

# LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Guide et outils

à destination des responsables et encadrants de la fonction publique territoriale

Journée de la prévention organisée par le Pôle Santé Travail du CDG74

Edition sept. 2023

## PREAMBULE

Le changement est inhérent à la vie des organisations, chacun en convient. Il est une opportunité de s'adapter à un environnement en constante évolution, ou de se préparer à une évolution à venir. Il peut servir à améliorer un système, atteindre un objectif, ou sauver un système existant ; il peut être brutal, ou au contraire anticipé et temporisé ; il peut être subi, ou à l'inverse choisi... Ces différents éléments de contexte vont influencer les effets du changement, tout comme la façon dont il sera conduit aura des impacts sur la santé individuelle, collective, ou encore sur la performance de l'organisation.

Pour soutenir la bonne santé au travail des agents, ceux que le changement impacte ne doivent pas être cantonnés à un rôle de spectateurs mais à un rôle d'acteurs du changement. Un changement qui s'inscrit dans une démarche participative soutiendra l'engagement.

Nous tenterons dans ce guide de rompre avec l'idée d'une résistance automatique au changement, en offrant un autre regard sur ses effets et sur le rôle des différents acteurs, et notamment de l'encadrement, dans la conduite du changement. Nous verrons qu'un projet de changement implique qu'il soit relié à une orientation stratégique, à un processus de communication adapté, et à une mobilisation des personnes concernées, afin que le vécu de stress que peut représenter un changement, puisse être transformé en vécu d'opportunité.

## CE QUE VOUS TROUVEREZ DANS CE LIVRET :

Des informations pour comprendre les réactions individuelles face aux changements (p. 4 à 9)

- Le lien entre changement et stress d'adaptation
- Les différentes adaptations au changement
- La communication et le mécanisme d'inférence
- La traversée des émotions ou la courbe du changement
- Des conseils individuels

Le pilotage du changement (p. 10 à 13)

- Les effets du changement
- Les caractéristiques d'un changement
- L'identification des forces en présence
- Les différents modes de communication
- Les indicateurs de suivi

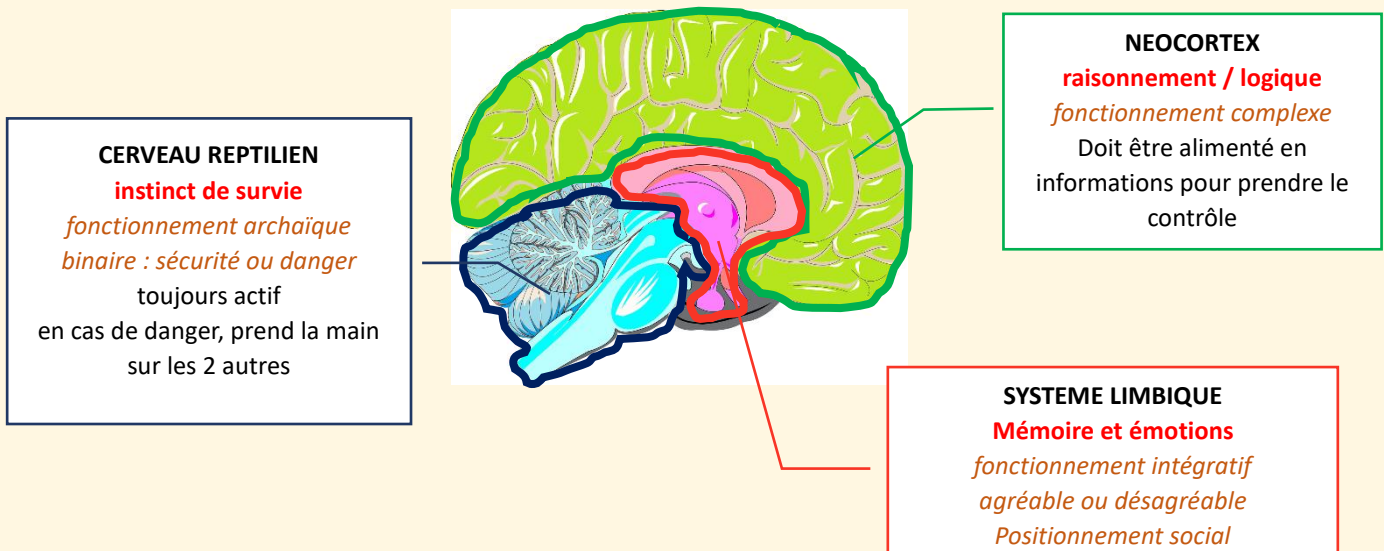
Les grandes règles de la conduite du changement (p. 14 à 16)

- Les étapes et la communication associée
- Les principes d'une communication efficace
- Annexe 1: Un tableau d'aide au pilotage du changement (p.19 à 26)

# I. COMPRENDRE L'INDIVIDU FACE AU CHANGEMENT

## ➤ Le changement active un stress d'adaptation

Pour comprendre ce qui se joue en chacun de nous lorsque nous sommes confrontés à un changement, intéressons-nous au fonctionnement de notre cerveau, et plus particulièrement aux régions qui traitent les informations qui proviennent de l'environnement et qui nous font réagir :



**La partie la plus ancienne de notre cerveau, dite « cerveau reptilien »** est active en permanence et échappe à notre contrôle direct. Elle traite en continu les informations que nous percevons. Lorsque cette région de notre cerveau perçoit un danger (ce qui est le cas d'un changement, qui constitue une menace dans l'équilibre existant), elle active « l'instinct de survie » (survie réelle ou symbolique) et elle déclenche un ensemble de réactions automatiques ou réflexes, indépendamment de notre volonté, qui vont nous faire agir dans la confrontation ou dans l'évitement de la menace perçue. Elle est incapable de raisonner et de comprendre.

**Le système limbique** représente le siège des émotions et des souvenirs. Il va recevoir l'information d'un changement sous l'angle émotionnel, en lien avec les souvenirs. Il va déclencher, en fonction des situations, les émotions : joie, colère, inquiétude, peur, surprise, dégoût, et comparer la situation actuelle au passé.

**Le néocortex est la partie du cerveau la plus récente dans l'évolution** et aussi celle qui traite les informations plus complexes : le néocortex nous permet de raisonner, d'analyser, de nuancer, de planifier... Le néocortex est plus long à activer que ses deux voisins. Pour qu'il prenne la main sur le système limbique et reptilien, c'est-à-dire pour que la réflexion l'emporte sur l'instinct de survie et sur les émotions, il va devoir inhiber les deux autres systèmes. Pour cela il a besoin d'être alimenté en informations, et surtout ne pas être stressé.

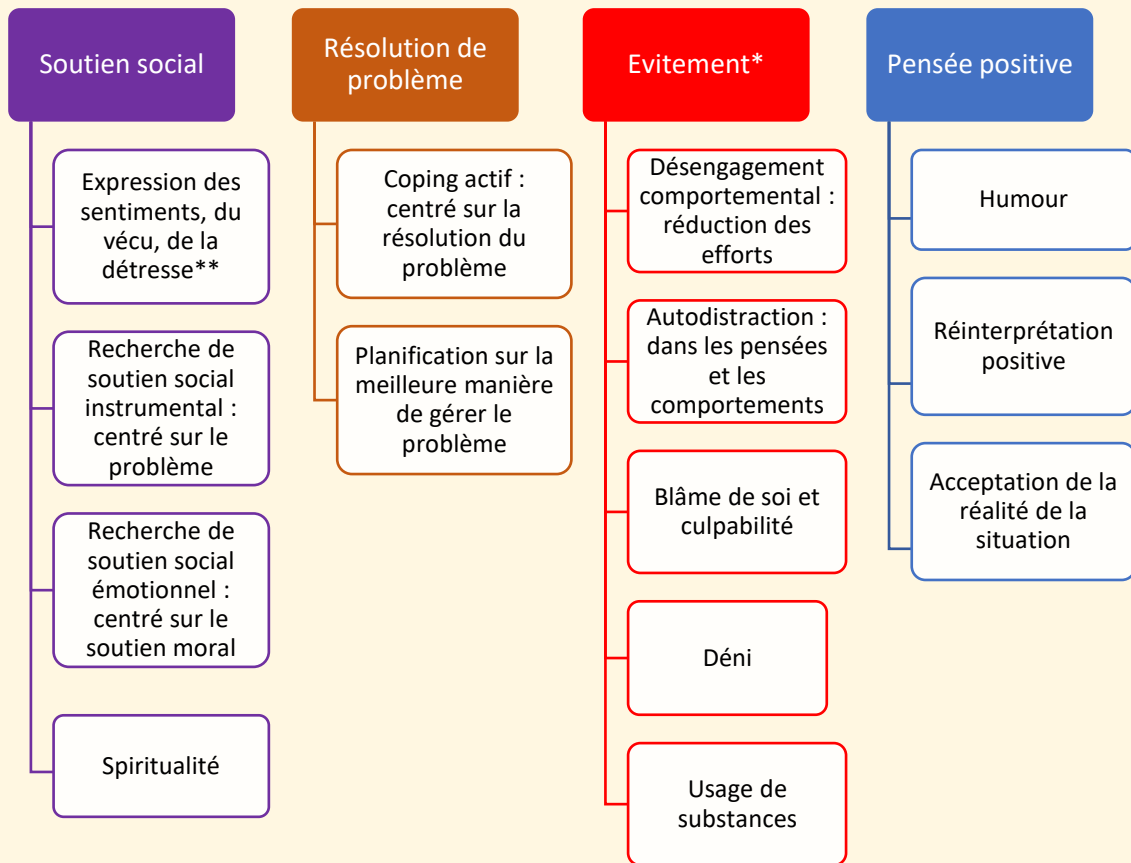


Comprendre le fonctionnement de notre cerveau nous sert à :

- Insister sur l'importance de l'information, pour réduire le stress
- Soutenir les dispositifs participatifs, pour ancrer l'expérience dans les émotions
- Ne pas se cacher derrière le concept de « résistance au changement » pour justifier des difficultés rencontrées

➤ Les différentes adaptations au changement

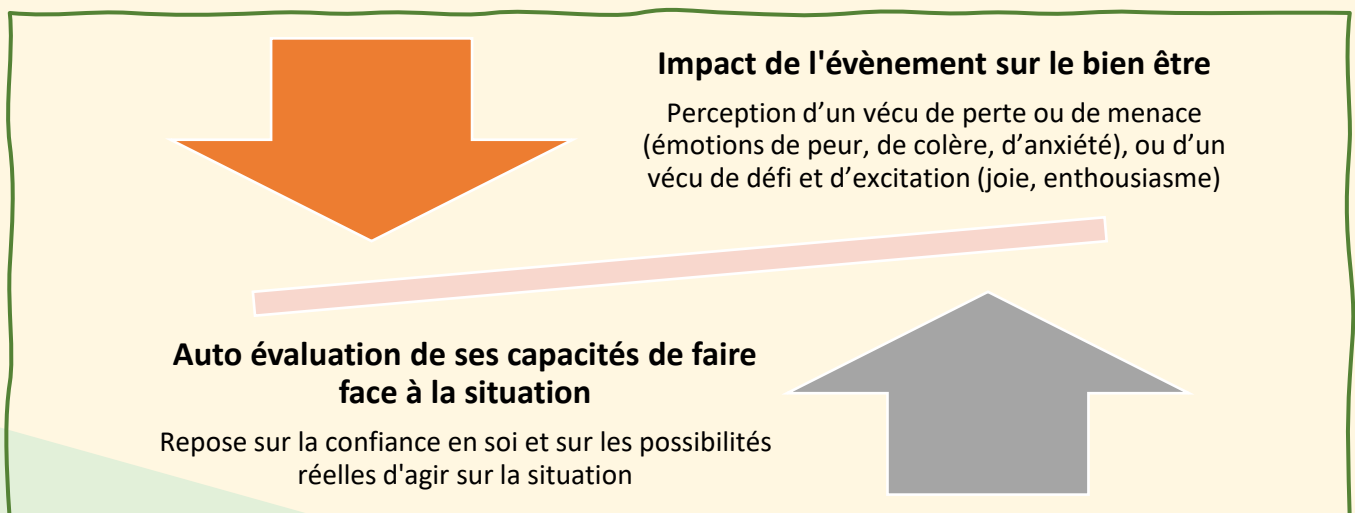
Tout changement peut donc être apparenté à un évènement stressant, puisqu'il vient générer des zones d'incertitude, et rompre un équilibre de référence pour les agents (y compris lorsque le changement est désiré). Les façons dont les individus vont s'adapter et répondre aux situations « stressantes » s'appellent « **stratégies de coping** ». Le modèle de Baumstarck (2017) les répertorie ainsi :



\*Les stratégies liées à l'évitement sont les moins efficaces pour faire face à une situation de stress.

\*\* L'expression des sentiments est une stratégie bénéfique, mais elle ne doit pas devenir répétitive.

**Ces stratégies vont elles-mêmes reposer sur une double évaluation :**  
**la perception de l'impact du changement et son sentiment d'auto-efficacité à y faire face.**



À partir de ces éléments de compréhension, plusieurs critères peuvent être pris en compte pour savoir comment agir pour diminuer le stress de ses équipes, générer de l'adhésion, mais aussi accepter de se servir de leurs retours pour nourrir et améliorer le changement prévu initialement :

- L'évènement est-il générateur d'un vécu de perte ou d'opportunité ?
- Ai-je bien compris les impacts négatifs du changement sur les agents ? Les agents en ont-ils conscience ? Est-ce que j'essaie d'agir dessus ?
- Ai-je bien identifié les leviers qui pourront donner envie aux agents de changer ? Sont-ils clairs pour tous et les partageons-nous ? Sont-ils suffisamment variés pour toucher le plus grand nombre ?
- Mes agents sont-ils dans un climat de peur ou de confiance dans ce changement (la peur étant un frein, et la confiance un moteur) ? Ont-ils des marges de manœuvre pour influencer le changement ? Savent-ils ce qu'on attend d'eux ?
- Sur le plan collectif, est-ce qu'ils se sentent mis en concurrence les uns envers les autres (peur, menace) ou en solidarité (confiance, sécurité) ? Ai-je créé des espaces de discussion qui permettent à chacun de s'exprimer sur le changement, mais aussi de guider la réflexion vers la résolution des problèmes que le changement pourra créer ? Le sentiment de soutien collectif est-il toujours bien présent ?
- Ai-je repéré les stratégies d'évitement de certains agents ? ai-je fait le choix d'éviter aussi le sujet ? Comment puis-je passer de l'évitement à la mise en discussion ?



L'enjeu pour le responsable va être d'aider les agents à s'appuyer sur des stratégies d'adaptation fonctionnelles (adaptées), en mettant en œuvre une conduite du changement qui réponde à la fois aux préoccupations émotionnelles des agents, et à leurs préoccupations opérationnelles.

### ➤ La communication et l'analyse des informations : l'échelle d'inférence

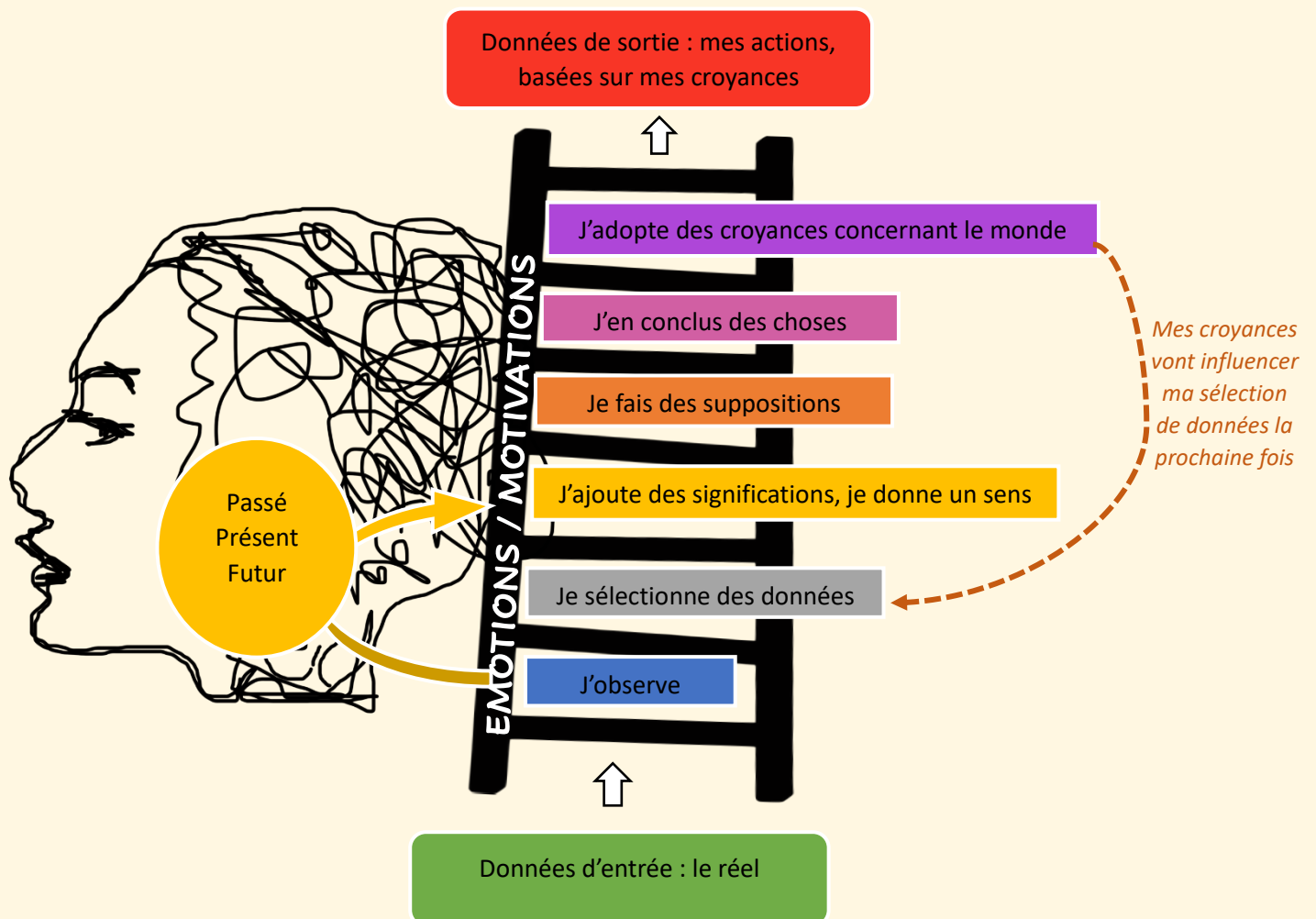
Bien qu'il soit important de soigner la communication au sein d'une organisation en tout temps, les périodes de changement incitent d'autant plus à cette vigilance. Il arrive qu'une information transmise nous semble avoir été mal interprétée par celui à qui on la destinait, alors qu'on la pensait claire ou neutre. C'est ainsi qu'une incompréhension apparaît, entre l'émetteur d'un message et son récepteur. Pour éviter le risque d'une dégradation de la communication en chaîne, il est important d'être attentif à tous les aspects de la communication :

- **L'émetteur** : est-ce la personne la plus appropriée pour transmettre l'information ? quelle légitimité a-t-elle ? comment est-elle perçue ? pourquoi elle plus qu'une autre ?
- **Le contenu du message** : quel est le message à transmettre ? quel est l'objectif ? le message transmis sert-il notre objectif ? ai-je bien préparé mon message ?
- **Le contenant du message** : comment communiquons-nous ? par quel biais ? ce moyen de communication est-il adapté ?
- **La cible ou récepteur** : y a-t-il plusieurs récepteurs dans mon message ? tous les récepteurs sont-ils concernés de la même manière ? ai-je adapté le message à chacun ? dans quel état d'esprit sont-ils ? en ai-je tenu compte ? ai-je choisi le bon moment ? le temps suffisant ?

- **La rétroaction** : suis-je attentif aux réactions de mon récepteur ? qu'en fais-je ? suis-je dans l'évitement ? dans l'autorité ? ou suis-je prêt à me laisser influencer par ses arguments comme je lui demande d'être influencé par les miens ? suis-je dans la réciprocité ? me suis-je assuré qu'il a bien compris mon message ?
- **La nature de la communication** : ma communication est-elle informative ? consultative ?

Si la communication d'un projet de changement nécessite de porter un message clair, il est important de comprendre que la personne qui reçoit cette information la traite en fonction de critères que je ne maîtrise pas toujours, et auxquels je n'ai pas accès car ce traitement se passe « dans son cerveau ». Ainsi, une information entrante va être soumise à différents « traitements cognitifs », basés sur 4 filtres :

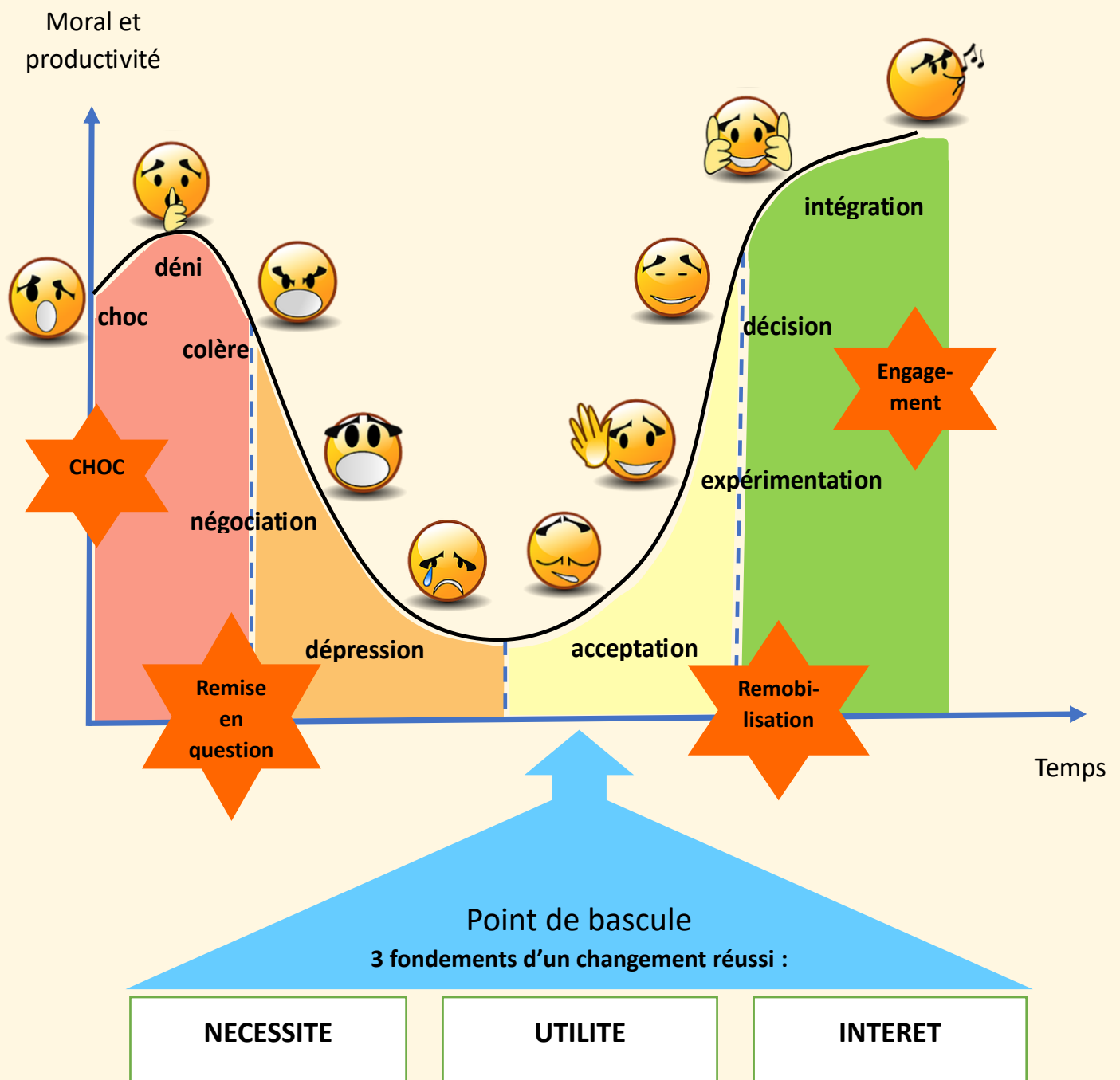
- Le passé : notre vécu, notre éducation, nos valeurs, notre culture.
- Le présent : le contexte, l'actualité, la situation du moment.
- Le futur : nos projets, notre intention, l'avenir.
- Nos émotions / motivations.



**Bien communiquer c'est aussi avoir une pensée pour la pensée de l'autre**  
S'assurer de la qualité des informations entrantes, mais aussi anticiper sur les interprétations, les suppositions, les croyances, qui pourraient être un frein dans l'adhésion au projet de changement.

➤ Gérer l'aspect émotionnel en fonction des étapes du cycle de changement

Quelle que soit sa nature ou sa dimension, un changement dans la sphère professionnelle, lorsqu'il implique la perte de repères, peut plonger les agents dans un processus émotionnel fluctuant, avec différents stades. Ce processus n'est pas continu, mais sa compréhension permet à chacun de se situer, et d'insister sur la nécessité de prendre en considération la question du temps et des émotions dans un changement :





## ➤ Quelques outils individuels d'adaptation au changement : l'orientation solution

L'*orientation solution* est une façon de faire face à un problème qui s'appuie sur :

- La prise de conscience de ce qui se passe réellement, en dissociant les faits de nos émotions ;
- La redirection de notre attention vers l'avenir (la solution) et non sur le passé (le problème), car penser au problème ne fera que renforcer son existence.

La méthode se décompose comme suit :

### 1. Prendre conscience du réel : Etudier objectivement le changement.

- Quel est le changement annoncé / opéré ? Où ?
- Qui est concerné ? Qui fait quoi ?
- Comment les choses se passent-elles ?
- Quand a lieu ce changement ? (Délais, temporalité)
- Les raisons annoncées, les contraintes annoncées

### 2. Dissocier les faits des émotions :

- Comment je me sens face à ce changement, dans sa globalité ?
- Quelles émotions je ressens ?
- En quoi ce changement affecte mon comportement ?
- Ces émotions sont-elles réellement liées au changement ou me semblent-elles être indépendantes ?

### 3. Faire cap vers la solution :

- Qu'est-ce que je veux, à la place de ce qui ne me convient pas ?
- Quel pourrait être mon objectif ?
- Comment ce serait mieux si cet objectif était atteint ? Quels en seraient les avantages pour qui ? À quoi verrais-je que cet objectif est atteint ?
- De quoi ai-je besoin pour atteindre cet objectif ? Comment pourrais-je m'y prendre ? Quelles autres solutions (que celles qui n'ont pas marché !) pourrais-je imaginer ?
- Qui peut m'aider à atteindre cet objectif ? Qui d'autre dans mon entourage a la compétence pour atteindre ce genre d'objectifs ?
- Dans quelles autres situations par le passé ai-je déjà su résoudre ce genre de situation ?
- Si un sage me donnait un conseil par rapport à cet objectif : quel serait-il ?
- Quel serait un premier petit pas que je pourrais faire tout de suite pour me mettre en mouvement dans la bonne direction ?
- Que dois-je changer en moi pour accueillir cette situation géniale comme il se doit ?
- Quel est le plus petit changement possible immédiatement ?

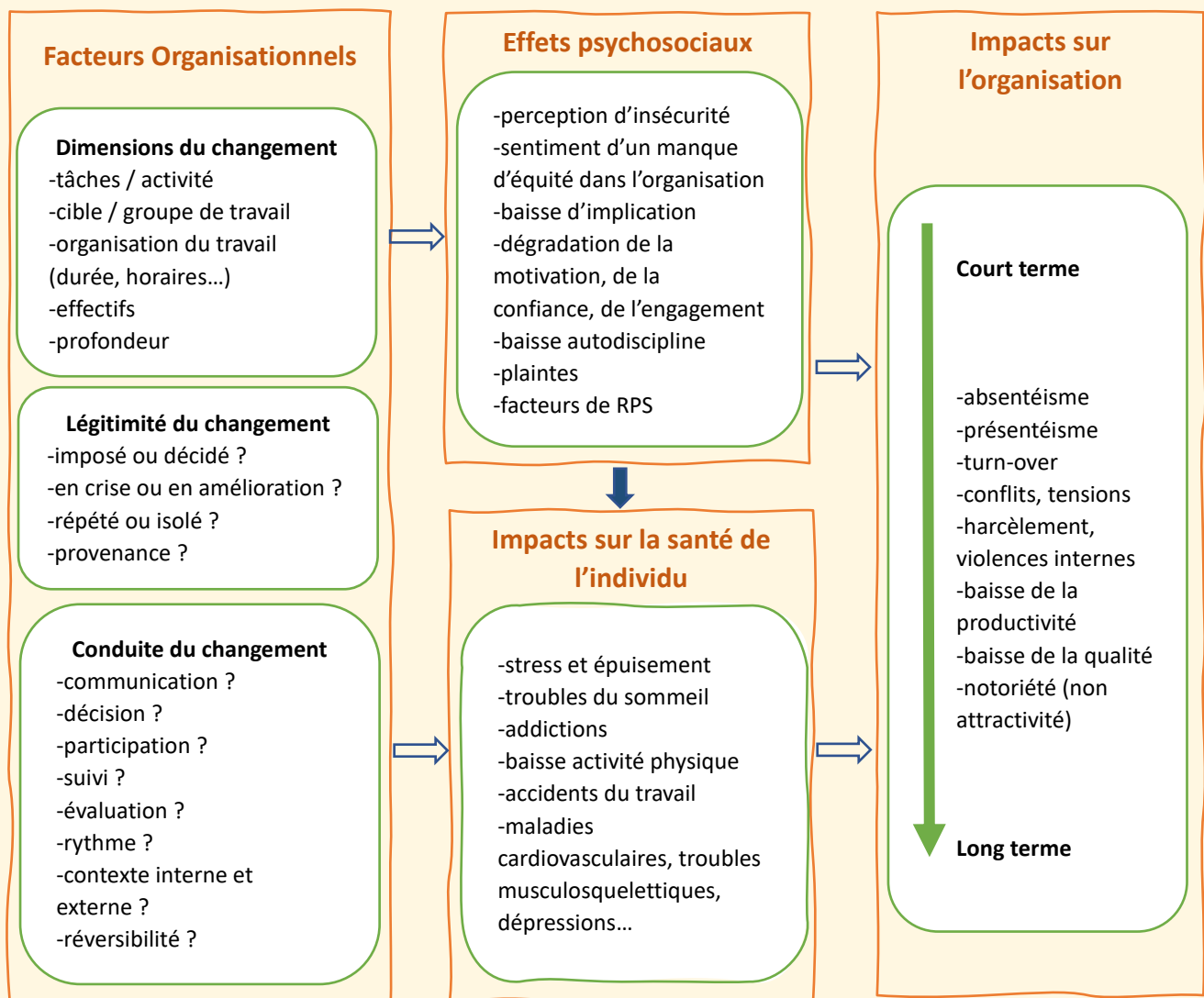
La première partie de notre document a apporté des éléments de compréhension et de réponse aux différentes réactions suscitées par un changement, en proposant des pistes de réflexion pour parvenir individuellement à mieux y faire face.

Néanmoins, une collectivité ne peut faire reposer l'acceptation d'un changement que sur ses agents.

**Un changement, c'est d'abord et avant tout, une affaire de pilotage.**

## II. LE PILOTAGE DU CHANGEMENT

Un projet de transformation représente de nouveaux facteurs de risques psychosociaux (ou facteurs organisationnels). Ils sont liés à la dimension du changement, à sa légitimité, et au processus de conduite du changement mis en place. Ces facteurs vont avoir des effets sur l'organisation et la santé individuelle ou collective des agents :



Mais l'annonce d'un changement peut également être source d'engagement pour les agents, si :

- les impacts du changement sur les agents et les encadrants sont pris en compte,
- leurs besoins sont recueillis pour pouvoir y répondre,
- les facteurs organisationnels liés au changement en tant que tel sont bien identifiés.

## ➤ Comment définir un changement ?

Un changement est une rupture d'équilibre dans le fonctionnement habituel de l'organisation. Pour penser la façon dont il va être conduit, il faut identifier ses caractéristiques :

<b>Provenance :</b> Le changement résulte-t-il	<ul style="list-style-type: none"><li>• d'une pression intérieure à l'organisation <input type="checkbox"/></li><li>• d'une pression extérieure à l'organisation <input type="checkbox"/></li></ul>
<b>Autonomie :</b> Le changement est-il	<ul style="list-style-type: none"><li>• volontaire <input type="checkbox"/></li><li>• imposé <input type="checkbox"/></li></ul>
<b>Rythme :</b> Le changement est-il	<ul style="list-style-type: none"><li>• progressif <input type="checkbox"/></li><li>• brutal <input type="checkbox"/></li></ul>
<b>Cible :</b> Le changement est-il	<ul style="list-style-type: none"><li>• global (touche toute l'organisation) <input type="checkbox"/></li><li>• partiel (touche un métier / un service) <input type="checkbox"/></li></ul>
<b>Profondeur :</b> Le changement est-il	<ul style="list-style-type: none"><li>- majeur (rupture avec le passé) <input type="checkbox"/></li><li>- marginal (ne remet pas en cause l'identité de la structure) <input type="checkbox"/></li></ul>
<b>Perception du changement :</b> Le changement est-il perçu	<ul style="list-style-type: none"><li>- positivement <input type="checkbox"/></li><li>- négativement <input type="checkbox"/></li></ul>
<b>Perception des effets du changement :</b> Les effets attendus sont-ils	<ul style="list-style-type: none"><li>- motivants pour les agents <input type="checkbox"/></li><li>- démotivants pour les agents <input type="checkbox"/></li></ul>
<b>Contexte :</b> Le contexte de l'organisation est	<ul style="list-style-type: none"><li>- favorable à la mise en place du changement <input type="checkbox"/></li><li>- défavorable à la mise en place du changement <input type="checkbox"/></li></ul>
<b>Ambition :</b> Le changement répond-il	<ul style="list-style-type: none"><li>- à une volonté d'amélioration <input type="checkbox"/></li><li>- à une crise <input type="checkbox"/></li></ul>
<b>Environnement :</b> L'environnement extérieur présente	<ul style="list-style-type: none"><li>- quelles ressources :</li><li>- quels obstacles :</li></ul>
<b>Vision :</b> Le changement crée	<ul style="list-style-type: none"><li>- une inquiétude sur l'avenir <input type="checkbox"/></li><li>- ne crée pas d'incertitude sur l'avenir <input type="checkbox"/></li></ul>
<b>Réversibilité :</b> Le changement est-il	<ul style="list-style-type: none"><li>- temporaire <input type="checkbox"/></li><li>- permanent <input type="checkbox"/></li></ul>

Les réponses à ces questions vont permettre de guider la façon de conduire le changement, d'évaluer les ressources à mobiliser, et éventuellement de décider de faire appel à un intervenant externe.

➤ Mettre en place un changement dans de bonnes conditions

- ☑ Impliquer les collaborateurs concernés dans sa construction (élaboration des documents) pour que tout le monde s'approprie la démarche.
- ☑ Informer régulièrement les parties prenantes de l'avancée du plan
- ☑ Ne pas oublier d'actions
- ☑ Prévoir des délais réalistes
- ☑ Elaborer un document simple, clair, opérationnel
- ☑ Evaluer les effets du changement et ajuster si besoin
- ☑ Liberté : quelles sont les caractéristiques du changement qui peuvent bénéficier de la créativité et des idées des acteurs, et celles qui sont immuables ?

➤ L'identification des forces en présence en période de changement

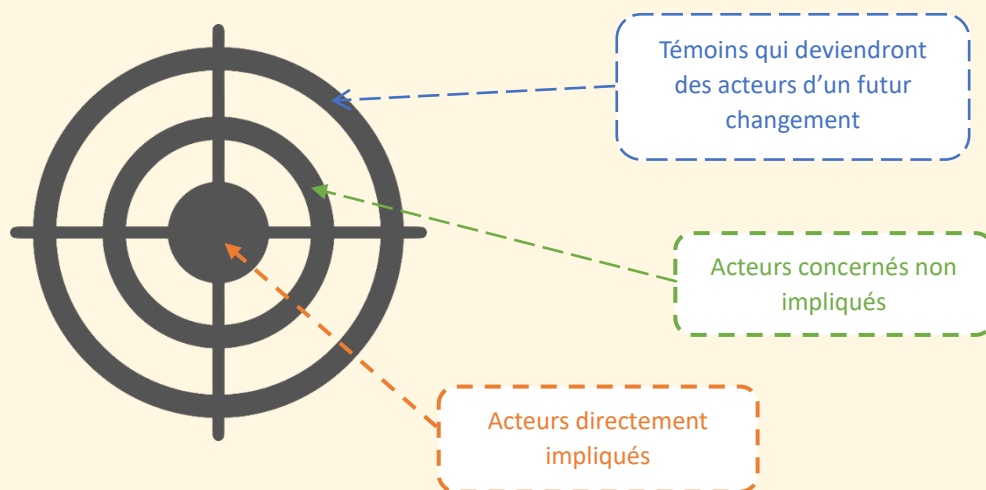
Cinq grands types de comportements face aux changements peuvent être identifiés selon le niveau de *synergie* (implication ou prise d'initiative) ou d'*antagonisme* (perception du projet) des acteurs :



Identifier les forces en présence (les pour, les contre, les indécis) ne doit pas servir à écarter les résistances, mais à adapter sa stratégie !

Il est essentiel de recenser tous les acteurs touchés par le projet de changement, en veillant aux acteurs indirects, mais aussi aux témoins qui seront concernés par la façon dont le changement sera mené et avec quelle méthode.

Chez les agents dits « témoins », non directement impactés, une mémoire va se créer sur la manière dont le changement aura été mené, sur la confiance qu'ils peuvent avoir en leur hiérarchie, et le développement d'un sentiment de sécurité. Créer un environnement sécurisant, participatif, et honnête, créera le terreau d'une adhésion fertile au changement.



➤ Les indicateurs de suivi de la démarche

Tout au long de la démarche le suivi de l'adhésion au changement pourra se faire autour de plusieurs indicateurs :

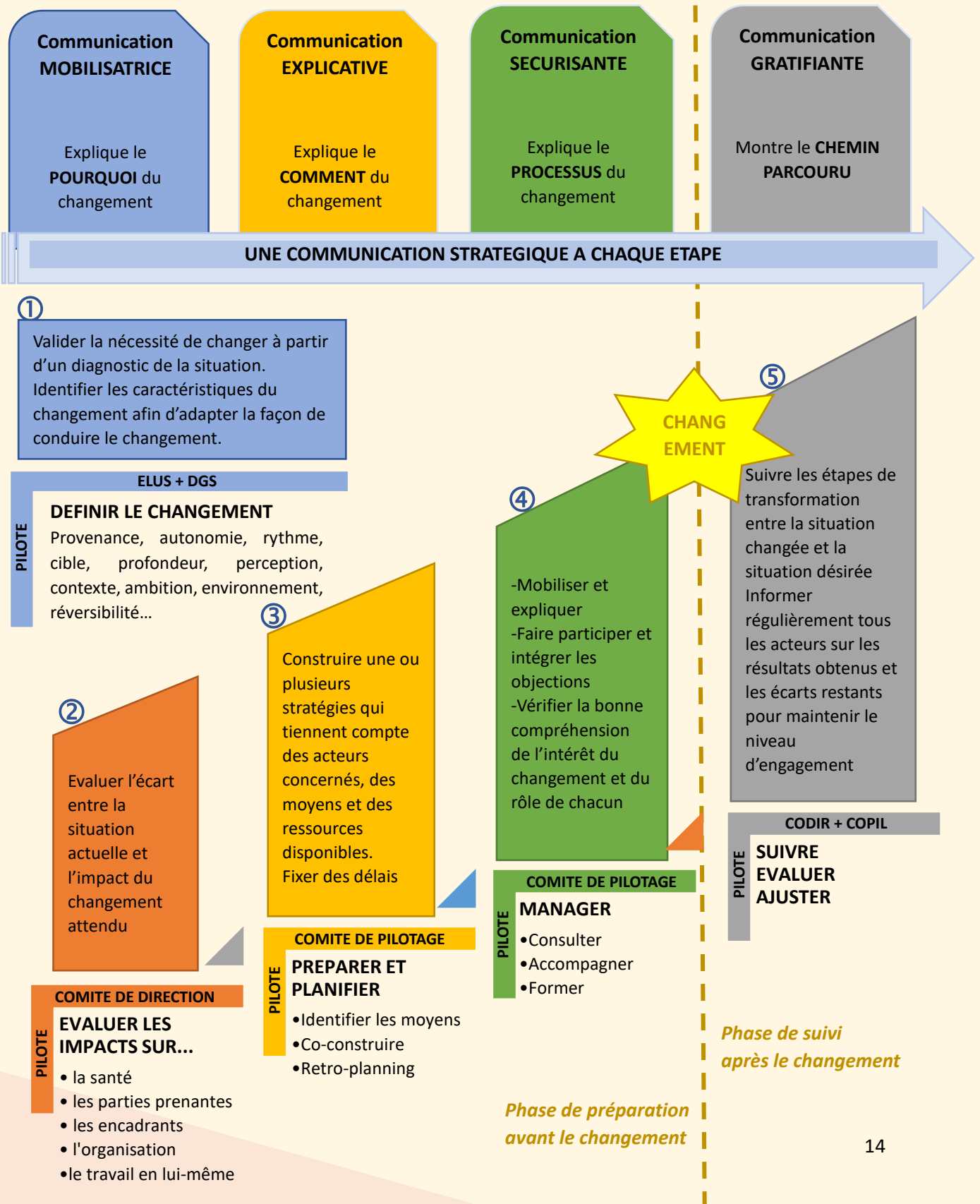
INDICATEURS DE SUIVI <i>Selon le Modèle ICAP</i>	NIVEAU / INTENSITE	
	Faible	Elevé
<b>Taux d'Information sur le projet</b>	Niveau de diffusion et qualité du feedback reçu en écho faible	Niveau de diffusion et qualité du feedback reçu en écho élevé
<b>Taux de Compréhension des enjeux du projet</b>	Niveau de réaction et qualité des échanges et débats faibles	Niveau de réaction et qualité des échanges et débats élevés
<b>Taux Adhésion au projet</b>	Niveau d'engagement exprimé et visible du terrain faible	Niveau d'engagement exprimé et visible du terrain élevé
<b>Taux de Participation au projet</b>	Niveau d'implication (% de participants) dans les chantiers en cours faible	Niveau d'implication (% de participants) dans les chantiers en cours élevé



Ces indicateurs devront être définis en amont de la démarche de changement. Ils pourront être mesurés au travers d'entretiens individuels, collectifs, ou de questionnaires.

### III. LES ETAPES DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT ET DE LA COMMUNICATION ASSOCIEE

Pour motiver tous les acteurs et favoriser leur adhésion, la communication doit dépasser les discours du type « on n'a pas le choix ». Elle doit répondre à la question des raisons (pourquoi ?), du sens (pour quoi ?), de l'objectif (vers quoi ?) et du mécanisme (comment ?), et s'adresser au plus grand nombre.



Vous trouverez en détails à l'annexe 1, les questions qu'il convient de se poser, les points à valider, à chacune des 5 étapes présentées ci-dessus, sous forme de tableau d'aide au pilotage.

➤ Les principes d'une communication efficace

**Enoncer les raisons du changement :**

- ➔ D'où provient la nécessité du changement ?
- ➔ Quelle nécessité ? utilité ? intérêt ?
- ➔ Quelles sont les raisons qui conduisent à modifier une organisation qui fonctionne ?

**Donner une vision de l'avenir :**

- ➔ Quelle est la situation actuelle et quelle est la situation souhaitée ? quels objectifs ?
- ➔ Quelles étapes ? quels niveaux de participation, à quels moments ?

**Expliquer les impacts positifs pour susciter la motivation :**

- ➔ Quels gains sont attendus pour les collaborateurs et la collectivité ?

**S'appuyer sur la culture et les valeurs de l'entité :**

- ➔ Quelles sont les valeurs de l'entité concernée ?
- ➔ Quelles nouvelles valeurs seront à insuffler ? à conserver ? à prioriser ?

**Expliquer la mise en œuvre du changement :**

- ➔ Quelles étapes ? Quelle méthode ?

**Comprendre les craintes et répondre aux questions :**

- ➔ Comment seront consultés les agents ?
- ➔ Quels seront les espaces de discussion autour du changement et de son avancée ?

**Veiller à une communication dirigée et adaptée à toutes les parties prenantes :**

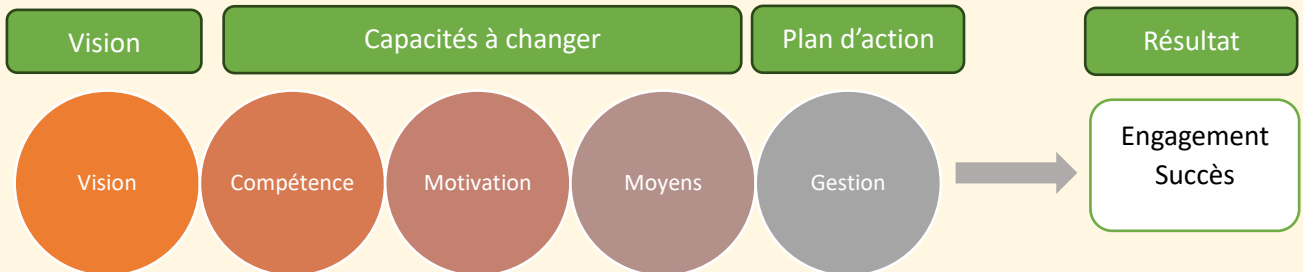
- ➔ Internes à l'organisation / Externes à l'organisation (clients, usagers...)

**Veiller à une communication régulière, multimodale, et interactive :**

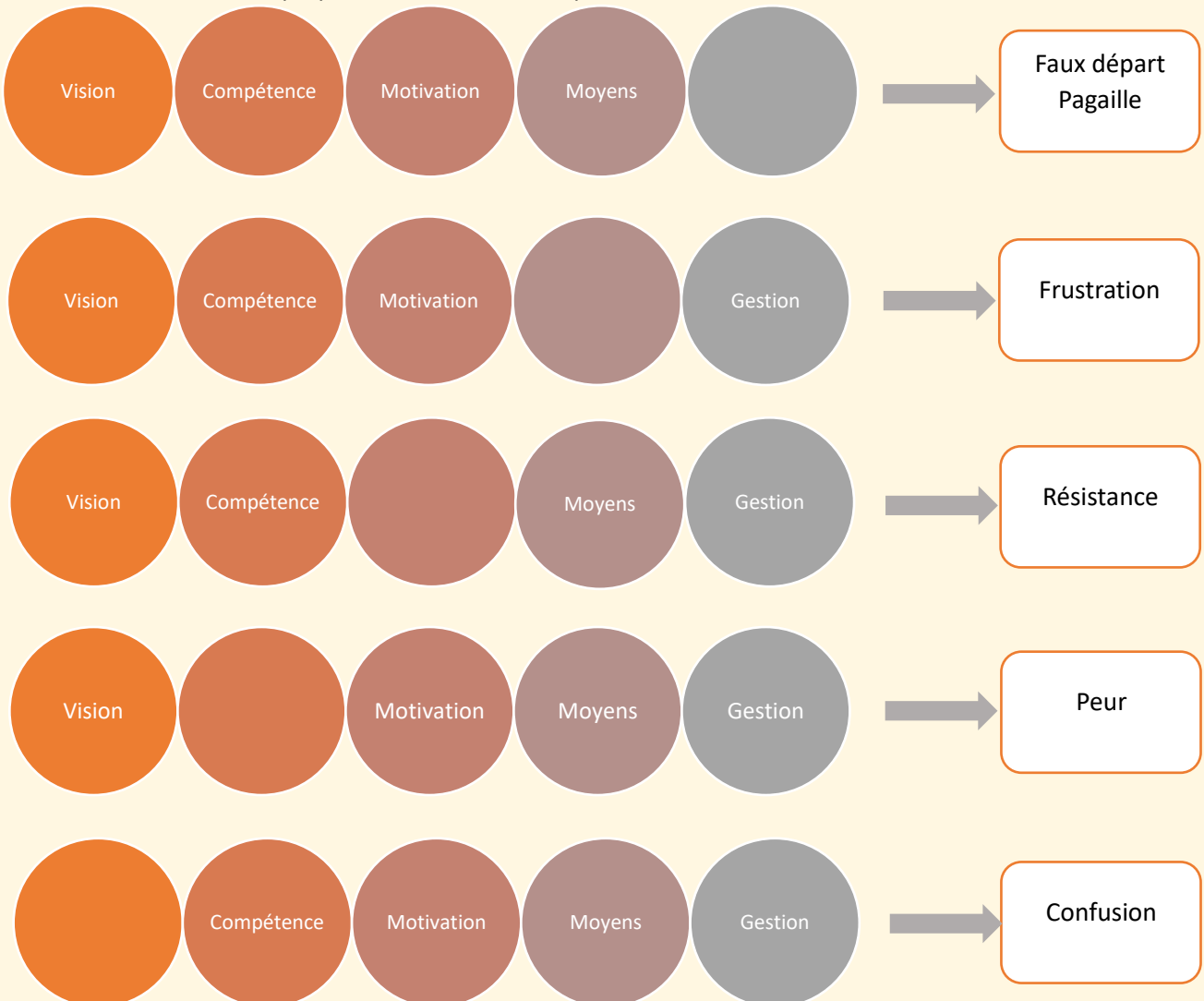
- ➔ **Plan de communication** : élaborer un plan de communication détaillé qui inclut les messages clés, les canaux de communication, les audiences cibles et les délais
- ➔ **Réunions d'information** : organiser des réunions d'information pour les agents afin de présenter la stratégie, répondre aux questions et recueillir des commentaires
- ➔ **Bulletin d'information** : créer un bulletin d'information régulier pour tenir les agents informés des progrès et des développements du projet
- ➔ **Site web** : créer un site web dédié au projet de changement pour fournir des informations, des mises à jour et des ressources
- ➔ **Formation** : offrir une formation aux agents pour les aider à comprendre la stratégie de changement et à se préparer aux changements à venir
- ➔ **Groupes de travail** : créer des groupes de travail pour les impliquer dans la planification et la mise en œuvre de la stratégie de changement
- ➔ **Sondages** : réaliser des sondages auprès des agents pour recueillir des commentaires et des suggestions sur la stratégie de changement
- ➔ **Réseaux sociaux** : utiliser les réseaux sociaux pour communiquer et recueillir des commentaires sur la stratégie de changement

## EN CONCLUSION : L'ADHESION AU CHANGEMENT

L'acceptation du changement dans une organisation n'est pas le résultat d'une résistance individuelle ou collective. Elle est le résultat d'une bonne préparation et d'une bonne présentation aux collaborateurs, et basée sur 5 piliers :



La résistance au changement ou des réactions défavorables au changement proviendront de l'absence ou de l'insuffisance de préparation de l'un de ces piliers :





## FOCUS :

### Le rôle du Pôle Santé au Travail

#### Le service de médecine préventive

Les visites médicales et entretiens infirmiers sont des lieux d'échange sur le travail, durant lesquels les agents s'expriment sur le contenu, les conditions et la satisfaction au travail. Les doléances liées au travail peuvent être l'occasion d'une première clarification de la problématique au sein du cabinet de consultation, mais aussi d'une prise de contact par le médecin avec la collectivité au travers de conseils, de proposition d'étude de poste, ou d'un partage d'information plus général sur le collectif.

#### Le psychologue du travail

Le ou la psychologue du travail peut recevoir des agents, avec leur accord et sur orientation exclusive du médecin du travail. Il ou elle les aide à mieux identifier et comprendre leurs difficultés, en identifiant le rapport entre leur activité et la manifestation de tensions au travail. Il ou elle les aide à développer des ressources pour y faire face, notamment en matière de restauration du lien interpersonnel.

Le ou la psychologue peut intervenir en conseil ou pour accompagner une collectivité sur cette problématique. Pour le psychologue du travail, le conflit est appréhendé sous l'angle des contraintes du travail et non des personnalités des agents.

#### Le référent handicap

Le rôle du (de la) référent/te handicap du CDG74 est d'accompagner les collectivités affiliées dans le recrutement et le maintien dans l'emploi d'agents en situation de handicap.

Il ou elle est amené/ée à effectuer des études de poste de ces agents afin d'évaluer leurs conditions de travail et de proposer des aménagements de poste (matériels, humains, organisationnels) en compensation du handicap, après validation du médecin du travail de la collectivité

#### L'agent chargé de la fonction d'inspection (ACFI)

L'expertise de l'ACFI peut aider la collectivité à assurer le respect de la réglementation en matière de santé sécurité, dans le cadre de l'instauration d'un changement impactant les conditions de travail de ses agents (changement de locaux, réaménagements, nouvelle activité, changement de process d'intervention, etc.).

## POUR ALLER PLUS LOIN / SOURCES

### Livres et documentations :

- BRUN, J.P., Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, « *Étude de faisabilité humaine (EFH) ou étude d'impact humain (EIH); un outil pour la conduite du changement* » (2010), <http://www.cgsst.com/stock/fra/presentation-j.p.-brun-09-10.pdf>
- DE BONO E., « *Les six chapeaux de la réflexion* », Eyrolles (2017)
- D'HERBEMONT O. et CESAR B., « *La stratégie du projet latéral* », Dunod (2023)
- GOLEMAN D., « *L'intelligence émotionnelle* », J'ai Lu (2014)
- KIESELBACH T., coordinateur du « *Rapport Européen HIREs, La santé dans les restructurations* » (2010)
- TONNELE A., « *65 outils pour accompagner le changement* », Eyrolles (2011)
- T. KNOSTER, *Modèle des 5 piliers* (1991)

### Sites internet :

- MONPIN G., « *Conduire le changement* », document ppt (2008), <https://www.fichier-pdf.fr/2014/03/28/conduire-le-changement/>

## ANNEXE 1 : Tableau d'aide au pilotage du changement à remplir qualitativement

Repères pour accompagner la réflexion dans un processus de changement.

<b>Phase 1 : DEFINIR LE CHANGEMENT</b>	<b>Réponse</b>	<b>La réponse change mon objectif ou attire mon attention ?</b>	<b>PROPOSITIONS / COMMENTAIRES</b>
En quoi consiste le changement ?			
Quelle nécessité, utilité, intérêt pour les agents et la collectivité ?			
Quels sont les objectifs attendus pour la collectivité en opérant ce changement ?			
Le changement résulte-t-il d'une pression intérieure ou extérieure à l'organisation ?			
Le changement est-il volontaire ou imposé ?			
Le changement est-il progressif ou brutal ?			
Est-il global (touche toute l'organisation) ou partiel (touche un métier / un service) ?			
Est-il majeur (rupture avec le passé) ou marginal (ne remet pas en cause l'identité de la structure) ?			
Est-il perçu positivement ou négativement par les agents ?			
Les effets attendus du changement sont-ils motivants ou démotivants pour les agents ?			
Le contexte de l'organisation est favorable ou défavorable à sa mise en place ?			
Le changement répond-il à une volonté d'amélioration ou à une crise ?			
L'environnement extérieur présente quelles ressources et quels obstacles ?			
Le changement crée-t-il un sentiment d'inquiétude sur l'avenir ou non ?			
Il est temporaire ou définitif ?			

<b>Phase 2 : EVALUER LES IMPACTS SUR...</b>		<b>Réponse</b>	<b>La réponse change mon objectif ou attire mon attention ?</b>	<b>PROPOSITIONS / COMMENTAIRES</b>
<b>Les enjeux de santé</b>	Quel est l'état de santé actuel des personnes ?			
	Quel peut-être l'impact du changement sur la santé des personnes ?			
	Quel peut-être l'impact du changement sur la motivation et la satisfaction ?			
	Le changement aura-t-il des impacts sur l'aménagement et l'ergonomie du poste de travail ? Sur les conditions du poste ?			
<b>Les parties prenantes</b>	Qui sera affecté par le changement ?			
	À quels besoins, intérêts et attentes de quels acteurs répond-il ?			
	Le pouvoir des parties prenantes va-t-il être changé avec ce projet ?			
	Qui bénéficiera le plus du changement ? le moins ?			
	Est-ce que les parties prenantes sont prêtes intellectuellement, psychologiquement et physiquement à accepter le changement ?			
	Quelle est la désirabilité du changement pour les acteurs ?			
<b>Les encadrants</b>	Le changement entraînera-t-il un nouveau rôle des encadrants ?			
	Les encadrants de proximité sont-ils capables d'expliquer le changement ?			
	Existe-t-il un processus d'accompagnement du changement pour les encadrants de proximité ?			
<b>Le contexte Organisationnel</b>	Comment peut-être qualifié le climat de travail actuel ?			
	Quelles sont les valeurs et les normes qui peuvent être bousculées par le projet de changement ?			
	Le changement change-t-il la relation / le service aux bénéficiaires internes ou externes ?			
	Le changement provoque-t-il des reconfigurations d'équipes ?			
	Le changement entraînera-t-il des suppressions de postes ?			
<b>Le travail</b>	Certains outils de travail seront ils remplacés ?			
	Le changement va-t-il demander plus ou moins de flexibilité et de polyvalence dans le travail ?			
	Le changement demandera-t-il des compétences spécifiques ?			
	Le changement va-t-il créer + ou - de complexité dans les tâches ?			
	Le changement va-t-il modifier les méthodes de travail ?			

	Le changement va-t-il avoir un impact sur la délégation de responsabilité, les procédures de contrôle et l'autonomie des personnes ?			
	Le changement va-t-il avoir un impact sur la charge de travail ?			

## **Phase 2 : EVALUATION DES RPS : AVANT LE CHANGEMENT – IMPACTS POSSIBLES SUR LES RPS APRES LE CHANGEMENT**

<b>INTENSITE ET COMPLEXITE DU TRAVAIL</b>	<b>Avant le changement</b>	<b>Après le changement Impacts possibles</b>	<b>PROPOSITIONS / COMMENTAIRES</b>
Les agents sont-ils soumis à des rythmes de travail élevés ?			
Les objectifs des agents sont-ils clairement définis ?			
Les objectifs fixés sont-ils compatibles avec les moyens et responsabilités alloués aux agents pour les atteindre ?			
Les agents reçoivent-ils des instructions, des ordres ou demandes qui peuvent être contradictoires entre eux ?			
Les agents sont-ils amenés à changer de tâches, de postes, fonctions à l'improviste pour répondre aux contraintes du moment ?			
Les agents sont-ils fréquemment interrompus au cours de leur travail par des tâches non prévues ?			
Les agents exercent-ils des activités qui nécessitent une attention soutenue ou une vigilance permanente ?			
<b>HORAIRES DE TRAVAIL</b>	<b>Avant le changement</b>	<b>Après le changement Impacts possibles</b>	<b>PROPOSITIONS / COMMENTAIRES</b>
Arrive-t-il que les agents travaillent plus de 45 heures/semaine ?			
Les agents sont-ils soumis à des horaires de nuit, alternants ou décalés ?			
Les agents sont-ils contactés en dehors des horaires de travail pour des raisons professionnelles ?			
Les agents connaissent-ils suffisamment à l'avance leurs horaires de travail ou les changements éventuels de leur planning de travail ?			
La collectivité permet-elle aux agents de concilier vie professionnelle et vie personnelle ?			
<b>EXIGENCES EMOTIONNELLES</b>	<b>Avant le changement</b>	<b>Après le changement Impacts possibles</b>	<b>PROPOSITIONS / COMMENTAIRES</b>
Les agents sont-ils confrontés à des situations, tensions (avec des clients, usagers, patients...) dont ils se plaignent ?			

Dans le cadre de leur activité professionnelle, les agents sont-ils amenés à devoir traiter la situation de personnes en souffrance (physique, psychologique ou sociale) ?			
Dans leur travail, les agents se doivent-ils de "faire bonne figure" en toute circonstance ?			
Une erreur pourrait-elle avoir des conséquences négatives graves ?			
<b>CONFLIT DE VALEUR</b>	<b>Avant le changement</b>	<b>Après le changement Impacts possibles</b>	<b>PROPOSITIONS / COMMENTAIRES</b>
Les agents considèrent-ils qu'ils font un travail de qualité ?			
Les agents estiment-ils que leur travail est reconnu comme utile ?			
<b>INSECURITE DE L'EMPLOI</b>	<b>Avant le changement</b>	<b>Après le changement Impacts possibles</b>	<b>PROPOSITIONS / COMMENTAIRES</b>
Les agents sont-ils confrontés à des incertitudes quant au maintien de leur activité dans les prochains mois ?			
Les changements sont-ils suffisamment anticipés, accompagnés, et clairement expliqués aux agents ?			
<b>AUTONOMIE DE TRAVAIL</b>	<b>Avant le changement</b>	<b>Après le changement Impacts possibles</b>	<b>PROPOSITIONS / COMMENTAIRES</b>
Les agents ont-ils des marges de manœuvre dans la manière de réaliser leur travail dès lors que les objectifs sont atteints ?			
Les agents peuvent-ils interrompre momentanément leur travail quand ils en ressentent le besoin ?			
Les agents peuvent-ils utiliser leurs compétences professionnelles et en développer de nouvelles ?			
<b>RAPPORTS SOCIAUX AU TRAVAIL</b>	<b>Avant le changement</b>	<b>Après le changement Impacts possibles</b>	<b>PROPOSITIONS / COMMENTAIRES</b>
Les relations entre collègues sont-elles bonnes (confiance, entraide, convivialité au sein des équipes) ?			
Les agents reçoivent-ils un soutien de la part de l'encadrement ?			
Règne-t-il un climat de courtoisie et de respect mutuel entre les agents de l'entreprise (absence de propos ou d'attitudes blessantes ou discriminatoires...) ?			
Les agents reçoivent-ils des marques de reconnaissance de leur travail de la part de l'entreprise ?			

### Phase 3 : PREPARER ET PLANIFIER

Phase 3 : PREPARER ET PLANIFIER		Réponse	La réponse change mon objectif ou attire mon attention ?	PROPOSITIONS / COMMENTAIRES
Identifier les moyens requis	Les compétences : ressources matérielles, acteurs, facteur humain...			
	Les outils : machines, outils informatiques...			
	L'organisation : organigramme, rôles et responsabilités...			
	Les processus : façons de faire, procédures...			
	Les organes de pilotage et de contrôle : management, direction...			
Coconstruire	Quelle implication du CST ?			
	Comment seront consultés les agents ?			
	Quels seront les espaces de discussion autour du changement et de son avancée ?			
Planifier la conduite	Quel est le rétroplanning ?			
	Quelles étapes et quelle méthode (consultations, réunions), quels acteurs à chaque étape ?			
	Quels indicateurs de suivi imaginés ?			
Communication	Communiquer sur la façon de procéder			
	Ai-je les arguments pour expliquer la NECESSITE du changement ?			
	Ai-je les arguments pour expliquer l'UTILITE du changement ?			
	Ai-je les arguments pour expliquer l'INTERET du changement ?			

<b>Phase 4 : MANAGER</b>	Réponse	La réponse change mon objectif ou attire mon attention ?	PROPOSITIONS / COMMENTAIRES
Les indicateurs de suivi ICAP servent-ils à guider la démarche ?			
La communication est-elle adaptée à chaque étape de la démarche de changement ?			
La communication sert-elle les objectifs visés ? (Touche-t-elle bien et de la bonne manière ceux qu'elle doit toucher) ?			
La participation des parties prenantes est-elle sollicitée ? Leurs idées ou objections sont-elles bien intégrées			
Le changement crée-t-il des réserves massives ? sur quels sujets ? comment en tenir compte pour ne pas créer de crispation ?			

<b>Phase 5 : SUIVRE EVALUER AJUSTER</b>	Concerné (Cocher si oui)	EVALUER	PROPOSITIONS / COMMENTAIRES
Le rétro planning prévisionnel est-il respecté ?			
Quels indicateurs de suivi des effets du changement pour maintenir l'engagement ?			
Quels indicateurs de suivi de la satisfaction des équipes pour prévenir le désengagement ?			