|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Réflexion 2 – Conduire le changement | | |
| **Durée** : 30’ | Homme avec un remplissage uniou Deux hommes avec un remplissage uni | **Source** |

**Travail à faire**

Après avoir lu le document répondez aux questions suivantes :

1. Quel est l’intérêt de de mettre en place une méthode de conduite de projet ?
2. Quel est le rôle du diagnostic ?
3. La communication est-elle importante dans une telle démarche ?
4. Pourquoi mettre en place des formations ?
5. Quelle est l’utilité du coaching ou du tutorat et des ateliers participatifs ?
6. Pour finir, quel est le rôle de cette démarche ?

**Doc.  Conduite du changement**

**La conduite du changement**, consiste à accompagner un projet d’organisation ou de réorganisation, tout en utilisant une méthodologie de conduite de projets éprouvée. **La conduite du changement** implique la prise en compte de la dimension humaine, des valeurs et de la culture d’entreprise ainsi que les résistances au changement. L’objectif est de permettre la compréhension et l’acceptation par les salariés concernés des ”nouvelles règles du jeu” résultant du processus de changement.

**Les 7 étapes de la conduite du changement**

1. **Déterminer l’objectif à atteindre :** Pourquoi mettre en œuvre une stratégie de conduite du changement ? Les objectifs de la démarche peuvent être variés :

* **financiers** : optimiser les coûts, améliorer la rentabilité, développer le CA ;
* **RH** : améliorer le bien-être au travail, diminuer le taux d’absentéisme… ;
* **Commerciaux** : développer de nouveaux marchés, de nouveaux produits, de nouvelles zones géographiques ;
* **Marketing** : améliorer les parts de marché, améliorer le taux de satisfaction clients…

Cette étape consiste à fixer clairement le ou les objectif(s) à atteindre. Il doivent être associés à des indicateurs clés qui permettent de mesurer concrètement, le succès de la démarche mise en œuvre.

1. **Audit & diagnostic :** Dans un premier temps il est indispensable de comprendre la situation actuelle de l’organisation. L’objectif du diagnostic et de comprendre la situation puis de déterminer les meilleures actions à mettre en œuvre pour accompagner le changement et atteindre l’objectif fixé. Pour cela il est nécessaire de mettre en place des cartographies des acteurs « cartographie du changement », des études d’impact. Cette phase se déroule en amont de la mise en place du projet.
2. **La communication interne :** Tout changement peut-être perçu, par des acteurs, comme un danger avant même d’être perçu comme une opportunité. Il est donc indispensable de réussir à gommer la perception du danger et de permettre à chacun de percevoir, au-delà du risque qu’il ressent, la chance, l’opportunité qu’offre les évolutions envisagées.

Cette phase est essentielle pour faire adhérer les acteurs (direction, managers, cadres, opérationnels…) à l’objectif et à la démarche mise en œuvre pour atteindre cet objectif. Il est nécessaire de communiquer auprès de tous les acteurs de l’entreprise qui seront impliqués, d’expliquer les raisons du changement, les bénéfices que l’organisation en attend et les étapes à mettre en œuvre, pour faire évoluer l’organisation.

1. **La formation interne :** La mise en place de formation doit permettre à chaque acteur impacté par le changement de bien comprendre les objectifs et la démarche et d’acquérir ou développer les compétences nécessaires à la mise en œuvre du changement (formations en présentiel, e-learning, Mooc…). Le plan de formation doit combiner habilement activité quotidienne de l’entreprise et cessions de formation.
2. **L’accompagnement à la conduite du changement :** L’accompagnement est un levier important de la démarche. Il s’agit de mettre en œuvre un ensemble d’actions, ciblées en fonction des personnes et de leurs besoins concrets. Ce peut être des actions ponctuelles de coaching ou du tutorat.
3. **Les ateliers participatifs :** Au-delà du coaching et de l’accompagnement il est intéressant d’amener les acteurs du changement à échanger sur les évolutions récentes de leurs activités. Ces « workshop » permettent aux acteurs d’exprimer leur ressenti, de mettre en avant les difficultés qu’ils peuvent éprouver ou au contraire, les premiers bénéfices ressentis. Ils permettent surtout de se caler sur l’approche, les procédures à mettre en œuvre, concrètement, au quotidien.

Ils permettent de « mettre de l’huile dans les rouages » entre les divers collaborateurs, services de l’entreprise pour que la démarche de changement se passe au mieux.

En résumé, ces ateliers doivent permettre de faire part des difficultés rencontrées dans la nouvelle organisation ; de trouver des solutions pour résoudre les éventuels problèmes rencontrés, de proposer des nouvelles pistes d’optimisation, des évolutions de procédure pour améliorer encore la démarche de changement ; de décider du « qui fait quoi ?»

1. **le suivi :** Il est nécessaire de mettre en place des indicateurs de suivi de la démarche et de suivre leur évolution grâce à des questionnaires périodiques. Les actions mises en œuvre sont-elles efficaces ? Les indicateurs peuvent être variées : compréhension, adhésion, implication des salariés.

**Réponses**

1. **Quel est l’intérêt de de mettre en place une méthode de conduite de projet ?**
2. **Quel est le rôle du diagnostic ?**
3. **La communication est-elle importante dans une telle démarche ?**
4. **Pourquoi mettre en place des formations ?**
5. **Quelle est l’utilité du coaching ou du tutorat et des ateliers participatifs ?**
6. **Pour finir, quel est le rôle de cette démarche ?**