

ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

DANS LES COLLECTIVITÉS



Le changement est une constante dans les organisations, mais il n'est pas toujours bien vécu. Il peut générer stress, incertitude et résistances, mettant en péril l'engagement des agents et l'efficacité collective. Pourtant, un **changement bien accompagné peut être une opportunité d'amélioration**, de montée en compétences et de dynamisation du collectif.

« Sans une large acceptation, tout changement, même le plus raisonnable, est voué à l'échec. »

Greenberg et Lind (2000)

Vous l'aurez compris, les agents sont les acteurs clés de ces transformations. Comment alors les accompagner au mieux pour favoriser leur adhésion et leur engagement ? Cette fiche vous propose des clés pour réussir vos projets de transformation.

1. Comprendre les résistances au changement

Certains facteurs vont favoriser la résistance au changement : la **nature** (valeurs, complexité, manque de légitimité) – la **conduite du changement** (forme) – la **culture et le système organisationnels** – les **caractéristiques individuelles**.

Un changement agit comme une rupture d'équilibre. L'humain, par nature, recherche une certaine stabilité cognitive et organisationnelle. Cette rupture va engendrer des **réactions**, jusqu'à ce qu'un nouvel équilibre s'installe.

• Les mécanismes psychologiques en jeu

Habitude et zone de confort	Peur de l'inconnu	Manque de contrôle	Sentiment d'injustice	Travail réel vs travail prescrit
<ul style="list-style-type: none"> • Tout changement demande un effort cognitif pour abandonner des repères familiers 	<ul style="list-style-type: none"> • L'incertitude sur les impacts du changement peut engendrer du stress 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus une transformation est perçue comme imposée, plus la résistance est forte 	<ul style="list-style-type: none"> • La manière d'aborder le changement va être importante : une consultation est essentielle ainsi que le respect des normes et règles existantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Une transformation peut entrer en contradiction avec la réalité du travail exercé, engendrant des tensions et une perte de sens pour les agents

Dans une collectivité, où les missions sont souvent ancrées dans une culture du service public et des valeurs fortes, ces résistances peuvent être amplifiées. L'enjeu est alors de **donner du sens à la transformation** et d'**impliquer les agents dès les premières réflexions** pour préserver également le **sentiment de justice**.

Les agents traversent plusieurs préoccupations successives face à un changement (*Bareil, 2008*). Ces préoccupations apparaissent progressivement et doivent être adressées de manière proactive à travers une communication adaptée et un accompagnement structuré.



- **Les conséquences d'un changement mal accompagné**

Un changement mal préparé et insuffisamment accompagné peut entraîner des répercussions négatives :

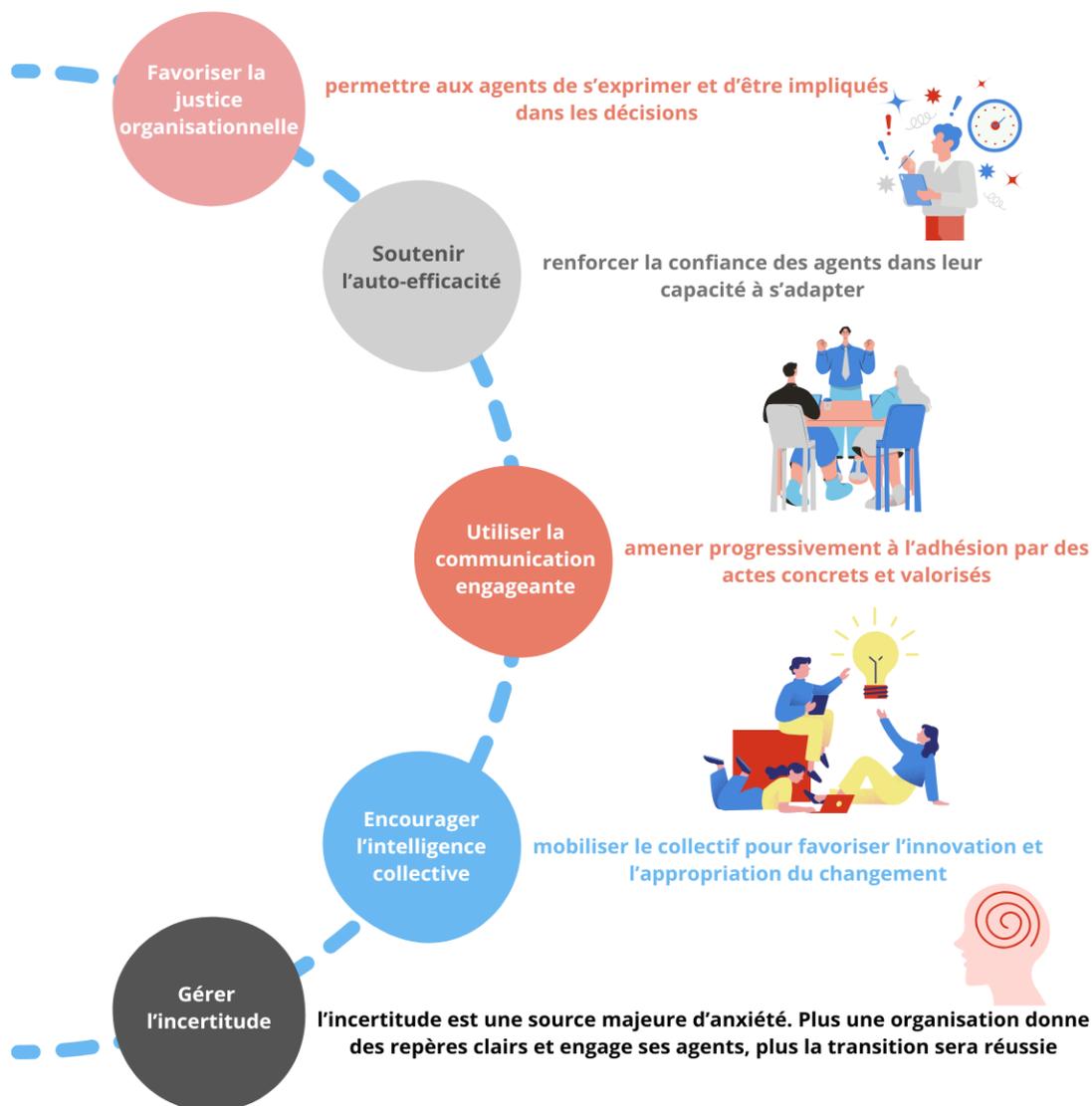
- Baisse de la motivation, de l'implication et de l'estime de soi.
- Augmentation du stress, du turnover, des accidents du travail et de l'absentéisme.
- Émergence de résistances collectives pouvant mener à des blocages ou du sabotage.

Les recherches distinguent plusieurs formes de résistance au changement (Carton, 2004) :

- **L'argumentation** : rejet du changement par la contestation verbale.
- **L'inertie** : passivité et immobilisme.
- **La révolte** : contestation active pouvant aller jusqu'à des mouvements collectifs.
- **Le sabotage** : mise en place d'actions allant volontairement à l'encontre du changement.

2. Comment bien accompagner le changement ?

- Quels leviers psychologiques et organisationnels activer ?



« Un changement effectué par paliers vaut mieux qu'un échec ambitieux. La réussite se nourrit d'elle-même »
Tony SCHWARTZ

- La phase de diagnostic

Un changement réussi ne se décrète pas, il se construit collectivement ! Dès les premières réflexions, il est essentiel d'associer les agents pour comprendre leurs réalités de terrain. L'ergonomie de conception, qui consiste à observer et analyser le travail réel, permet d'identifier les ajustements nécessaires pour que le changement s'adapte aux pratiques et non l'inverse.

Concrètement comment faire ?

- Analyser le contexte du changement : quelles sont les raisons et les impacts ?
- Identifier les parties prenantes concernées et leurs perceptions
- Prendre en compte la culture organisationnelle et les habitudes de travail
- Mener des observations terrain pour comprendre les contraintes et les opportunités



• La phase de préparation

La communication engageante repose sur l'adhésion progressive des agents au changement. Au lieu d'imposer des décisions abruptes, il s'agit de les amener à s'impliquer progressivement à travers des actions concrètes.

Concrètement comment faire ?

- Organiser des réunions d'échange : Miser sur la transparence en expliquant le pourquoi du changement et les bénéfices concrets
- Aider les agents à prendre conscience du besoin de changement
- Adapter la communication aux préoccupations individuelles
- Définir les niveaux du besoin de changer :
 - **Nécessité** : Pourquoi l'organisation doit-elle changer ?
 - **Utilité** : Pourquoi les agents doivent-ils s'adapter ?
 - **Intérêt** : Quel bénéfice personnel pour chaque agent ?



• La phase de mise en mouvement

Tout changement entraîne des confusions. Le travail collectif est un levier puissant pour surmonter les résistances et favoriser l'appropriation des transformations. La dynamique de groupe permet d'échanger sur les préoccupations, d'apporter des solutions et de créer une adhésion plus forte.

Rien de tel que des **phases d'expérimentation** pour tester les nouvelles pratiques avant un déploiement à grande échelle. Cela permet d'ajuster les solutions en fonction des retours des agents et de lever progressivement les résistances.

Concrètement comment faire ?

- Co-construire des solutions adaptées avec les équipes concernées
- Intégrer des simulations et tests pour observer l'impact des changements en situation réelle
- Donner aux agents des rôles actifs (ambassadeurs du changement, participation à des expérimentations...)
- Former les agents pour leur donner un sentiment d'auto-efficacité
- Favoriser des espaces de discussion informels pour libérer la parole
- Récolter les retours des agents sur leurs besoins et difficultés
- Mettre en place des projets pilotes dans des services volontaires
- Valoriser les contributions des équipes à travers des retours d'expérience partagés
- Ajuster les dispositifs en fonction des enseignements tirés



• La phase de stabilisation

Un changement ne s'arrête pas au jour J de son déploiement. Il est essentiel d'accompagner les agents sur la durée pour assurer une transition en douceur et éviter un retour en arrière, particulièrement en renforçant les comportements positifs. Cette phase est basée sur la reconnaissance des efforts effectués et la valorisation des actions mises en œuvre dans le sens du changement. Elle ne doit pas forcément être coûteuse, mais elle doit exister !

Concrètement comment faire ?

- Valoriser les premières initiatives et montrer les premiers succès
- Mettre en place des temps d'échange réguliers pour faire le point
- Célébrer les réussites et valoriser les efforts des agents
- Maintenir une communication continue pour assurer une adaptation durable



Le service [Conseil en Organisation et Santé au Travail](#) du **CDG 68** est à votre écoute pour vous accompagner dans vos démarches.