

# 5.2

## ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

- **Public concerné** : Hiérarchie.
- **Objectif** : Adopter l'attitude adéquate pour accompagner les équipes dans un changement.
- **Axe de prévention primaire** : Culture et héritage institutionnels.

Les situations de changement organisationnel constituent des moments de déséquilibre qui sont propices à l'apparition de risques, notamment liés au burnout. La perte de repères et de sécurité qu'entraîne tout changement, associée à la surcharge de travail apportée par les modifications à mettre en œuvre, peuvent placer la personne dans une situation difficilement tenable. A ce titre, réfléchir ensemble au processus de changement et mettre en place des outils d'accompagnement du changement dans son organisation sont essentiels pour la prévention primaire du burnout lors de changements organisationnels.

### 01. DÉFINITION DU CHANGEMENT EN ORGANISATION

Le changement correspond au passage d'un état à un autre, observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable (Collerette et al., 1997). Ce phénomène entraîne plusieurs conséquences (Autissier et Moutot, 2016) :

- Le changement est la **perte** d'un existant connu pour un avenir promis par un progrès ou une adaptation à un environnement menaçant.
- Le changement nécessite de faire le **deuil** d'un fonctionnement connu et maîtrisé ET d'**apprendre** d'un nouveau mode de fonctionnement

À ce titre, la réussite d'un processus de changement en organisation nécessite un accompagnement de la part de la hiérarchie. Enclencher un processus de changement va placer les équipes dans une dynamique d'adaptation, et il revient aux responsables hiérarchiques de prévenir autant que possible les impacts négatifs liés à ces changements et de favoriser l'apparition de nouvelles pratiques et apprentissages.

Sur base des erreurs les plus fréquentes dans la conduite du changement, Kotter (2008) identifie plusieurs étapes<sup>33</sup> pour mener un changement réussi :



## 1. DÉCLENCHER UNE PRISE DE CONSCIENCE

Il est utile d'établir un « sentiment d'urgence » (il faut changer !) parmi le personnel. Pour impulser un changement réussi, ce sentiment d'urgence doit être partagé par la majorité des employés, minimum 75% des fonctions d'encadrement et tous les cadres supérieurs.

Le constat de la nécessité de changement doit être basé sur une analyse précise et rigoureuse de la situation (faits, données, ...). De plus, il est utile d'identifier puis de communiquer sur les crises et problèmes, réels ou potentiels, ou les opportunités majeures de l'organisation.

## 2. MOBILISER DES ALLIÉS

Une fois le sentiment d'urgence partagé par le personnel, il est important de créer une coalition autour du processus de changement. Celle-ci sera composée de personnes qui sont positives vis-à-vis du changement proposé mais savent faire preuve d'esprit critique.

Une attention particulière devra être portée à la légitimité de la coalition vis-à-vis du reste du personnel. Ceci est d'autant plus important s'il revient à la coalition de construire par la suite le projet concret de changement.

## 3. PARTAGER UNE VISION

Cette vision constitue un horizon à atteindre, une image raisonnable et attirante du futur. La vision proposée a trois fonctions principales :

- Eviter la multiplication de décisions, en clarifiant une direction globale au changement ;
- Encourager les personnes à agir dans la "bonne" direction même si cela n'est pas perçu positivement au départ ;
- Coordonner les actions de façon rapide et efficace.

Après avoir construit cette vision, elle doit être rapidement communiquée et partagée avec les équipes afin que celles-ci puissent se la réapproprier. Il s'agit de donner le pouvoir d'agir aux équipes afin qu'elles se sentent impliquées dans le processus de changement.

33 — A l'origine le modèle de Kotter comprend 8 étapes. Le modèle présenté dans cette fiche n'en reprend que 5 pour faciliter son utilisation.

## 4.

### DÉMONTRER RAPIDEMENT DES PREMIERS RÉSULTATS

À court terme (dans un délai de 6 à 12 mois en fonction de la taille de l'organisation), il est utile de mettre en évidence des premiers résultats encourageants.

Fonctions :

- Donner le sentiment que les sacrifices en valent la peine
- Redonner de la motivation pour la suite
- Apporter des preuves que la vision et les stratégies sont appropriées
- Limiter les forces qui freinent le changement

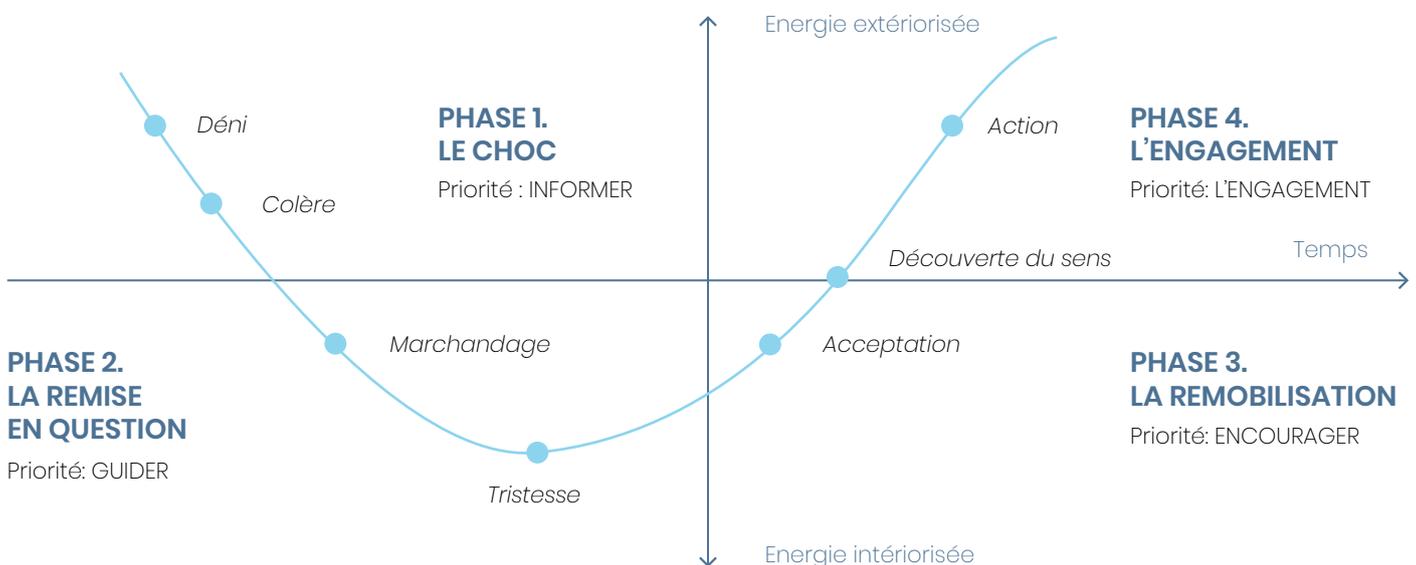
## 5.

### POURSUIVRE L'EFFORT

Souvent, dès les premiers résultats, le projet est laissé à l'écart au bénéfice d'autres projets. Afin de ne pas disperser l'énergie de l'équipe, il est préférable de consolider le changement, par exemple en développant de nouveaux projets connexes. À moyen terme, le changement devra être ancré dans la culture, en devenant une pratique partagée et habituelle plutôt qu'un nouveau processus.

## 03. ACCOMPAGNER LE PROCESSUS DE DEUIL DANS LES ÉQUIPES DE TRAVAIL

Tout processus de changement s'apparente à un processus de deuil. En effet, il s'agit pour la personne d'abandonner l'existant, d'accepter la perte d'une réalité jusque-là bien présente pour aller ensuite vers un futur relativement incertain. En ce sens, le modèle du processus de deuil proposé par Elisabeth Kübler-Ross donne de précieuses indications au management quant à la manière dont il peut accompagner l'équipe tout au long du chemin.



Source : TONNELE A. (2011), 65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif, Paris : Eyrolles, p.102

Phase

1.

### LE CHOC

Durant cette première phase, l'important pour la hiérarchie est d'informer, de présenter clairement le changement comme un fait inéluctable, en apportant des faits et des données qui permettent d'illustrer l'importance et l'urgence de ce changement. Les émotions négatives (déni et colère) doivent être acceptées et entendues, tout en ne promettant pas des choses qui ne pourront avoir lieu.

Phase

2.

### LA REMISE EN QUESTION

Dans une deuxième phase, il s'agit d'accompagner l'équipe et de favoriser les échanges entre personnes. Maximiser les espaces de discussion et d'échange et valoriser les comportements adaptés constituent également des outils utiles pour faire évoluer l'équipe vers l'acceptation du changement.

Phase

3.

### LA REMOBILISATION

Lors de cette troisième phase, les personnes commencent à accepter le changement. La hiérarchie veillera alors à encourager et valoriser les prises d'initiative qui vont dans le sens souhaité, et de mettre en avant les succès obtenus.

Phase

4.

### L'ENGAGEMENT

Enfin, dans cette dernière phase, les personnes sont résolument impliquées dans le changement. La personne responsable pensera alors à faire un bilan des objectifs atteints, à encourager la réflexion sur le chemin parcouru et le développement de chacun dans l'équipe.

---

#### RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

- KOTTER J. (2015), Conduire le changement : Feuille de route en 8 étapes, Paris : Pearson.
- TONNELE A. (2011), 65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif, Paris : Eyrolles