

ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT UNE PRATIQUE MANAGÉRIALE

Accompagner le changement constitue une pratique managériale quelquefois complexe pour laquelle il convient de se préparer quels que soient le contexte et la typologie du changement.

Qu'est-ce que le changement ?

► Définitions du changement (*dictionnaire Larousse*):

« Passage d'un état à un autre », « modifications, transformations », « tout ce qui rompt les habitudes »

► Le changement organisationnel

Pour Annie Bartoli et Philippe Hermel (professeurs des universités, Université de Versailles St-Quentin en Yvelines), il s'agit « d'une démarche stratégique nécessaire pour l'organisation qui souhaite maîtriser ou du moins conduire les mouvements qu'elle est contrainte de réaliser ou de subir, pour survivre ou se développer ».

On peut distinguer :

- **Le changement mineur** est la modification de certains facteurs, à l'intérieur d'un système qui demeure relativement stable.
- **Le changement majeur** affecte le système lui-même.

► Le changement individuel

est l'adaptation des comportements individuels à un nouveau contexte. *Par exemple après un changement de poste, une évolution de grade...*

→ **Des changements qui impactent plus ou moins le collectif et les individus, sur des temporalités et des niveaux de complexité différents** : *fusion de structures, évolution des missions, du management (par ex : le nouveau supérieur hiérarchique délègue beaucoup alors que ce n'était pas le cas de son prédécesseur), évolutions technologiques (par ex : nouveau logiciel, introduction d'outils de travail collaboratif...), changement des conditions de travail (par ex : télétravail massif lié à la crise sanitaire)...*

► Impacts du changement sur les individus

Le changement ne se fait pas toujours naturellement. En effet, la réaction face au changement est personnelle en fonction de la personnalité, des valeurs, de la culture de chacun.

- Pour certains, le changement peut être un facteur de risque. Dans ce cas, passer d'une situation connue à une situation inconnue peut générer de la confusion (*où en est-on, qui fait quoi?...*), de la peur (*perte de sa situation, de ses acquis, peur de « ne pas y arriver »*).
- Pour d'autres, il va s'agir d'une opportunité, d'une envie, d'un besoin, et cela va générer des attentes (*plus de responsabilités, acquisition de nouvelles compétences, etc...*).

Points de vigilance :

Pour bien accompagner le changement, identifiez ses caractéristiques principales et les réactions qu'il peut susciter pour chacun de vos collaborateurs.

Accompagner le changement : une posture, 4 étapes

► Le rôle, la posture du manager

- Comprendre le changement, la vision stratégique pour mieux l'expliquer et la partager afin de faciliter l'adhésion de son équipe
- Organiser la communication aussi bien en interne, collectivement et individuellement si besoin, qu'en externe vers les partenaires impactés par le changement
- Prendre en compte, gérer et faire évoluer les compétences de son équipe
- Être disponible et ouvert au dialogue, assurer le rôle d'interlocuteur privilégié des agents

- Rassurer, expliquer, guider, et décliner le changement en actions concrètes

Points de vigilance :

- Ne restez pas seul face à la démarche : échangez avec vos pairs, votre hiérarchie, les éléments moteurs de votre équipe
- Accueillez d'autres points de vue, d'autres expériences

▶ Les 4 étapes pour accompagner le changement

● Préparer le changement

L'objectif de cette préparation est de :

- clarifier les enjeux du changement (*le pourquoi*),
- définir d'où on part et pour aller vers quoi (*le pour quoi*)
- à quel rythme, avec quelles étapes pour quelle échéance (*le comment*).

Pour bien accompagner le changement, il faudra donc anticiper ce qui va changer, pour le collectif et aussi pour chaque collaborateur, sur le plan matériel, relationnel, structurel, en terme de compétences.. (*si le changement doit nécessiter une remise à niveau des compétences d'un ou plusieurs agents, il faudra les accompagner et prévoir leur professionnalisation*).

Ce cadrage préalable est indispensable car, même s'il va s'adapter aux situations, il va conditionner la réussite du processus de changement.

Des outils et des méthodes ? Consultez la rubrique « pour aller plus loin »

● Communiquer en continu sur le changement

C'est indispensable pour :

- partager la vision et donner du sens
- impliquer et rendre ses collaborateurs acteurs du projet
- rassurer sur les perspectives, les effets du changement au sein du collectif
- mettre en évidence les atouts, les ambitions sans cacher les contraintes du projet
- écouter et répondre aux interrogations individuelles et collectives
- réduire les incompréhensions qui pourraient engendrer des résistances, des obstacles, voire des risques psycho-sociaux

Comment ?

Créer des espaces d'échanges, de partage :

- en présentiel ou à distance (réunions, ateliers de travail, de co-développement,)
- dématérialisés (selon l'ampleur du changement : intranet, FAQ, outils collaboratifs...) particulièrement utiles lorsque les équipes sont distantes géographiquement mais aussi pour garder la trace des messages à faire passer .

Réunions et ateliers de travail devront être planifiés et préparés en amont pour définir :

- les sujets, les questions, les situations à aborder,
- les modalités, les outils et techniques d'animation
- les participants, leurs rôles
- la durée, le séquençage des échanges
- la capitalisation des échanges et leur restitution

Points de vigilance

- soyez attentif aux ressentis, recueillez les préoccupations et inquiétudes qui génèrent de la résistance et mesurez leur impact sur le collectif.
- Apportez des réponses, seul ou avec l'appui des collaborateurs qui adhèrent au changement.
- Pensez à communiquer en continu avec votre hiérarchie en la tenant informée de l'état d'avancement du projet, des difficultés rencontrées, des solutions possibles.

● Accompagner la mise en œuvre du changement

La mise en œuvre du changement doit s'accompagner d'une attention particulière portée à ses collaborateurs :

- écouter, rassurer et expliquer lors des différentes étapes du processus avec des échanges adaptés, individuels ou collectifs,
- favoriser le participatif pour se projeter ensemble, tracer collectivement le chemin à parcourir, rendre les collaborateurs acteurs du changement
- ajuster la méthode le cas échéant
- encourager les initiatives, les valoriser, valoriser les étapes franchies
- mettre en place des formations et accompagnements individualisés, si nécessaire

● Capitaliser

Organiser un retour d'expérience avec son équipe permettra à chacun de prendre la mesure du chemin parcouru et des efforts constructifs qui ont été réalisés, de stabiliser et consolider la nouvelle organisation pour mieux se projeter collectivement.

Comment réaliser un retour d'expérience ? [Une fiche pour vous aider](#)

Pour aller plus loin :

[Le site du CEDIP/Conduire et accompagner les changements :](#)

[Guide de l'encadrant DGAFP \(page 140\)](#)

[Le site Manager Go/Comment piloter le changement ? :](#)

[Boîte à outils de l'innovation publique/Comment faire/Démarche Design](#)

[Kit Anact/Simuler des situations de travail/Une méthode pour co-construire le changement](#)

Testez vos connaissances :

[Quiz : Accompagner le changement](#)

La fiche mémo sous forme de production pédagogique

[Accompagner le changement : une pratique managériale](#)