



Accompagner le changement dans l'entreprise

Retour d'expérience d'entreprise : CREATIV 21

animé par Marie-Céline Lemarié
Ergonome - conseiller RPS

FORUM PRÉVENTION , 28 septembre 2017

Les facteurs de changement dans les entreprises

Quels changements ?

Les facteurs de changement peuvent être liés :

- A l'évolution socio-économique de l'entreprise
- A celle de la concurrence
- Aux modifications de la demande sur le marché
- Aux mutations technologiques
- Aux changements sociaux
- A l'évolution de l'environnement juridique, politique, réglementaire
-

Les facteurs de changement dans les entreprises

➤ une opportunité...

➤ une menace

Un changement ne se décrète pas, ne se négocie sous la contrainte.
Mais les projets de changement seront confrontés à



... des résistances



Les sources de résistance

Définition



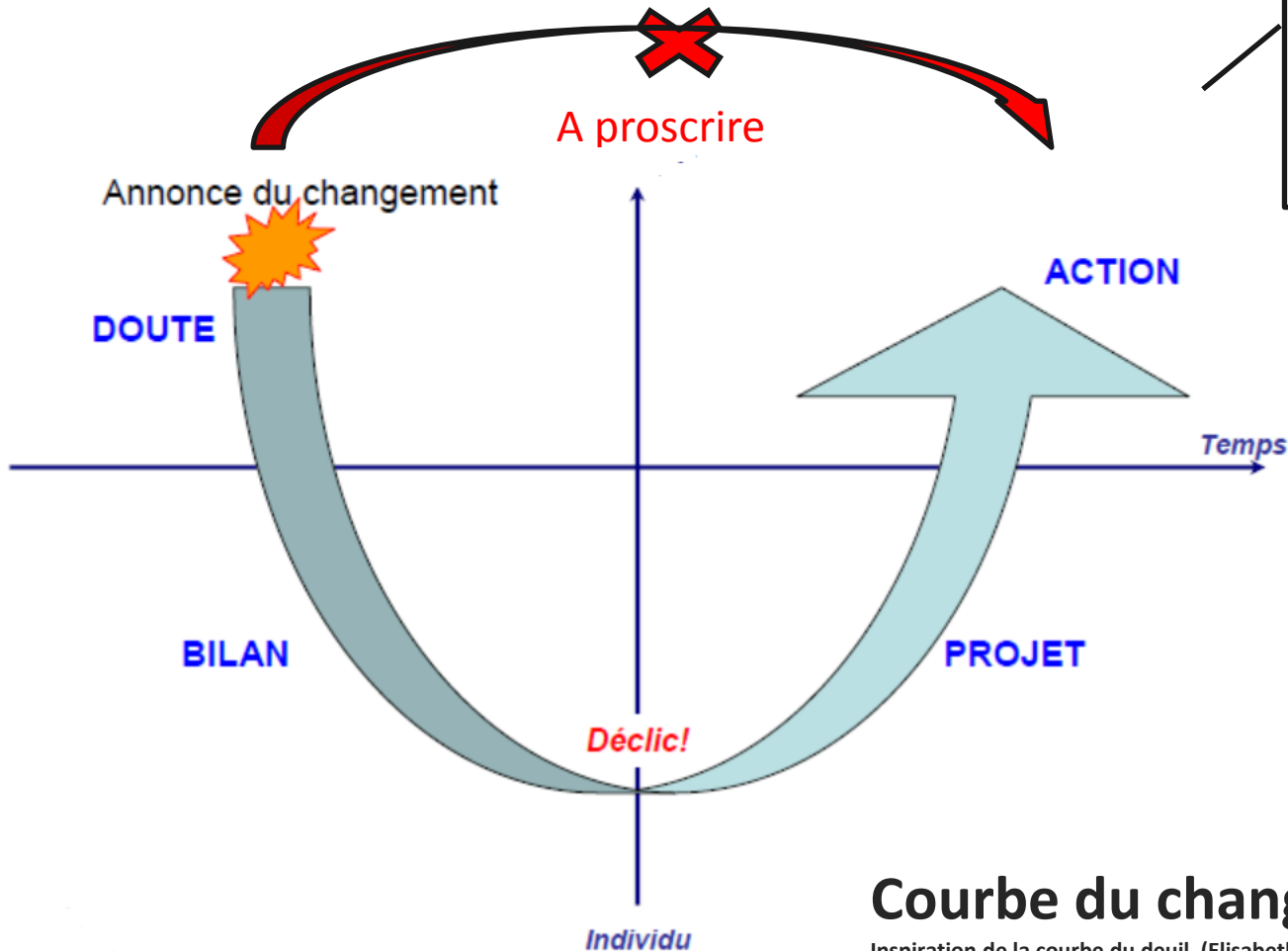
- L'évolution proposée ne correspond pas aux valeurs des acteurs de l'entreprise
- Elle va fragiliser ou casser des relations existantes
- L'évolution va transformer les rapports de pouvoir
- Le changement peut être vu comme une dévaluation de l'expérience passée des salariés.
- Le changement entraîne vers l'incertain, la finalité n'est pas perçue
- Le (ou les) pilote(s) du projet ne sont pas jugés crédibles
- La stratégie pour aborder le changement ne convient pas (discours surchargés de chiffres ou d'études pointues génèrent plus de doutes que de convictions)
- Les facteurs individuels : la préférence pour la stabilité, l'attachement aux habitudes confortables, l'énergie à déployer pour s'adapter ...
-

Les formes principales de résistance au changement



- L'affrontement direct, le rejet
- Le sabotage
- L'indifférence ou l'inertie
- L'adhésion "de façade"
- L'argumentation.

Le changement et le processus émotionnel



Processus en 4 phases...
Et prendre le temps de les "digérer"

Courbe du changement

Inspiration de la courbe du deuil (Elisabeth Kübler-Ross)

« Ce n'est pas le changement qui fait peur aux gens, mais l'idée qu'ils s'en font ». Sénèque

- Les changements impliquent de l'instabilité, des risques, une remise en question, une insécurité ... et peuvent conduire à créer des RPS chez les individus.
- Comment réduire cette insécurité, cette incertitude ?

Les clés d'un changement réussi

- **Se doter d'une méthode d'accompagnement du changement** = Conduire le changement

Définition : la conduite du changement, c'est l'ensemble de méthodes, de techniques et des moyens qui vont être mis en œuvre pour accompagner une transformation dans des conditions optimales de réussite.



Permet de réduire les résistances au changement

- **Annoncer le changement au bon moment.** Ni trop tôt ni trop tard. Les salariés doivent se sentir dans une bonne synchronisation avec le projet.
- **Expliquer le besoin de changement, donner du sens !** Démontrer pourquoi ce changement est nécessaire.

Les clés d'un changement réussi

- **Valoriser le passé pour faciliter l'avenir**
- **Faire participer, impliquer les acteurs de l'entreprise**
- **Rester attentif à la réaction du personnel**
- **Ajuster le discours en fonction de chacun**
- **Former pour rassurer** - Les formations tendent à réduire l'incertitude
- **Changer les délais dans la planification, reporter le changement**

Retour d'expérience de M. Frédéric Moutou, chargé de projet, CREATIV 21