

FORUM RH JURA 2019 « REUSSIR LE CHANGEMENT » : NOTES PRISES AUTOUR DES TABLES RONDES

Si on subit le changement on va plus voir les risques que les opportunités. Il y a des différences entre les changements collectifs et individuels.

Pour le changement : tout le monde est d'accord mais quand on touche à la sphère individuelle, à son travail on est moins d'accord.

Il y a une transition : durant le changement compliqué et après quand tout est fait ils disent « pourquoi on ne l'a pas fait avant ? »

Exemple : StartUp où le changement se pense collectif. Comparée aux grosses entreprises où les salariés vivent le changement comme quelque chose initiée par la direction.

Accompagner le changement : chacun a une sensibilité à ça : courbe de deuil pour le changement. Il faut être conscient de ces différents états d'esprit pour aider les personnes à prendre la pente ascendante. Il faut donc adapter sa communication en fonction de l'endroit où se trouve son équipe sur la courbe.

Parfois on ne peut pas prévoir la perception d'un changement chez un salarié.

Attention à ne pas décrédibiliser le changement. On défend souvent ce qu'on a car on sait ce qu'on perd mais pas ce que l'on retrouve.

On veut toujours du mieux mais nous ne sommes pas toujours prêts à faire des concessions.

StartUp instabilité permanente donc du coup le changement n'existe pas vraiment.

Deezer → pour gérer leur croissance ils ne font pas de plan car obsolète rapidement. Le changement est continu et pour recruter ils ne recrutent pas pour un poste mais des potentiels. Alors que d'ordinaire un poste = un candidat.

Aujourd'hui beaucoup de changement de valeurs : nous intégrons une entreprise pour ses valeurs, nous la quittons à cause de ses valeurs. Dans le changement, nous perdons des salariés.

Beaucoup de salariés sont prêts au changement mais ont peur : perte d'emploi, délocalisation ... fantasmes, ils peuvent se faire des idées lorsqu'un changement est introduit.

Capacité maximale d'absorption du changement : il faut faire attention au nombre de changement mis en place dans une entreprise car par exemple dans un CODIR où 11 personnes si chacun introduit un changement dans l'année, cela fait 11 changements en tout durant l'année, les salariés peuvent être bousculés et être réfractaires à ces derniers à cause du nombre.

Les nouvelles générations : changement de mentalité, compliqué de les comprendre, ils veulent des CDD, certains intérimaires refusent les CDI. Il faut réussir à s'adapter à ce changement. Pour la jeune génération, l'entreprise demande aujourd'hui de la flexibilité et donc elle considère qu'elle l'est.

Un enjeu aujourd'hui est donc la fidélisation, l'engagement des salariés et pour cela plusieurs axes sont possibles : la QVT, la marque employeur...

Il faut différencier les aspects collectifs et individuels du changement.

Chaque individu a une perception différente du changement, un changement perçu comme insignifiant par un individu sera peut être perçu comme important par un autre, d'où l'importance de la prise en compte des détails à toutes les étapes du changement et de sa communication.

→ Prisme de perception (d'autant plus différent selon les groupes d'appartenances).

Au niveau collectif aussi en fonction notamment de la culture, du contexte, du type de structure ou d'organisation.

Association des étapes d'acceptation du changement aux étapes du deuil.

→ Ne pas combattre le changement mais l'accompagner

Chacun a une capacité d'absorption du changement propre, il ne faut pas précipiter les changements mais s'y prendre progressivement.

« On va dans une entreprise pour ses valeurs et on la quitte à cause de ses valeurs ».

→ C'est via les valeurs que l'on touche les individus, dans tout changement il faut donc prendre en compte l'impact sur les valeurs individuelles et collectives dans l'organisation.

Réussir

De quoi parle-t-on ? Quel changement ? Individuel personnel et individuel dans l'organisation :

Première personne A : A 50 ans, chômage, divorce (vie privée et perso), rêve d'être dans l'immobilier, réponse à une annonce, apprentissage du métier sur le tas, à la tête d'une agence avec 10 commerciaux sous ses ordres → on peut accéder à ses rêves même à 50 ans, on peut changer de vie et de métier.

Qu'est ce qui fait qu'à 50 ans vous vous êtes dit que ce changement était possible ? Il fallait trouver une solution et « quand on veut on peut »

C'était une appétence ? Oui. Depuis longtemps j'avais envie de faire ce métier.

→ Le changement a été possible car il y avait une **combinaison appétence + nécessité + l'envie**

Deuxième personne B : Mais du coup la question qui se pose est « Vers quoi aller quand on ne sait pas ? » Je maîtrise ce que je connais aujourd'hui mais quelle méthode/moyen se donner pour aller quelque part et commencer le chemin ? Encore faut-il savoir pourquoi j'ai de l'appétence et de l'envie.

Troisième personne C : pas de réponse à cela, d'une part l'envie et d'autre part le profit

Peur de l'inconnu liée à la nature humaine, liée à l'inconfort. Le changement n'entraîne pas forcément la sécurité. La réticence au changement est liée à la sécurisation. Quelqu'un qui ne se sent pas en sécurité va reculer tout le temps en arrière.

La sécurisation = suis-je sur d'avoir un toit, d'être reconnu dans ce que je vais faire

→ Comment accompagner ses équipes sur le besoin de sécurisé ?

Cinquième personne D : retour d'expérience : malgré l'accompagnement donné, l'envie d'évoluer n'était pas vraiment présente à cause de la peur de changer. Choix du métier pour le salaire ou par défaut. Elles ne voulaient pas se poser de questions donc don de procédure pour que la démarche soit plus sécurisante pour elles. Moyenne d'âge : la cinquantaine.

Est-ce qu'à ce moment elles ont déjà signifié qu'elles faisaient ça par nécessité ? Oui. Par **croissance de ne pas pouvoir**. Elles sont rentrées dans le domaine des RH sans réelles connaissances. Le métier est de plus en plus polyvalent avec une vision beaucoup plus globale.

Donc selon certaines personnes, le changement n'est pas possible.

Personne B : Changement subi

A un moment on atteint la limite d'un individu dans l'organisation.

Quel que soit le dispositif mis en place, on peut être face à un individu qui n'est pas en capacité de se mettre dans une démarche de changement.

C'est une question d'appréciation de la charge mentale pour chacun.

Qu'est-ce que vous vous dites ?

Personne D : Le changement a été long et difficile, il faut **prendre du recul** et accompagner. Certaines vont avoir le déclic sur certaines tâches, sur d'autres non. On se rend compte qu'elles ne pourront pas tout acquérir, elles prennent les formations comme une punition.

Est-ce que cela est considéré comme un cas exceptionnel ?

Oui dans le sens où elle n'avait pas les compétences dans les RH mêmes

Personne E : 18 ans dans un domaine non RH, je me suis mis en recherche. Mais du coup je me suis posée la question « Est-ce que je ne sais faire que ce que j'ai toujours fait » donc j'ai postulé à des offres qui correspondaient à ce que je savais faire, mais pas d'entretien. On m'a appelé pour un poste que je ne savais pas faire (RH) dans un secteur d'activité inconnu → donc **ça dépend de l'individu et du contexte**.

Personne F : dans le privé ou le perso il y a différentes étapes, on est engagé dans des études, puis on recherche des postes à responsabilité, puis on a sa famille, on est dans une sorte d'adrénaline de réussite. Il y a tout ce qu'on veut mais la question qui se pose est : J'ai fait mes preuves, je n'ai plus rien à me prouver à moi-même ni à personne, et là le changement, si je change demain de métier j'ai plus à perdre qu'à gagner. J'ai donc réorganisé mon temps de travail (vraie coupure le midi, se libérer du temps pour moi, etc.). Ecouter ses envies perso (piano). Puis on se demande si on va faire ce travail sur les 25 ans de carrière restante ? Je me suis rendue compte que j'avais toujours cette envie artistique, donc là je garde mon travail mais tout en préparant le CAP de pâtissière.

- ➔ Garder des choses qui nous reboost professionnellement
- ➔ *Dans l'amont du changement, il y a une notion qui est arrivée, celle de l'envie*

La différence aujourd'hui c'est que pour les nouvelles générations **l'envie** passe avant le besoin.

De vos différents échanges, à un moment vos envies n'étaient plus liées à vos besoins (sécurité, participation, etc). L'envie de faire quelque chose de différent

*Quel est le facteur qui a fait que vous vous êtes réveillé un jour en vous disant que vous aviez envie de faire qqch, **élément déclencheur** ?*

Oui, par exemple Evaluation 360° : les retours étaient anonymes. Début de réflexion. Le sois parfaite.

Personne B : Ma question concernant pour arriver au CAP de la pâtisserie. Mystère sur retrouver l'envie.

Personne F : Ce 360 a totalement renversé et explosé mon schéma de ce que doit être une carrière, et moi dans tout ça ? Il faut que je me retrouve dans ce que je fais, peut-être un peu d'égoïsme, on ne vit pas que pour les autres, trouver un équilibre. Semer des petites graines /changements. Pourquoi attendre la retraite ?

Personne A : on a besoin d'un équilibre. J'ai créé une association de danse classique à côté de mon travail, le soir je m'en occupais. → **Besoin d'équilibre**. Le temps on le trouve toujours quand on a vraiment l'envie.

Finally, le changement ce n'est pas systématique mais peut découler d'un élément catalyseur qui implique une prise de conscience et par derrière une décision.

Les personnes ne sont pas toutes d'accord sur cette conclusion.

On ne peut pas tout le temps généraliser mais on peut constater que.

Personne C : Ceux qui ont pris le choc : il y a ceux qui ont eu l'envie et qui ont avancé, et certains sont restés au bord du chemin

Personne F : Mon propre changement a impliqué un changement pour d'autres personnes. Or je n'ai pas eu d'accompagnement donc le changement que j'ai subi fut un échec pour l'entreprise et pour moi.

Les trois états du moi : ils communiquent entre eux et chacun d'entre eux à des caractéristiques :

- Le Parent : normatif, nourricier, il éduque et prend en charge, dit comment il faut faire
- L'Adulte : celui qui a un rôle informatif, il comprend l'info, il la décode et agit
- L'Enfant : un enfant rebelle, un enfant soumis/adapté socialement est capable d'appliquer les règles, l'enfant libre avec la créativité, spontanéité, plaisir, etc.

Pour chacun d'entre nous, tout cela est un domaine de référence/d'interprétation/de protection

Pendant toute votre carrière vous avez fait participer le Parent et l'Adulte, mais où est l'Enfant ?

Equilibre des trois états donc justesse de l'action qui est la vôtre en ce moment.

S'il y a une rumination à un moment c'est qu'un des trois états n'y trouve pas son compte.

→ Votre démarche de changement c'est de faire entrer votre Enfant.

Personne A : A chaque fois que l'on avance dans la vie qu'on réussit qqch on se dit « Pourquoi pas plus loin ? C'est peut-être ce qu'il manque à certaines personnes : de changer de métier. On en est tous capable mais on ne le sait pas forcément.

Les croyances de chacun, en fonction de sa vision du monde, il y a une limitation qui est posée par chacun, peut-être par ses peurs

Personne G : Croyances par chacun mais aussi par l'environnement. J'ai toujours fait ce que j'avais envie de faire jusqu'à 54 ans où m'a fait comprendre que j'étais trop vieille. Donc j'ai dû confronter mes croyances : Je suis une femme, j'ai 54 ans, dans le domaine de la formation. Il a fallu que j'affronte tout cela et que je me demande si on ne peut pas faire autrement

Solution trouvée : Capitaliser ce que j'ai fait et réussir à le transmettre

Importance de la bulle et de l'encouragement familiale

Le changement peut être pour chacun d'entre nous mais on n'est pas tout seul dans ce changement

Tout ceci est indissociable du personnel.

Personne H : Plus on est habitué à faire des petits changements, plus on va réussir à s'adapter.

Est-ce que tout ce qu'on a pu dire c'est lié à la peur du changement ? Question de plasticité cérébrale ? Jeune et moins jeune ?

Pas forcément, juste la question de **s'adapter** à de nouvelles pratiques

Personne I : Je suis en plein dedans du changement, il y a eu un évènement : rencontre avec ma compagne qui est chef d'entreprise. On a fait un voyage et on a découvert un lieu sympa et on se lance dans un projet de création d'entreprise ; c'est cette rencontre qui m'a fait accepter cette notion de changement. Le fait d'être deux aide. On sait que ça ne va pas forcément aboutir mais pour moi ça vaut toutes les formations du monde.

→ *Le changement : seul ou **accompagné***

Personne A : Les amis c'est très important.

Le changement est aussi épanouissant et possible grâce au tissu relationnel.

Personne F : Il y a aussi une responsabilité de l'entreprise. Par rapport à ma fonction de RH je me sens investie d'une mission : de permettre à chacun des collaborateurs de vivre des petits changements professionnels. Car je me dis que le jour où il y a un gros changement il puisse y avoir des ruptures qui laissent des gens sur le côté. Donc c'est important que chacun puisse participer à des petits projets, à qui on donne des responsabilités complémentaires.

→ Aider à **appréhender** ces petits changements.

*Des petits pas dans le changement avec de **l'accompagnement et de la sécurisation** : deviennent un grand pas.*

Forcément ça génère de l'angoisse, de l'inquiétude.

Le changement fait peur, appréhension

Personne I : plus de l'aventure et de l'excitation plutôt que de la peur.

Personne B : beaucoup ont une prise de conscience par une rencontre. Seul ce n'est pas si facile

Effet miroir de la relation à l'autre.

- ➔ Perso et pro indissociable
 - ➔ La question du changement est liée à la question du sens
 - ➔ Cela dépend du contexte et de la personne.
 - ➔ Des éléments peuvent accompagner et faciliter le changement, en tant qu'RH c'est notre rôle.
 - ➔ Notre monde change, on doit s'habituer au changement, difficile à accepter que les autres ne veulent pas changer alors que nous si. Cela peut être un des risques de vivre dans un monde de changement
Chacun a sa vitesse d'évolution, on ne change personne dans le fond.
Evolution = synonyme de changement
On demande du changement mais en réalité on demande une évolution propre à la personne.
-

Réussir le changement individuel?

Parler de changement c'est avant tout différencier le changement subi et le changement voulu. Le type de changement va avoir une influence sur notre façon de réagir face à celui-ci.

Le changement est naturel et parfois nécessaire, son adhésion reste donc importante. Notre positionnement peut varier selon la culture et les valeurs de l'entreprise. Le changement peut se caractériser par une évolution, une réelle opportunité, qui nécessite des outils à la fois internes et externes.

Pour favoriser l'accompagnement vers le changement, il peut être intéressant de passer par des groupes de travail en mettant en place un espace de discussion multi-services autour du changement afin d'entendre les besoins et la façon de fonctionner de chacun au travail pour ainsi tendre vers une adhésion et un engagement proactif.

Le changement n'est pas perçu de la même façon selon les types de personnes et leurs personnalités respectives. On distingue plusieurs types de personnes : celles actives qui n'hésitent pas à accepter le changement ; celles qui ont besoin d'un « leader », d'une personne à suivre ; celles plus réticentes qui ont besoin de personnes vers qui s'appuyer, en cas de doutes ou de questions. Il faut donc être conscient de ces différentes façons de fonctionner, et veiller à accompagner les collaborateurs afin qu'ils soient plus agiles face au changement. C'est pourquoi dans certains cas, la mutualisation de petits changements peut être plus bénéfique qu'un changement majeur. L'implication de tous est essentiel, il faut faire en sorte de transformer le changement « subi » en un changement « voulu », en regardant les bénéfices à terme.

Par ailleurs, nous sommes confrontés à des changements au cours de notre vie personnelle qui peuvent également contribuer au développement de notre agilité, qualité indispensable au sein de notre environnement professionnel. Il peut donc être intéressant de faire un lien entre notre façon de réagir dans notre vie de tous les jours pour s'en servir dans le monde du travail.

Mais alors quelles sont nos réactions face au changement et pourquoi réagit-on ainsi? Premièrement, on éprouve une certaine forme de stress, d'angoisse qui peut nous bloquer et nous réfractaire au changement. En effet, un changement brise notre « bulle de confort », bulle qui nous rassure et nous apporte une forme de sécurité. Néanmoins, pour d'autres personnes le stress peut être stimulant et représente parfois une réelle source de motivation. En outre, la peur de l'échec est aussi une crainte naturelle qui revient souvent face à l'annonce d'un changement.

C'est pourquoi il est nécessaire de rassurer les collaborateurs et cela doit passer par la communication du changement ou des changements auxquels l'entreprise va être confrontée. Il est également important de donner du sens au changement auquel nous faisons face, la raison qui nous pousse à changer, il faut pouvoir trouver les personnes compétentes qui serviront de référence en cas de besoin. Accompagner le changement c'est un travail sur le long terme où la confiance et la transparence sont fondamentales pour assurer l'implication de tous. La notion de temps est synonyme de changement puisque parfois cela nécessite de prendre du recul, de réaliser une certaine introspection sur nous même pour faire ressortir notre histoire personnelle et ainsi pouvoir se rassurer en comprenant l'intérêt et les avantages à en tirer.

La réaction dépend de chacun, de son imaginaire, de son environnement et de son âge. En effet, on peut voir un effet générationnel face aux différents changements, les nouvelles générations étant plus réceptives et prêtes à créer leur propre changement => beaucoup + de changement voulu que de changement subi dans les générations actuelles.

Le rôle de l'employeur est d'accompagner sur le long terme afin de communiquer avec les équipes autour du changement à venir, les RH doivent intervenir pour faire accepter le changement et convaincre les plus réticents, le manager a un rôle de pédagogue face aux réactions de chacun, il doit montrer qu'il est parfaitement conscient de où l'on va et pourquoi on y va, il doit le faire passer à ses collaborateurs. Il doit également autoriser le droit à l'erreur qui est formateur et permet d'avancer, en laissant les salariés prendre leurs propres initiatives.

Si l'on devait résumer le changement en quelques mots clés, voici ceux que l'on retiendrait :

- le changement est fatiguant, il faut pouvoir prendre le temps d'y adhérer
 - la présence d'un leader/accompagnateur vers qui se tourner pour se rassurer => « un chef d'orchestre »
 - garder toujours un cadre en tête car l'organisation rassure : on a besoin de savoir où l'on va, pourquoi on y va, avec qui et comment.
 - le droit à l'erreur est possible ! Il ne faut pas hésiter à mettre en place le changement tout en calculant les risques : optimisme et réaliste.
-

apport – comment cela se manifeste

- prendre de la hauteur : dépend de l'expérience (bcp plus d'émotion et de crainte quand on n'a pas assez vécu, mtn pris avec de la rationalité et de la stature) → question de personnalité
- innovation
- imprévu
- parfois non prise en considération-bouleversement brutal (ex : prévenir du jour au lendemain que la salarié va changer de lieu de travail) : sentiment de colère, dégoût, incompréhension
- changement de financement : même si le public ne change pas, le fonctionnement change, donc les salariés doivent changer d'ets, s'adapter, on leur demande de penser la suite sans recul
- réorientation pro sur des métiers avec plus de sens, recentrés sur des métiers que l'on souhaite effectuer

Changement par rapport à la **société**

différence de temporalité : plus rapide et le cgt existait auparavant

raisons : contexte mondialisé, ouverture des frontières, internet, marché tendu (instabilité subie)

ex : marché automobile, sous-traitants : commandes à la semaine → organisation difficile, cgt
contraint-subit

Réussir un changement :

- structurer
- manager au cœur de l'action
- prise de conscience du changement
- donner du sens
- communiquer
- préparer
- avoir un cap
- mettre en place des fonctions support pour déployer le changement / se faire accompagner
- accompagnement
- donner du sens / expliquer
- y aller par étape / progressivement

« LE CHANGEMENT EN ENTREPRISE, QU'EST-CE QUE ÇA VEUT DIRE ? »

- changement d'organisation, changement de salariés (turnover), changements technologiques, changement de comportement (écart générations)
- les chefs d'entreprise trouvent que tout va trop vite : « on en rajoute dans des situations économiques tendues »
- ça devient un problème de dire « je ne sais pas » : anxiogène

On a l'impression de subir. Aujourd'hui on nous demande des concessions que l'on n'a plus envie de faire.

Les choix en entreprise étaient auparavant plus assumés : vie pro ou vie perso

Les jeunes générations ont le choix, et l'assument aussi clairement (équilibre vie perso/pro)

Le changement se trouve à tous les niveaux dans une organisation. Le phénomène s'accélère.

« COMMENT REAGIR ? »

On est tous acteurs

Il faut savoir s'adapter...et donc disposer de moyens !

Ré-engager les personnes. Faire adhérer.

Co-construire → besoin de ressources

Certaines entreprises mettent en place des chartes de déconnexion.

Peur du face à face ? On se déresponsabilise avec l'envoi d'un e-mail.

***La transparence en entreprise est un facteur de réussite : dialogue, écoute, prendre le temps !
Il faut remettre du contact humain au sein des entreprises***

« RESISTANCES LE CHANGEMENT »

Peur → lever les peurs
Manque de ressources (coût)
impact structurel, organisationnel, etc.
Besoin de reconnaissance (feedback)

Voir la résistance comme un point positif → une résistance démontre un intérêt → l'entreprise doit travailler sur cet intérêt individuel et collectif

« IL FAUT DU CHANGEMENT »

Important, challenge
Pour ne pas déperir

Apporter de la transparence sur le projet de l'entreprise
Ré-engager au sein du projet → en faisant adhérer → identifier les intérêts individuels & collectifs
→ besoin de co-écriture du projet

Préparation au changement : centré autour de l'individu
impliquer – reconnaître – créer un climat de confiance – besoin d'accompagnement

« REUSSIR LE CHANGEMENT : »

Partir d'un constat

***Rassembler tous les acteurs autour du projet commun de l'entreprise (équipe, dialogue, cohésion)
Identifier des leaders pour mener le projet.***

→ *Image : traverser le pont ensemble*

Vivre un nouveau challenge
Bien-être individuel, collectif et au service de l'entreprise
Retrouver une cohésion, renouer le dialogue

LE CHANGEMENT :

Le changement on le vit tous les jours : c'est une caractéristique de notre époque, tout semble aller très vite. Réussir le changement dans ce contexte, qu'est-ce que cela veut dire ? Une aventure, du stress, de l'épanouissement de la motivation pour de nouveaux projets...

1/ Une chose importante pour réussir le changement : c'est le sens

Pourquoi l'on change ? Où va-t-on ? Cela veut dire quoi pour moi et pour l'entreprise dans laquelle je suis ?

→ Témoignages des entreprises présentes dans la salle

→ Engagement dans le changement : quel intérêt j'ai à m'engager dans qqch de nouveau ? Qui peut remettre en cause des choses établies qui me convenaient

1^{er} échange :

Deux types d'appréhension du changement : les personnes qui n'ont pas les outils en main et ceux qui les ont tous les jours

Pour ce qui est du changement organisation, on retrouve un même niveau d'appréhension car tous les supports peuvent être concernés par ce changement. Il y a différentes phases, l'appréhension, la peur, le refus, au fur et à mesure, on assimile le changement.

Quand on travaille par groupes de travail, ce qui permet d'avoir un niveau adapté, bon niveau de discours pour la bonne population, et l'on avance comme cela.

Le changement remet en cause plein de choses et au bon d'un moment cela rentre dans les mœurs

Pour dire qu'il y a des solutions miracles pour amener de changement, je ne pense pas. On essaye de donner les moyens pour que cela passe le mieux possible, avec de la communication sur les réseaux intranet de l'entreprise, bcp de comm, des goodies, bcp de contact direct, présentiel pour tout ce qui est changement organisationnel.

→ En résumé il est question de mise en mouvement, accompagnement, transparence

2^{ème} échange :

Le côté communication, explication, sens reste le plus important. Préparer un changement bien en amont permet de mieux communiquer dessus.

Donner à voir sur les étapes du changement peut aider

C'est beaucoup d'adaptation, aussi, quand il y a des choses qui ne fonctionnent pas, on peut revenir dessus et s'adapter.

Par rapport à l'aspect projet, faire travailler tout le monde en commun sur des problématiques transverses a des avantages : on peut déléguer sur ce qui revient aux managers, le fait d'intégrer tout le monde permet de faire adhérer le plus grand nombre.

On peut également effectuer une constitution de groupes par rapport aux niveaux de résistance pour adapter son discours envers chacun.

→ Intérêt que les personnes peuvent avoir : de la transparence, la constitution de groupes permet de l'écoute (adapter son idée initiale ou expliquer pourquoi on ne peut pas adapter tel changement), faire le constat des choses qui ne fonctionnent pas

3^{ème} échange :

Milieu associatif : le projet associatif est important, ainsi que les valeurs portées. Certains changements re-questionnent le projet associatif et pour accompagner le changement, l'on est persuadé d'une chose ; de l'écoute et de la proximité

Ce sont les clés de l'accompagnement au changement. Toujours raccrocher le changement aux valeurs que l'on porte, ce qui permet aux personnes de les emmener sur le long terme vers une adhésion. Cela se concrétise par des séminaires, des groupes de travail, et après surtout de l'accompagnement individuel.

→ L'accompagnement individuel passe principalement par du tutorat. L'idée est de faire à la fois du collectif et de l'individuel.

Comment fait-on lorsque le changement nous est imposé ? Il faut se l'approprier. Quand c'est une obligation, quelque part, c'est du projet, du concret, de l'innovation, alors il faut se l'approprier. On pose le cadre (soumis par la loi ou les obligations dans certains cas), essayer de comprendre, répéter différemment jusqu'à ce que les personnes se l'approprient à leur tour, avoir des échanges avec toutes les instances, tous les services, tout le monde, aller chercher la parole, sur ce que tout le monde pense, ce qui fait peur.

→ Faire d'un changement subi un changement choisi et piloté.

Parfois quand la décision de changer vient du groupe, il est plus complexe de trouver et de donner du sens. Les valeurs peuvent évoluer. C'est aussi des fois compliqué, car cela impacte les usines, la sphère managériale, et a des impacts sur le volume des commandes. La proximité de la décision joue également, il faut accepter que l'on n'a pas toutes les réponses dans l'immédiat, et surtout faire accepter que l'on n'a pas les réponses, et ce sur du long terme.

Au niveau individuel, quand le changement touche à l'habitude, il peut être plus difficile d'obtenir les résultats du changement. C'est plus long à mettre en place, il faut passer du temps à expliquer, par exemple par rapport à la sécurité, il est préférable d'expliquer et de prendre plus de temps pour éviter les risques d'accident.

→ Il y a des conditions de réussite différentes selon le type de changement : changement outil (groupe de travail, formation) ; changement de process, d'organisation ; changement selon sur la sécurité, le comportement (qui impactent l'individuel)

→ Par stratégie, des fois l'on peut proposer une proposition intermédiaire au changement, y aller par étapes pour ensuite aboutir à la solution que l'on avait imaginé au départ.

4^{ème} échange :

Existe-t-il des solutions miracles ? Des astuces pour accompagner les personnes au changement ?

(Former les managers à la psychologie ? Rendre le changement individuel plus « fun »...)

Quand on impose des équipements de sécurité aux salariés (porter un casque qui est déjà lourd, rajouter des protections contre le bruit), on diffuse systématiquement les accidents graves qui ont eu

lieu dans la branche, on présente ce qu'il s'est passé, les explications apportés par les victimes et témoins, puis sur le site on essaye de voir les points sensibles, ce qui peut être fait pour améliorer la sécurité. C'est beaucoup de présence et de sensibilisation. C'est l'implication de tous les niveaux hiérarchiques, la mise en place de sanctions.

On discute avec les personnes, on fait des constats. Les RH quand l'on se déplace, en ayant une vue extérieure, des éléments sécurité peuvent nous sauter aux yeux. Pour revenir à l'aspect fun, on peut également mettre en place des challenges collectifs.

Néanmoins, il faut faire attention à l'oubli, les personnes ont tendance à oublier. On est peut-être trop laxiste. C'est malheureusement les accidents les plus importants qui nous amènent à réfléchir, et pas forcément longtemps. Il faut mettre en place des actions, les expliquer, les répéter.

5^{ème} échange :

Et pour la population managériale ? Qui n'est pas forcément convaincue, pas à l'aise. Au niveau groupe, on peut lancer un cycle de formation des managers (cycle complet de 5 jours par exemple) avec apport d'outils nouveaux, des outils in site (connaître les personnalités en fonction des couleurs), avec une approche ludique, afin d'adapter le discours et le comportement en fonction de la personne que l'on a en face de soi. On s'aperçoit que c'est passé dans le langage commun dans l'entreprise, cela devient ludique et l'on a les mêmes repères.

On peut sortir des choses conventionnelles pour que ça marque, sortir du cadre, des méthodes de formation classique, pour que cela reste dans les mémoires.

Il faut aussi faire les choses avec le manager concerné lorsque l'on a une problématique à régler avec quelqu'un. Le manager est présent en tant que soutien, bon père de famille. Il nous appelle lorsque quelqu'un a besoin d'aide, l'on a également mis en place une aide psychologiques, avec un numéro vert.

On pense également aux groupes de travail, analyse de la pratique démocratisée avec les équipes de terrain avec un intervenant qui peut aider à comprendre les problématiques de chacun. L'intervenant peut aider à analyser les difficultés qui ressortent dans les groupes de travail.

Aspect co-construction des différentes parties (groupes de travail, intervenant, responsable QVT) puis le fait de communiquer via le journal d'entreprise, l'intrant, les affiches, Comité de direction, Comité exécutif, leadership meeting, quarts d'heure site, repas, réunions de mi année. Les élus également. Dialogue social et professionnel.

→ Dans un changement ou un projet, multiplier les canaux d'information aide à sa réussite. Se donner des garanties pour que chacun soit touché par au moins un canal d'information

6^{ème} échange :

Quelque chose à ne plus jamais faire ? Des changements « ratés » ?

Ce qui est important avant tout est d'avoir une certaine cohérence entre ce que l'on dit et ce qu'on fait : montrer son exemplarité tout en restant humble dans sa démarche. Rester transparent.

Dans la reconnaissance de l'échec, il est important de faire passer les messages, de communiquer, d'expliquer le contexte de l'échec, accepter que les personnes soient frustrées, changer le format. Ne pas faire fi du passé. Par rapport à cela, il est important d'impliquer les personnes, pour réfléchir à comment l'on peut faire autrement, et mettre en place les choses petit à petit, que chacun se sente responsable et communique à ses collègues. Implication des salariés pour recueillir leurs idées et pour que le modèle soit plus adapté. Embraquer tout le monde pour que les managers retrouvent leur place de managers.

→ Conduire le changement c'est aussi gérer les frustrations, les choses qui n'ont pas marché

→ Déconstruire la peur du jugement au quotidien, l'injustice. On peut aussi avoir le sentiment d'injustice sur le salaire, on ressent une différence de traitement. Il faut bien former les managers à ces principes.

Quelques mots clés pour résumer ces échanges : sens, exemplarité, implication, équité, expression et écoute, évaluation essai/erreur

2/ On ne peut pas évoquer le changement sans évoquer les émotions que cela suscite (colère, peur, tristesse, joie)

Comment on gère les émotions individuelles ? Voir où l'on va (je m'y vois ou non)

Tout cela amène des questions autour de l'accompagnement au changement, comment on gère des moments difficiles

3/ Méthode pour conduire un changement :

Cohérence entre les finalités d'un changement, les résultats attendus, le pilotage du changement, l'arbitrage. Comment dans ces périodes de turbulence peut-on maintenir une bonne qualité de vie au travail ?

FIN