



Conduites du changement au travail

Employeurs : une approche projet pour assurer sa réussite et prévenir les risques psychosociaux



GUIDE EMPLOYEURS

Conduite au changement, de quoi parle-t-on ?

Le changement en entreprise peut être défini comme une modification significative de l'état actuel d'une organisation, d'un groupe de travail ou d'un individu.

Il peut prendre différentes formes, telles que des changements organisationnels, des changements de processus, des changements technologiques ou des changements de personnel.

Qui est concerné ?

TOUS les travailleurs y compris les employeurs, les cadres et dirigeants.

Impacts multiples

SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL	SUR LES SALARIÉS	SUR L'ENTREPRISE
Dégradations des conditions de travail Ralentissement des chaînes de production Glissements de tâches Confusion des objectifs Non atteinte des objectifs fixés	Perte de repère pour les salariés Perte de sens du travail Baisse de motivation des équipes Sous-effectif engendrant surcharge de travail Épuisement physique et émotionnel	Impact financier Démissions, demandes de ruptures conventionnelles Arrêts maladie à répétition Incivilités, actes de violences Plaintes de salariés Inaptitudes médicales Baisse de productivité Mauvaise « image » commerciale de l'entreprise et en termes de recrutements

Quels acteurs associer ?

- **Direction**
- **Partenaires sociaux**
- **Salariés**
- **SSTI 33** : Accompagnement médical et de l'équipe pluridisciplinaire
- **Intervenants extérieurs** : CARSAT, formateurs, consultants, coach...

Les enjeux



Monter une stratégie propre aux besoins de l'entreprise

Accompagner un changement implique la prise en compte de toutes les dimensions de l'entreprise, qu'il s'agisse de l'organisationnel, du structurel, du facteur humain ou du culturel.

En fonction de l'histoire et de la culture d'entreprise, des compétences présentes et du type de management exercé, le changement devra être abordé différemment.



Constituer un groupe de personnes influentes et volontaires pour mener le changement de façon structurée

Décidé et mené par une seule personne de l'entreprise, le changement a peu de chances d'aboutir.



Identifier les sources de résistance au changement

Par définition, tout changement nécessite de faire le deuil de quelque chose. À travers l'opposition, l'Humain cherche avant tout un équilibre.

Les émotions peuvent être multiples : crainte, perte d'équilibre momentanée, méconnaissance de l'intérêt du projet, sentiment d'abandon, deuil du temps d'avant...et leurs causes multiples :



Causes individuelles

Les causes individuelles sont liées **aux caractéristiques personnelles de l'individu** : sa personnalité, son mode de fonctionnement, ses connaissances, sa capacité d'adaptation, son ouverture d'esprit...



Causes collectives ou organisationnelles

Les causes collectives correspondent aux valeurs, aux normes sociales, à la culture, aux standards de référence, privilèges acquis dans l'entreprise... Ce sont les facteurs inhérents à l'organisation en elle-même ou au fonctionnement du groupe.



Causes liées directement au changement lui-même

L'intérêt du changement **n'est pas compris**.



Un changement vécu comme « mal géré »

C'est la gestion du changement ou bien la personne en charge de cette transformation qui est remise en question et mal vécue par les salariés.



Générer de l'adhésion

Plutôt qu'un changement imposé par la direction, l'idée est donc d'opter pour un changement participatif, impliquant les collaborateurs.



« Bousculer » les routines pour en instaurer des nouvelles

Rassurantes et structurantes, les habitudes peuvent constituer des freins au changement.



Faire évoluer les compétences

Qui dit transformation dit besoin de nouvelles compétences.



Inscrire le changement dans la durée

Ancrer le changement et faire adopter de nouvelles pratiques dans la durée, pour que l'entreprise puisse véritablement opérer sa mutation.



Communiquer tout au long des différentes étapes du projet : un facteur clé du succès

La communication est absolument indispensable. La communication donne vie au projet. Elle permet la fluidité et la régularité des échanges entre les acteurs directement concernés et le reste des membres de la structure.

La confiance des équipes est essentielle, elle participe à la réussite individuelle et collective du projet.

Comment aborder le changement ?

Concrètement

Aborder le changement en entreprise comme un projet est **une approche efficace pour prévenir les risques psychosociaux**. Elle permet de structurer la démarche de changement en définissant des objectifs clairs, des étapes à suivre, des échéances à respecter, des moyens à mobiliser pour les différentes parties impliquées dans le projet de changement.

Cette approche mobilise les salariés autour d'un objectif commun et favorise leur implication dans le processus de changement et dans sa compréhension. Les salariés peuvent ainsi participer à la définition des objectifs, à la recherche de solutions, à la mise en place des actions, etc. Cela facilite leur adhésion au projet de changement et leur motivation à contribuer à sa réussite.

Respecter les étapes



Phase préparatoire
la conception du projet (état des lieux et prise en compte des enjeux)



Phase de réalisation
l'exécution du projet



Phase d'après-projet
le bilan et la capitalisation



1) Phase préparatoire : la conception du projet

Dans cette phase, il s'agit de prévention primaire, nous agissons en amont afin d'anticiper les obstacles potentiels lors de la réalisation du projet.



Cadrage

- Analyse du contexte / expression du besoin
- Justification du projet – Check-list
- Analyse des risques et opportunités
- Détermination des objectifs / indicateurs / budget – tableaux de modélisation



Établissement d'un cahier des charges précis



Constitution de l'équipe

- Identification des compétences nécessaires au projet
- Définition des rôles et responsabilités des membres

1) Chef de projet :

Mobiliser : coopération et motivation

Manager : pédagogie et influence

Communiquer : information, confiance et délégation

Négocier : écoute, gestion des désaccords

Arbitrer : gestion des crises et des conflits

2) Casting de l'équipe



2) Phase de réalisation : l'exécution du projet

Dans cette phase, il s'agit de prévention secondaire et tertiaire. Nous identifions et traitons les problèmes qui pourraient survenir et qui surviennent. Il est indispensable d'identifier des outils en fonction des besoins.



Outils possibles pour la planification

- L'organigramme des tâches
- Le diagramme de PERT – calcul des chemins critiques
- Le diagramme de GANTT – planification visuelle



Animation

- Les outils d'animation en fonction du type de réunion
- La réunion de lancement
- Les réunions de travail
- Les réunions d'avancement
- La réunion de clôture



Communication

- S'assurer que les conditions d'une bonne communication soient réunies
- Définir un plan de communication
- S'assurer de la cohérence dans les choix et la gestion des outils de communication.
- Identifier les outils, notamment numériques disponibles (messagerie interne, intranet/extranet, systèmes de stockage des documents...) pour la conduite du projet et identifier les éventuels manques à combler



Pilotage

- La gestion des risques et des actions correctives
- La gestion de l'équipe
- La gestion budgétaire
- La résolution de problèmes

3) Phase d'après-projet : le bilan et la capitalisation



Bilan

- S'assurer des atteintes des objectifs
- Clôture du projet



Capitalisation

- Analyse du processus
- Identification des enseignements
- Formalisation et diffusion de l'information

Nos centres médicaux



Implanté à Bordeaux depuis 1943, le SSTI 33 rayonne aujourd'hui sur la métropole bordelaise et une grande partie de la Gironde avec **8 centres de proximité de part et d'autre de la Garonne.**

Siège social et médical

SSTI 33 Bordeaux/Wilson

262-264 Bd du Président Wilson
33 001 Bordeaux cedex
T. 05 56 44 10 33 | contact@ssti33.fr

Nos centres

SSTI 33 Bègles

5 rue Grousset
33 130 Bègles
T. 05 56 49 26 45

SSTI 33 La Teste

47 rue Lagrua
Parc Agora - bâtiment B
33 260 La Teste
T. 05 57 52 22 62

SSTI 33 Pugnac

137 Impasse Le Grillet
33 710 Pugnac
T. 05 24 06 20 00

SSTI 33 Bordeaux/Pey-Berland

Résidence Pey-Berland
16 rue Beaubadat
33 000 Bordeaux
T. 05 56 81 86 60

SSTI 33 Mérignac

151 Avenue de la Libération
33 700 Mérignac
T. 05 56 97 59 73

SSTI 33 Cenon

37 Avenue René Cassagne
33 150 Cenon
T. 05 56 32 90 51

SSTI 33 Pessac

Rue Walter Scott
33 600 Pessac
T. 05 47 50 06 32

Centre annexe

Arès

29 Avenue de la plage
33 740 Arès