



## **Pratique 115 CHGMTPAR**

### **« LA CONDUITE DU CHANGEMENT PARTICIPATIF »**

#### Levier(s) de bien-être concerné(s)

- Participation
- Confiance

Grande dimension du bien-être au travail : Organisation du travail

#### Dimension

- Individuelle (JE - Reconnaissance de soi)
- organisationnelle (NOUS- Ensemble autrement)

#### Cas concret/ problème/ situation types:

Lors de la conduite du changement, il est fréquent que du stress naisse chez les employés, qui craignent pour une détérioration de leurs conditions de travail (dans le cas par exemple d'un déménagement).

#### Description de la pratique

Au-delà d'une éventuelle détérioration des conditions de travail, le simple changement (de lieu, d'atmosphère) équivaut à une perte de repères qui doit être accompagnée **en lui donnant du sens**. En effet, on peut par exemple déménager dans un lieu objectivement « meilleur » et assister à un rejet en bloc de l'ensemble des employés. Ce n'est donc pas le confort objectif qui est fondamental mais le vécu ou les représentations des salariés impactés par le changement. Les intégrer dans le projet, passer d'une communication **sur le comment (technique) au pourquoi (sens)** sont des moyens de permettre aux employés d'accepter la perte de repères et d'anticiper un changement auquel ils participent. Il faut aussi accepter le temps nécessaire aux employés pour faire le deuil de ce qui va être modifié.

La conduite de changement participative fait intervenir plusieurs phases.

Il s'agit tout d'abord d'entrer dans une phase de **cadrage** et **d'analyse des impacts** :



cela fait référence à l'anticipation des rejets éventuels de la part des acteurs de l'entreprise. Cela peut notamment se faire par la **désignation d'un « change leader »** chargé d'une équipe de salariés, ayant pour mission d'évaluer la mise en place du projet et d'être le point de contact premier en cas d'inquiétude ou d'interrogation. Il convient nécessairement de **communiquer en interne** afin de toucher tous les acteurs de l'entreprise (exemple de la création d'un réseau interne dédié) et de s'assurer de leur adhésion au projet. Une fois la stratégie du changement définie, il est utile de déterminer une « **feuille de route** » adaptée aux spécificités de l'entreprise et à celles de ses équipes.

La communication doit intervenir également lorsque la transformation a été mise en place, notamment pour **saluer l'adaptabilité des acteurs** de l'entreprise et pour **mesurer** ce qui a bien/mal fonctionné pendant cette période.

#### Observé sur le terrain :

Cette pratique a été appliquée au sein de Bouygues Telecom, de Roche.

Dans le cas concret d'un déménagement, les actions concrètes mises en place ont été :

- a) La création d'un comité de pilotage paritaire
- b) La mise en avant de la finalité du projet
- c) L'organisation d'un show-room mobilier et des visites (100% de satisfaction)
- d) Le pilotage du projet selon les stades de la courbe de changement (théorie U)

#### Résultats obtenus de la pratique si existante :

Une conduite du changement participative permet une diminution du stress, une augmentation de la motivation liée à l'appropriation du projet, une performance accrue ainsi qu'une amélioration de l'esprit d'équipe.

#### Déclinaisons possibles de la pratique :

- Création de communautés internes
- Emergence de nos valeurs d'équipe

#### Limites/risques/limites de la pratique :



Il faut poser des bases claires pour que le management ne perde pas la main. Il s'agit d'un projet où les salariés sont concertés mais n'ont pas nécessairement le dernier mot.

Sources et références :

- RH Bouygues Telecom, Richard Drouin, Chargé de projet Caravelle :
- Notes sur le colloque OSI/Malakoff : <http://fabriquespinoza.fr/wp-admin/post.php?post=5903&action=edit>
- conduite du changement Agile : <http://www.agiliste.fr/conduite-du-changement-agile/>