

ÉTUDE DE FAISABILITÉ HUMAINE (EFH) OU ÉTUDE D'IMPACT HUMAIN (EIH): UN OUTIL POUR LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Jean-Pierre Brun



1. Élever au niveau corporatif la réflexion sur les impacts humains des changements organisationnels;
2. Établir que le bien-être de la personne est un critère de réussite de la conduite du changement.





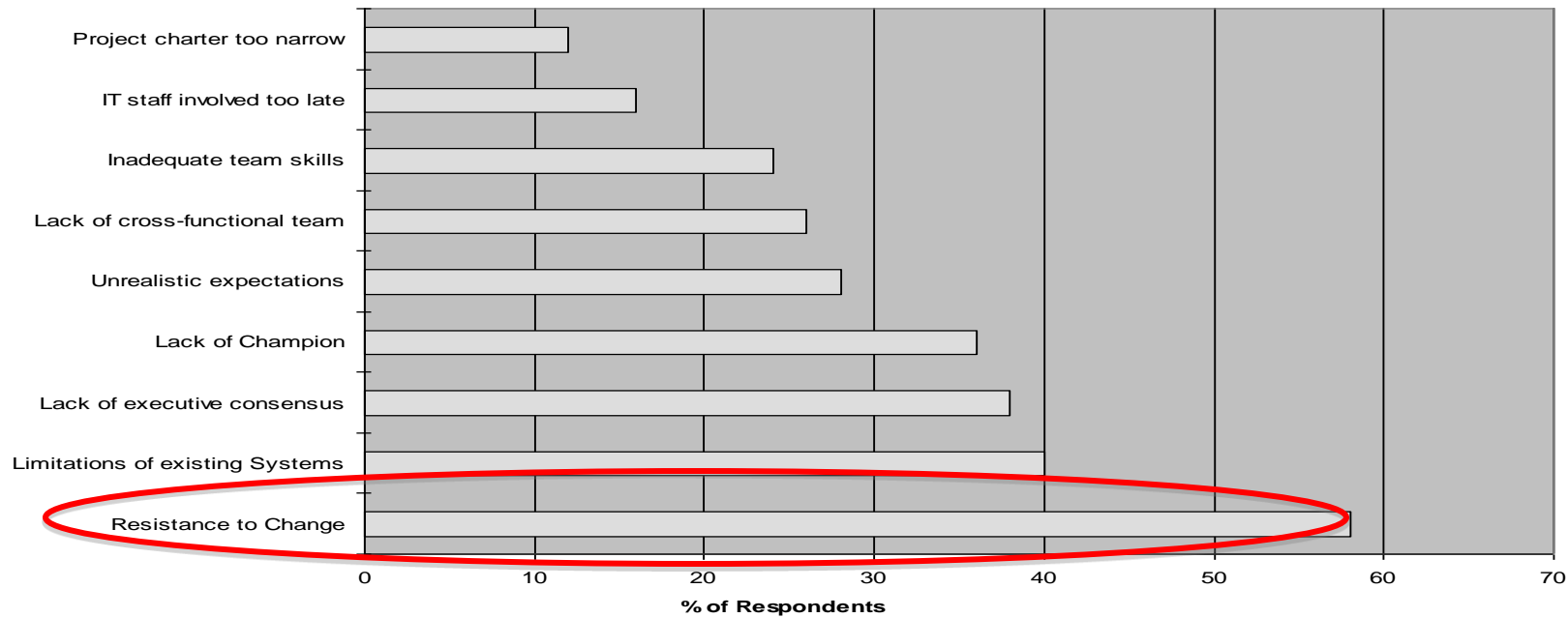
• Grand succès	6.7%	} 67.9%
• Succès	25.4%	
• Peu de succès	44.7%	
• Très peu de succès	20.7%	
• Échec	2.5%	

Obstacles au succès

• Gestion des chgmt	} 52%	• Délais
• Communication		• Financement
• autres		• Priorité
• Définition objectifs		• Implantation techno.
• Culture		• Méthode
• Implantation		



Obstacles to Re-engineering Success



Source: Deloitte & Touche 1993 Survey of 400 US/CA CIOs

- Exigences psychologiques (charge mentale, difficultés d'atteinte des objectifs)
- Contraintes temporelles (manque de temps, travail dans l'urgence)
- Adaptation au changement
- Incertitude vis-à-vis de l'avenir
- Rigidité des procédures de travail
- Risque de restructurations
- Perspectives d'évolution et équité des critères de promotion
- Soutien des managers





Facteurs organisationnels

Dimensions du changement

- changements au niveau des tâches
- changements au niveau du groupe de travail
- augmentation de la durée du travail
- réductions d'effectifs
- flexibilité forcée
- contrats à court terme
- persistance de l'insécurité

Légitimité du changement

- prévention de crise ou profit à court-terme ?
- changements négatifs en dernier ressort seulement ?

Processus du changement

- communication des changements repoussées à plus tard ?
- processus de décision non transparent et non participatif ?
- distribution non équitable du changement

Effets psychosociaux individuels

- perception de l'insécurité de l'emploi (qualitative et quantitative)
- perception d'un manque d'équité dans l'organisation
- moins d'implication
- dégradation de la motivation, confiance, concentration et persistance au travail
- moins d'autodiscipline

Effets sur la santé de l'individu

- stress et épuisement
- désordres du sommeil
- changements de comportements influant sur la santé (abus de drogues, mauvais régimes, manque d'activités physiques)
- accidents du travail
- maladies musculosquelettiques
- maladies et mortalité cardiovasculaires

Effet sanitaire sur l'organisation

Court terme

- absentéisme
- « présentéisme »
- effets d'image négatifs : baisse des ventes
- turnover non souhaité (écrémage)
- harcèlement
- climat professionnel négatif
- baisse de productivité
- dégradation qualité produits
- taux de maladie longue durée des victimes et des rescapés
- effets d'image négatifs : attrait comme employeur

Long terme

- ✓ **Chaque changement n'a pas toujours un effet global, ce sont les petits effets cumulatifs qui ont un impact global sur l'organisation**
- ✓ **Les projets de changement sont souvent conduits dans une perspective technique et délaissent les aspects humains**
- ✓ **20% des propositions de changement produisent souvent 80% des changements réels**
- ✓ **Les changements organisationnels sont tellement complexes que les outils de planification en RH sont insuffisants**



L'étude de faisabilité humaine (EFH) est un processus proactif d'analyse, de suivi et de gestion des éléments humains de projets organisationnels (changement, planification, politiques, décisions, etc.) qui a pour objectif:

1. d'assurer un plus grand succès au projet organisationnel;
2. de procurer une organisation du travail favorable au développement (physique, psychologique et intellectuel) des personnes;
3. de développer un effet positif des changements proposés.



1. L'étude de faisabilité humaine doit être conduite sous l'angle de la **solution**
2. L'EFH doit être **intégrée** aux outils de planification stratégique existants
3. L'EFH contribue à la gestion de la **planification**, des programmes, des projets, des décisions et des actions de l'organisation
4. Le but de l'étude de faisabilité humaine (EFH) est de procurer une organisation du travail favorable au **développement** des personnes
5. L'EFH vise à maintenir **l'intégrité** des personnes et de l'organisation
6. L'EFH vise que le développement organisationnel soit **efficace** et maximise ses bénéfices en diminuant ses coûts
7. L'EFH identifie les **conséquences négatives** et les **bénéfices** d'un projet
8. L'EFH offre un moyen de **comprendre** les options et de prendre des décisions éclairées sur les impacts humains



1. **Analyse documentaire:** rapport, statistiques, expertise, données RH, données SST
2. **Entretiens individuels:** employés, gestionnaires, experts, syndicats, etc.
3. **Analyse stratégique:** contexte organisationnel et enjeux

Trois volets:

1. L'état des lieux avant le changement
2. L'évaluation du processus de conduite du projet
3. L'évaluation des cibles et livrables du projet



Profils de compétences pour conduire une EIH

1. Les activités à réaliser

1. Établir un plan de déroulement de l'EIH
2. Communiquer et expliquer ce qu'est l'EIH
3. Conduire des entretiens individuels
4. Effectuer des analyses documentaires et statistiques
5. Identifier les écarts entre le changement proposé et le vécu du terrain et des personnes
6. Rédiger un rapport et des préconisations

2. Le savoir (les connaissances)

1. Les principaux enjeux en matière de santé au travail dans l'entreprise
2. Les méthodologies ou expériences éprouvées en conduite du changement
3. Les principes de management favorisant la santé
4. Maîtrise des techniques de conduite d'entretiens individuel et/ou de groupes

Profils de compétences pour conduire une EIH

3. Le savoir-faire (les habiletés et les comportements)

1. Capacité de résolution de problème
2. Capacité de synthèse
3. Formulation de préconisations opérationnelles
4. Accompagnement et coaching des responsables de la conduite du changement
5. Compétence informatique (Word, Powerpoint)

4. Le savoir-être (les attitudes)

1. À l'écoute
2. Convaincant
3. Objectif
4. Respectueux
5. Bon communicant

Profondeur du changement

1. Périmètre du changement:

- Simple changement d'outil
- Redéfinition de certains postes ou métiers
- Modification de structure organisationnelle

2. Temporalité du changement

- Court terme: < 3 mois
- Moyen terme: 6 mois
- Long terme: 1 an et plus

3. Culture d'entreprise

- Changement cohérent avec la culture
- Risque modéré de conflit avec la culture
- Risque fort de conflit avec la culture

4. Compétences, habiletés

- Évolution légère
- Évolution importante
- Renouvellement complet des compétences

5. Rôle du management

- Pas de modification
- Évolution graduelle
- Changement important des modalités de management

6. Équipe de travail

- Pas de modification des équipes
- Modification légère des équipes
- Modification importante des équipes

7. Lieu de travail

- Pas de mobilité
- Mobilité partielle: combien
- Mobilité totale

Thématiques EIH

LES ENJEUX DE SANTÉ

- Quel est l'état de santé actuel des personnes?
- Quel peut-être l'impact du changement sur la santé des personnes?
- Quel peut-être l'impact du changement sur la motivation et la satisfaction?
- Le changement demandera-t-il une grande capacité d'adaptation?
- Le changement aura-t-il des impacts sur l'aménagement et l'ergonomie du poste de travail?

LES PARTIES PRENANTES

- À quels problèmes, et affectant quelles parties prenantes, le changement répond-il?
- À quels besoins, intérêts et attentes de quelles parties prenantes répond-il?
- Le pouvoir des parties prenantes va-t-il être changé avec le projet de changement?
- Les intérêts de quelles parties prenantes convergent davantage avec les objectifs du changement?
- Est-ce que les parties prenantes sont prêtes intellectuellement, psychologiquement et physiquement à accepter le changement?
- Quelle est la désirabilité du changement pour les parties prenantes?
- Comment se positionnent les OS face au changement?

LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL

- Comment peut-être qualifié le climat de travail actuel?
- Quels sont les comportements passés des parties prenantes qui peuvent affecté le projet de changement?
- Quelles sont les valeurs et les normes qui peuvent être bousculées par le projet de changement?
- Le changement change-t-il la relation avec les clients internes ou externes?
- Le changement provoque-t-il des reconfiguration d'équipes?
- Le changement entraînera-t-il des suppressions de postes?

LE TRAVAIL

- Certains outils de travail seront-ils remplacés?
- Le changement va-t-il demander plus de flexibilité et de polyvalence dans le travail?
- Le changement va-t-il demander plus de complexité dans les tâches?
- Le changement va-t-il modifier les méthodes de travail?
- Le changement va-t-il avoir un impact sur la délégation de responsabilité, les procédures de contrôle et l'autonomie des personnes?
- Le changement va-t-il avoir un impact sur la charge de travail des personnes?

LES MANAGERS

- Le changement entraînera-t-il un nouveau rôle des managers?
- Les managers de proximité sont-ils capables d'expliquer le changement?
- Existe-t-il un processus d'accompagnement du changement pour les managers de proximité?
- Le futur des encadrants?

LA CONDUITE DU CHANGEMENT

- Comment caractérisé les impacts du changement :
 - La probabilité d'occurrence
 - Le nombre de personnes affectées
 - La durée des impacts (court terme ou long terme)
 - L'intensité des impacts
 - Dans quelle mesure les impacts sont réversibles ou atténuables?
 - La possibilité de causer d'autres impacts
 - L'incertitude quant aux effets possibles
 - La présence ou non d'une controverse

Thématiques EIH

LES ENJEUX DE SANTÉ

- Quel est l'état de santé actuel des personnes?
 - Quel peut-être l'impact du changement sur la santé des personnes?
 - Le changement demandera-t-il une grande capacité d'adaptation?
 - Le changement aura-t-il des impacts sur l'aménagement et l'ergonomie du poste de travail?
- LES PARTIES PRENANTES**
- À quels problèmes, et acceptant quelles parties prenantes, le changement répond-il?
 - À quels besoins, intérêts, attentes de quelles parties prenantes répond-il?
 - Le pouvoir de décision est-il partagé?
 - Les intérêts de quelles parties prenantes convergent davantage avec les objectifs du changement?
 - Existe-t-il un processus d'accompagnement du changement pour les managers de proximité?
 - Les managers de proximité sont-ils capables d'expliquer le changement?
 - Comment se positionnent les OS face au changement?
- LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL**
- Comment le changement change-t-il la relation avec les clients internes ou externes?
 - Le changement provoque-t-il des reconfigurations d'équipes?
 - Le changement entraînera-t-il des suppressions de postes?
- LA CONDUITE DU CHANGEMENT**
- Comment caractériser les impacts du changement :
 - La durée des impacts (court terme ou long terme)
 - Dans quelle mesure les impacts sont réversibles ou atténuables?
 - La possibilité de causer d'autres impacts
 - L'incertitude quant aux effets possibles
 - La présence ou non d'une controverse

Thématiques EIH

LES PARTIES PRENANTES

- À quels problèmes, et affectant quelles parties prenantes, le changement répond-il?
- À quels besoins, intérêts et attentes de quelles parties prenantes répond-il?
- Le pouvoir des parties prenantes va-t-il être changé avec le projet de changement?
- Les intérêts de quelles parties prenantes convergent davantage avec les objectifs du changement?
- Est-ce que les parties prenantes sont prêtes intellectuellement, psychologiquement et physiquement à accepter le changement?
- Quelle est la désirabilité du changement pour les parties prenantes?
- Comment se positionnent les OS face au changement?

Thématiques EIH

LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL

- Comment peut-être qualifié le climat de travail actuel?
- Quels sont les comportements passés des parties prenantes qui peuvent affecté le projet de changement?
- Quelles sont les valeurs et les normes qui peuvent être bousculées par le projet de changement?
- Le changement change-t-il la relation avec les clients internes ou externes?
- Le changement provoque-t-il des reconfiguration d'équipes?
- Le changement entraînera-t-il des suppressions de postes?

Thématiques EIH

LE TRAVAIL

- Certains outils de travail seront-ils remplacés?
- Le changement va-t-il demander plus de flexibilité et de polyvalence dans le travail?
- Le changement va-t-il demander plus de complexité dans les tâches?
- Le changement va-t-il modifier les méthodes de travail?
- Le changement va-t-il avoir un impact sur la délégation de responsabilité, les procédures de contrôle et l'autonomie des personnes?
- Le changement va-t-il avoir un impact sur la charge de travail des personnes?

- Le changement entraînera-t-il des suppressions de postes?

Thématiques EIH

LES MANAGERS

- Le changement entraînera-t-il un nouveau rôle des managers?
- Les managers de proximité sont-ils capables d'expliquer le changement?
- Existe-t-il un processus d'accompagnement du changement pour les managers de proximité?
- Le futur des encadrants?

LA CONDUITE DU CHANGEMENT

- Comment caractérisé les impacts du changement :
 - La probabilité d'occurrence
 - Le nombre de personnes affectées
 - La durée des impacts (court terme ou long terme)
 - L'intensité des impacts
- Dans quelle mesure les impacts sont réversibles ou atténuables?
- La possibilité de causer d'autres impacts
- L'incertitude quant aux effets possibles
- La présence ou non d'une controverse

Conduite du changement: manager par la confiance



Jean-Pierre Brun

C'est la conduite du changement qui donne du sens au contenu du changement.

Dans un contexte de changement, pour créer de la confiance, les gestionnaires doivent pouvoir répondre aux 5 questions suivantes:

1. Le changement est-il nécessaire?
2. Le changement visé est-il le bon changement à faire?
3. Est-ce que les dirigeants donnent un bon soutien aux managers de proximité?
4. Est-ce que les managers ont la compétence qu'il faut pour implanter avec succès le changement?
5. Qu'y a-t-il de bon pour le collaborateur dans ce changement?

Conduite du changement: manager par la santé



Jean-Pierre Brun

Lors d'un changement, les salariés désirent avoir un accès rapide et de proximité au manager pour comprendre le changement.

Pour conduire un changement de manière saine, il faut:

- Connaître les normes en place et ce qui va être bousculé
- Être un manager disponible pour expliquer le projet/changement
- Bien gérer les différences de points de vue
- Clarifier les nouveaux rôles et les nouvelles responsabilités
- Prendre en compte les impacts sur la santé

1. Identification précoce des impacts potentiels et des effets cumulés (démotivation, résistance aux changements, perte de crédibilité, etc.).
2. Identification des enjeux stratégiques en matière de faisabilité au plan humain et organisationnel.
3. Réduction du temps et des efforts pour évaluer les perceptions de chacun qui arrivent en cours de projet.



- ✓ Arrimage aux politiques organisationnelles
- ✓ Garantir un processus de décision efficace
- ✓ Prévoir une démarche simple et flexible
- ✓ Établir des objectifs et des critères de fonctionnement
- ✓ Obtenir un accès à l'information
- ✓ Prévoir un processus de participation des principaux acteurs concernés
- ✓ S'associer un expert externe pour plus d'objectivité et de recul sur le projet sous étude
- ✓ Plus l'EFH est utilisée de manière précoce meilleur est son impact



- Manque de connaissance et d'expérience sur les facteurs à prendre en compte, les impacts possibles et les processus de prise de décision
- Manque de ressources (humain, financière et expertise)
- Absence d'une méthode pour conduire l'EFH
- Manque de volonté de la direction
- Manque de participation des divers intervenants de l'organisation
- Réalisée uniquement par les responsables du projet sous étude





MERCI !