compétences aux personnes pour qu'elles n'aient plus qu'à obtenir l'aval.
Les processus	Les directives sont rares, chacun doit savoir improviser	Travail suit la planification et règles standardisées	Indications générales pour l'organisation des processus	Les personnes discutent des améliorations des processus

LA COURBE DE BRADLEY

Eliminer complètement les accidents - Bradley



Copyright @ 2010 DuPont

suva

Cours Suva Chargé de sécurité : leçon 292 : ST et PS comme tâche de management

TRAVAIL PAR PAIRES

Dans ma propre entreprise, quelle est la phase de développement prépondérante ?

Quels indices étayent mon jugement ?

Règles : (10 mins)

- *Réflexion personnelle*
- *Noter mes indices sur la feuille*
- *Echange avec mon partenaire*

QUELQUES RÉFLEXIONS POUR MON RÔLE EHS

- Le mode de fonctionnement de EHS est-il cohérent avec la phase de développement organisationnel dans laquelle opère mon entreprise ?
- Que dois-je changer pour m'aligner ?
- Suis-je à l'aise avec ce mode de fonctionnement ?
- Existe-t-il dans mon entreprise un désir de changer de faire mieux ?

LE BESOIN DE CHANGER

- Côté EHS :

«L'employeur doit faire collaborer les travailleurs aux mesures de prévention des accidents et maladies professionnels» LLA art. 82 al.2

- Côté direction :

- Adaptation au marché (taille, équipements, ...)
- Changement de produits, de service
- Besoin d'amélioration continue
- Evolution technologique ...

Il existe une synergie entre l'intérêt de EHS et celui de la direction.

CHANGER LES HOMMES

Si les hommes étaient des machines, ce serait facile de les changer !

Mais les hommes ne sont pas des machines, ils fonctionnent rationnellement, mais aussi par intuition, par émotion et par sensation.

La fonction de prise de décision est située dans le cerveau limbique qui ne gère pas le langage => le rationnel n'est pas très efficace

CHANGER LA DIRECTION

La phase de développement dans laquelle se trouve mon entreprise n'est pas «apparue par hasard». La culture qui est en place est la conséquence directe des «recettes» conscientes ou inconscientes de la direction. Ces préférences sont souvent copiées dans les couches hiérarchiques inférieures.

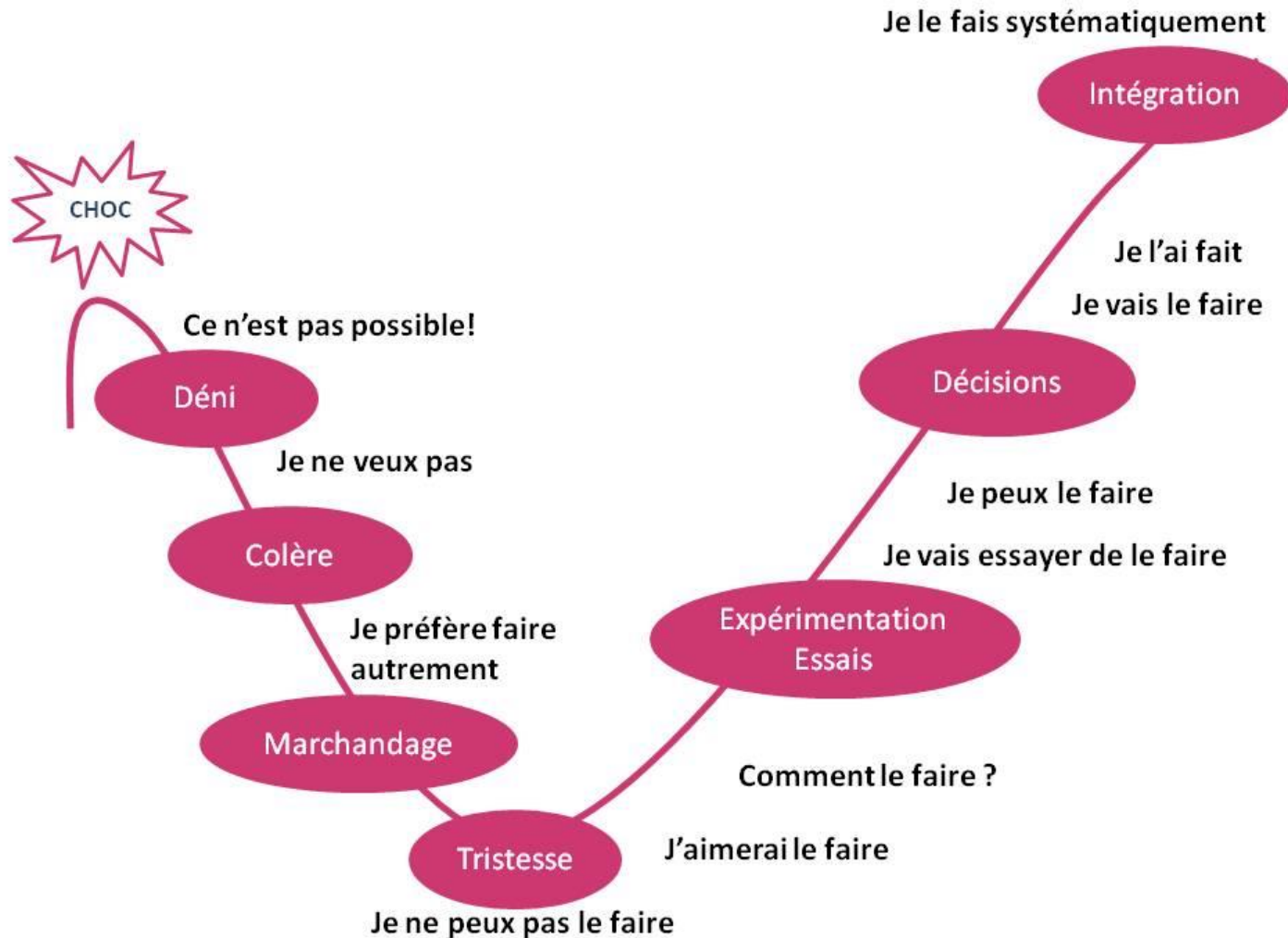
La direction ne peut demander un changement de culture sans elle-même d'abord changer sa manière de fonctionner et rendre cohérents tous les systèmes de l'entreprise.

PETITE PAUSE



L'HOMME FACE AU CHANGEMENT

LA COURBE ÉMOTIONNELLE DU CHANGEMENT



L'ÉQUATION DU CHANGEMENT

Quel que soit le changement, nous pouvons appliquer cette équation à un groupe ou à un individu

$$F_c = (A_f \times I_p) / D_t$$

Fc Facilité à opérer un changement

Af Attractivité de la situation future (perception)

Ip Insatisfaction de la situation présente (perception)

Dt Difficulté de la transition (perception)

Notre fonction de leader c'est de jouer avec chacun des termes de l'équation pour atteindre le résultat voulu. Et n'oublions pas que ce sont *des perceptions !*

EN CERCLES DE DISCUSSION



L'équation du changement fonctionne aussi à l'envers pour rendre plus difficile voire impossible le changement de culture voulu.

Identifier, dans votre entreprise, quelques facteurs qui bloquent le développement d'une culture participative

Processus : (10 mins)

- *Désigner un secrétaire / rapporteur*
- *Identifier en groupe les facteurs bloquant*
- *Les noter sur votre feuille de rapport*



ENGAGER LA DIRECTION

ENGAGER LA DIRECTION

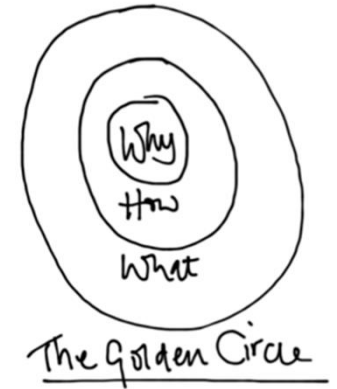
La réussite* d'un passage à une culture participative est conditionnée à la démonstration par les membres la direction qu'ils croient que chaque collaborateur est unique et donc précieux.

La meilleure manière de faire cette démonstration est de devenir personnellement acteur de la SST :

- Chaque collaborateur est précieux et unique
- On ne veut pas les perdre
- Pour valoriser leur opinion, il faut qu'ils soient présents !

(* Condition nécessaire mais pas suffisante)

LE MESSAGE À CONVOYER



Pourquoi :

- Nous voulons mettre en place un culture participative

Comment :

- Par la démonstration que nous individualisons et valorisons chacun de nos collaborateurs

Quoi :

- Commencer par EHS car c'est le domaine avec le plus d'impact humain
- Une fois la démonstration EHS faite, l'engagement dans les autres domaines suivra (qualité, amélioration continue, orientation client, ...)

https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=fr

PLUS IMPORTANT QUE LES MOTS, LA FORME

Il s'agit d'une conversation importante, nous devons faire en sorte qu'elle soit perçue comme telle :

Local : pas le bureau du directeur, ni la salle de réunion habituelle

Configuration : pas de table

Public : Directeur seul ? Un membre de la direction allié ?

Engager personnellement et émotionnellement :

- Utiliser le «je», le «nous»
- Parler au futur
- Utiliser des verbes de sentiments «J'aimerais ... , je crois en ...»

Vaincre les appréhensions : équations du changement

Respecter la courbe émotionnelle de l'autre

CONCLUSION

- L'engagement dans EHS est le meilleur moyen de démontrer un attachement sincère envers les collaborateurs en tant qu'individus.
- La pratique de cette reconnaissance est un puissant déclencheur de comportements participatifs
- Le comportement participatif est automatiquement transférable à d'autres domaines (Q, Environnement, ...)

Avertissement : La gestion du changement exige de la rigueur et de l'humilité. Pour devenir pérenne, le changement implique de revisiter tous les systèmes de l'entreprise afin qu'ils soient tous cohérents avec la manière voulue d'opérer.

MERCI DE VOTRE ATTENTION !

JE RESTE À VOTRE DISPOSITION POUR EN DISCUTER PLUS EN DÉTAILS

benoit.demoulin@habilis.ch

www.habilis.ch

BACK-UP SLIDES

VALEURS – CROYANCES - COMPORTEMENT



- *Valeur :*
Les choix qui guident notre jugement. Ex : la liberté individuelle
- *Croyance :*
Ce que nous pensons vrai. Ex : la sécurité fait perdre du temps
- *Comportement :*
Ensemble des réactions objectivement observable d'un individu. Ex : Je retire mon casque à la première occasion

https://www.icsi-eu.org/documents/88/csi_2017-01_culture-securite_hd.pdf

VALEURS – CROYANCES - COMPORTEMENT

Les verrous psychologiques qui gênent le patron de PME voulant déléguer :

- Une forte compétence qui induit du perfectionnisme et un contrôle fort,
- La difficulté à accepter qu'on puisse "faire autrement",
- La difficulté à ajuster le degré de contrôle selon les interlocuteurs,
- La peur de perdre partiellement de son pouvoir,
- La peur que l'image de son entreprise en pâtisse, voire la sienne propre,
- La certitude qu'on fera plus vite et mieux que quiconque,
- L'acceptation de perdre en qualité de livrable, même si ce n'est que provisoire.