



Toutes les infos sur un nouveau métier du Net

Osmose (www.osmose-asso.org), association dont l'objet est de porter les valeurs et les enjeux de la communication universelle, annonce avoir lancé un plan d'actions pour mettre en place une filière de formation spécifique, avec plusieurs milliers d'emplois en jeu, au métier d'e-transcripteurs, permettant l'accès à l'information (téléphone, autonomie professionnelle, sous-titrage télévisuel, etc.) aux personnes ne percevant pas la parole. Renasup (Réseau national d'enseignement supérieur privé) doit en assurer la maîtrise d'œuvre.

Sur LATRIBUNE.fr

Nouvelle maquette, nouvelles fonctions pour votre site

Votre site Internet Latribune.fr vient de moderniser sa maquette et vous propose désormais de nouvelles fonctionnalités : Facebook Connect, une interactivité développée, plus de multimédia (vidéos, photos...) et des liens contextuels développés.

Bonnes pratiques en conduite du changement

Face à un environnement mouvant, les entreprises sont contraintes de multiplier les projets et de déployer de nouveaux dispositifs de pilotage. La remise des trophées Essec du changement 2010 est une occasion de partager les expériences en la matière.

POINT DE VUE DAVID AUTISSIER

Maître de conférences en Gestion à l'IAE Gustave Eiffel UPEC

Tous les discours managériaux mentionnent que l'entreprise doit être agile, innovante, entreprenante, adaptable, etc. La traduction opérationnelle de ces enjeux passe par le déploiement de projets de transformation. Le projet s'oppose au fonctionnement régulier et pérenne de l'entreprise. Il est limité dans le temps. Il a des objectifs, un bud-

get, un planning et des équipes dédiées. Il existe de nombreuses méthodologies de gestion de projet construites autour des grands standards mondiaux tels que PMI (Project Management International) et Prince2. Y a-t-il trop ou pas assez de projets pour réaliser les changements ? Il existe peu de chiffres mais les quelques estimations obtenues dans des grands

groupes du CAC 40 montrent que les projets représenteraient environ 15 % de l'activité contre 85 % pour le fonctionnement en mode pérenne (à partir des effectifs employés). Les chefs d'entreprise ont le sentiment que les changements ne vont pas assez vite et qu'il faudrait déployer davantage de projets.

Les études Gartner Group et Standish Group révèlent depuis quelques années la difficulté des projets à réaliser leurs objectifs initiaux. Un projet sur deux réalise ses objectifs initiaux. Standish Group avait même avancé le chiffre de 20 % de projets qui se faisaient en respectant le planning et les objectifs initiaux. 80 % des projets seraient en conséquence défailants. Ce qui, au regard des investissements, mérite que des solutions soient envisagées. L'analyse des facteurs d'échec montre une survalorisation des objectifs initiaux et une faible prise en compte des mécanismes humains de participation et d'adhésion. De ce dernier constat est née une technique communément appelée conduite du changement. Lors des gros projets informatiques dans les années 1990, la conduite du changement est devenue une pratique gestionnaire visant à ce que les bénéficiaires adhèrent aux projets qui les concernent. De plus en plus utilisée pour tout type de projet, la conduite du changement s'avère être un investissement rentable. Elle représente 5 % à 7 % du montant des projets mais augmente leur probabilité de réussite d'environ 50 % en termes de délais. En mobilisant les diagnostics socio-organisationnels, la communication, la formation et l'accompagnement des managers, la conduite du changement vise quatre objectifs : l'information, la compréhension,

LES TROPHÉES ESSEC DU CHANGEMENT 2010

Sous la présidence de Jean-Marie Peretti, l'Essec a lancé en 2009 un Cercle du changement (www.cerceduchangement.com) dont l'objectif est de partager des réflexions et bonnes pratiques en conduite du changement. Ouvert à tous les professionnels, ce cercle organise quatre réunions annuelles et une cérémonie de remise des trophées Essec du changement. En partenariat avec le groupe Bernard Julhiet, les trophées Essec du changement 2010 (le 23 septembre 2010 au Cnit Paris La Défense) récompenseront les innovations et bonnes pratiques des entreprises suivantes. **Axa** : internalisation d'un pôle conduite du changement au sein de l'entité conseil d'Axa France. **Pôle emploi** : le projet de transformation pour la création de Pôle emploi. **CNP** : création d'un référentiel de conduite du changement intégrant la notion de capacité de transformation des équipes. **SNCF** : mise en place d'un réseau apprenant au sein de la direction des achats avec un accompagnement du changement. **MMA** : Codéveloppement et intelligence collective : de la supervision de pratiques managériales à la mise en mouvement de l'organisation. **Tunisiama** : Plan d'accompagnement du changement pour remobiliser les ressources internes.

l'adhésion et la participation des bénéficiaires. Même s'il existe de nombreuses méthodologies en conduite du changement, c'est un outil de gestion que chaque entreprise doit se construire à sa main en fonction de son environnement et de ses enjeux. ■

LA TRIBUNE

Édité par : La Tribune SAS
26 rue d'Oradour-sur-Glane
CS 91522
75 525 Paris Cedex 15
Standard : 01 44 82 16 16

Présidente, directrice de la publication :
Valérie Decamp.

Directeur des rédactions :
François Lenglet.
Directeurs adjoints :
Pierre-Angel Gay,
Olivier Provost.

Rédaction en chef : **Eric Chol**
(Economie, Politique, International), **Odile Esposito** (Industrie et Services), **Jean-Baptiste Jacquin** (Technologies et Médias), **Muriel Motte** (Marchés et Finance), **Philippe Mabile** (éditorialiste).

Christophe Bazire (Édition).
Directeur artistique : **Eric Béziat.**

Publicité : La Tribune Régie.
Directeur publicité Pôle financier : **Ghislain Boyer.**
Directrice de publicité International : **Carole Grémillot.**
Directeur marketing : **Arnaud Jaouen.**
Directeur de la diffusion : **Pascal Poli.**

Impression : Paris Offset
Print - 30 rue Raspail 93230
La Courneuve ; MOP
Vitrolles : Ouest Print,
Bournezeau ; Nancy Print.

Service Abonnement :
Numéro vert : 0800 15 23 53
(appel gratuit). Fax abonnements : 01 44 82 17 92.
Abonnez-vous sur
LATRIBUNE.fr

USA : USPS # 0117531
Periodical paid at Champlain N.Y. and
additional mailing offices. For details
call IMS at (800) 428 3005.

Distribué par les NMPP.
Commission paritaire : 0914C85607
ISSN 0989-1922 - Contacter le
service diffusion au 01 44 82 17 80.

LA TRIBUNE est une
publication Le Tribunal Handling
Présidente, directrice de la
publication : Valérie Decamp
Secrétaire général
Guillaume Normand



IMPRIMÉ EN FRANCE
PRINTED IN FRANCE

