



10 clés pour accompagner le changement

Réalisé en juillet 2026

Tout changement dans une organisation modifie les repères, les pratiques et les modes de fonctionnement des équipes.

Vous mettez en place des changements dans votre structure et vous observez :

- Des tensions ou des conflits ;
- Une démotivation ou un désengagement ;
- Des difficultés d'adaptation ou une perte de repères ;
- Un sentiment de mal-être au travail ;
- Une dégradation des conditions de travail ou de la santé des agents, y compris celle du manager ;
- Une perte d'efficacité individuelle ou collective.

Ces réactions ne signifient pas que le changement est impossible. Elles constituent des signaux à écouter et à accompagner.

Ce guide propose des repères et des leviers pour comprendre les réactions, soutenir les agents et accompagner durablement les transformations.

*Ce guide est le fruit d'un travail collaboratif mené dans le cadre de l'atelier
Atouts Managers.*



Nous remercions chaleureusement l'ensemble des participants pour leur engagement, le partage de leurs expériences et la richesse de leurs contributions, qui ont permis de construire cet outil.

#I. COMPRENDRE AVANT D'AGIR

Le changement modifie les repères et peut provoquer une période de destabilisation.

Tout changement peut entrainer:

- De la peur,
- Un sentiment de perte de contrôle,
- Une charge cognitive et émotionnelle plus importante,
- Un besoin de temps pour comprendre et s'adapter.



A ÉVITER

- Mettre en œuvre les actions sans avoir analysé la situation.

LEVIERS



- Comprendre l'existant, faire un état des lieux:
 - *Qu'est-ce qui change ?*
 - *Pour qui ?*
 - *Avec quelles conséquences ?*
 - *Quels sont les besoins, contraintes et ressources disponibles ?*



Comprendre la situation permet d'adapter l'accompagnement.

#2. ACCUEILLIR LES RÉACTIONS

Les réactions des agents sont des informations utiles pour accompagner le changement.

Tout changement suscite inévitablement des réactions émotionnelles qui constituent une réalité à prendre en compte.

- Inquiétude, enthousiasme, hésitation ou résistance sont des réponses émotionnelles naturelles face à une évolution de repères.
- Les manifestations comportementales, c'est-à-dire les différentes manières d'exprimer les réactions émotionnelles, peuvent être individuelles ou collectives.

A ÉVITER



- Minimiser les difficultés et les émotions exprimées,
- Vouloir rassurer trop vite sans avoir écouté réellement,
- Considérer la résistance comme un manque de motivation ou un problème de personne,
- Penser que les personnes enthousiastes au changement n'ont pas de difficultés.

LEVIERS



- Accueillir la parole,
- Reconnaître les ressentis,
- Utiliser la reformulation pour montrer que la parole est entendue,
- Chercher à comprendre ce qui se cache derrière ces réactions :
 - *Manque d'information,*
 - *Besoin de nouvelles compétences,*
 - *Perte de repères,*
 - *Besoin de temps et/ou de soutien.*



La reformulation permet de créer un climat de confiance et montrer que chacun est entendu. On peut comprendre sans être d'accord.

#3. DONNER DU SENS

Comprendre pourquoi le changement est nécessaire facilite l'adhésion, l'engagement et l'appropriation.

A ÉVITER



- Se limiter à annoncer une décision ou transmettre uniquement des informations techniques.

LEVIERS



- Expliquer les raisons du changement,
- Donner une vision claire de l'objectif recherché et du résultat attendu,
- Faire un lien concret avec les missions du service/de la collectivité



Donner le sens général collectif est important mais n'oublions pas de donner du sens au changement au niveau du travail individuel.

Plus la personne y verra un intérêt pour son quotidien, plus elle sera encline à mettre les changements en œuvre.

#4. COMMUNIQUER DE MANIÈRE EFFICACE

Une information comprise est une information que l'agent peut s'approprier.

Chaque personne ne reçoit pas l'information de la même manière. Adapter son discours facilite la compréhension et l'engagement.

A ÉVITER



- Tenir un discours identique pour tous,
- Utiliser un langage trop complexe ou technique,
- Transmettre trop d'informations en une seule fois,
- Chercher à convaincre immédiatement sans laisser d'espace de dialogue,
- Se positionner dans une posture uniquement directive.

LEVIERS



- Utiliser un vocabulaire simple,
- Faire des phrases courtes et privilégier la forme active,
- Personnaliser le message,
- Présenter les informations progressivement (dans le temps),
- Poser des questions ouvertes,
- Faciliter la compréhension en reformulant,
- Vérifier la compréhension en demandant aux personnes de reformuler,
- Créer un espace d'échange pour recueillir questions, inquiétudes et propositions.



Pensez au langage simplifié ou au FALC (Facile A Lire et à Comprendre).

Lien : [Outils de création pour rendre l'information et la communication accessibles - L'accessibilité : un enjeu universel | info.gouv.fr](#)

#5. ORGANISER ET COORDONNER L'ACTION

Pas de coopération sans coordination.

La coopération ne s'impose pas, elle se construit grâce à des objectifs partagés, des rôles clarifiés et une organisation lisible.

A ÉVITER



- Laisser les agents dans l'incertitude sur leurs missions, leurs priorités ou leurs responsabilités,
- Penser que les agents vont changer leurs habitudes de travail d'eux-mêmes, sans indications particulières.

LEVIERS



- Définir clairement les tâches et les missions,
- Planifier les étapes du changement (calendrier, plan d'actions...)
- Répartir et déléguer certaines responsabilités et identifier des pilotes ou référents,
- Organiser des points de suivi réguliers pour ajuster et rassurer (points individuels ou collectifs),
- Formaliser par écrit: la parole rassure, l'écrit structure (compte rendu, check-list...)



Pensez à la méthode SMART.

#6. IMPLIQUER POUR ENGAGER

Les personnes accordent davantage de valeur à ce qu'elles contribuent à construire .

Participer aux réflexions et aux modalités de mise en oeuvre facilite l'appropriation du changement. L'implication favorise l'adhésion et permet de prendre en compte l'expertise terrain.



A ÉVITER

- Solliciter les agents alors que les décisions sont déjà prises.



LEVIERS

- Identifier les sujets sur lesquels les agents peuvent réellement contribuer,
- Proposer des choix lorsque cela est possible,
- Mettre en place des espaces de contribution (exemple: une boîte à idées),
- Valoriser les idées et propositions des agents,
- Mobiliser le collectif de travail dans la recherche de solutions si des difficultés apparaissent.



Si une décision descendante peut sembler plus rapide à court terme, elle peut générer davantage de résistance et ralentir le changement dans la durée.

#7. DONNER LES MOYENS D'AGIR

Un changement nécessite de mettre à disposition les ressources nécessaires : matériel/outils, temps, formations...

Le changement se comprend, s'expérimente et s'ajuste. Il devient accessible lorsqu'il est progressif et structuré. Vouloir aller trop vite peut limiter l'appropriation, renforcer l'insécurité et augmenter les résistances.

A ÉVITER



- Exiger de nouveaux résultats sans adapter les moyens,
- Présenter uniquement l'objectif final sans accompagner les étapes,
- Décider dans la précipitation et/ou l'urgence.

LEVIERS



- Décomposer un objectif global en sous-objectifs plus simples,
- Identifier les besoins d'accompagnement et/ou de développement de compétences,
- Recenser les besoins matériels et organisationnels

Une habitude est un automatisme construit par la répétition, qui se déclenche dans certaines situations.



La remplacer prend du temps, car le cerveau doit construire un nouvel automatisme qui, grâce à la répétition, viendra progressivement concurrencer l'ancien.

#8. VALORISER L'INVESTISSEMENT ET LES AVANCEES

Reconnaître les progrès et les efforts renforce la motivation et la confiance.

Face aux difficultés, les équipes développent des stratégies de compensation individuelles et collectives, parfois invisibles, pour répondre aux nouveaux besoins d'une organisation dont l'évolution engendre une certaine instabilité. Cette adaptation entraîne une augmentation de leur charge de travail et génère un coût cognitif important.

A ÉVITER



- S'appuyer durablement sur les compensations des agents pour pallier des dysfonctionnements d'organisation,
- Attendre que tout soit terminé et parfait pour féliciter les équipes.
- Ce concentrer uniquement sur ce qu'il reste à faire.

LEVIERS



- Valoriser les efforts et les progrès, même modestes,
- Célébrer les réussites intermédiaires,
- Agir sur les causes des difficultés.



Un changement doit avoir une fin et entrer dans une phase de stabilisation.

Si les agents doivent durablement compenser les dysfonctionnements, c'est que le changement n'est pas réellement terminé.

#9. GÉRER LES TENSIONS ET LES CONFLITS

Les tensions font partie des périodes de changement. Accompagnées, elles peuvent devenir des leviers d'amélioration.

Les difficultés peuvent apparaître: entre le collectif de travail et la hiérarchie, entre agents, autour de visions différentes du changement et de la qualité du travail.

A ÉVITER



- Considérer le conflit comme un simple problème de personne ou de personnalité,
- Confronter les personnes pour "tout mettre sur la table" sans préparation,
- Laisser les tensions s'installer.

LEVIERS



- Rechercher les causes réelles du désaccord,
- Créer un espace de dialogue où les tensions pourront permettre d'améliorer les pratiques, développer de nouvelles solutions et faire évoluer les process.

• Comment analyser ce qui se joue ?

Le problème visible n'est pas toujours la véritable source de la difficulté. Il peut être la manifestation concrète d'un problème plus profond. Par exemple, lorsqu'une personne place une poubelle à un endroit qui gêne une autre personne, le désaccord semble concerner l'emplacement de la poubelle. La personne peut alors exprimer : « *La poubelle me gêne, elle est en plein dans le passage* », mais ce qui est réellement vécu peut être un sentiment plus profond : « *Je ne me sens pas considéré(e), car mes besoins ne sont pas pris en compte* ». La poubelle n'est alors que l'expression concrète d'une difficulté relationnelle sous-jacente.



Astuce : La personne présente une réaction émotionnelle qui semble disproportionnée par rapport à la situation évoquée. Elle peut également rester centrée sur un problème antérieur, qui revient de manière répétitive.

• Comment accompagner ?

En situation de changement, adoptez une posture de facilitateur. Moins apporter les réponses tout de suite et davantage aider les équipes à réfléchir, questionner les pratiques et construire les solutions adaptées.

Astuce : Formez vos équipes à la **Communication Non Violente** pour favoriser l'écoute et des échanges constructifs.

#10. PRENDRE SOIN DE SOI POUR MIEUX ACCOMPAGNER

Le manager déploie le changement, il ne l'incarne pas.

Le manager est lui aussi impacté par le changement. Il accompagne une transformation qui peut parfois dépasser son propre niveau de décision. Ainsi, il n'a pas à porter seul les insatisfactions liées à ces changements.

A ÉVITER



- Vouloir tout porter seul,
- S'oublier au profit des autres,
- Masquer ses propres difficultés pour donner l'impression de tout maîtriser,
- Devenir le symbole du changement au point d'être identifié comme la cause de toutes les insatisfactions.

LEVIERS



- Exprimer ses besoins et ses propres difficultés à son équipes et à sa hiérarchie,
- Expliquer à son équipe ce qui dépend de lui et ce qui ne dépend pas de lui,
- Déléguer certaines actions ou responsabilités,
- Favoriser des vrais temps de récupération (pauses, déconnexion...).

Le manager est **garant de l'accompagnement du changement**, pas **le symbole du changement**.



Il participe à sa mise en œuvre par les décisions qu'il prend, mais aussi et surtout par son rôle dans **l'accompagnement humain de la transformation** : être attentif aux réactions émotionnelles et comportementales des agents, soutenir les dynamiques d'équipe, donner du sens au changement et favoriser l'appropriation des nouvelles pratiques.

Astuce : Connaissez-vous le management par le **CARE** ?

Les clés du changement sont désormais entre vos mains... à vous de jouer !



L'équipe du CDG 36 reste à vos côtés pour poursuivre cette dynamique et vous accompagner dans vos projets de transformation.

Votre contact : Madeline BAUDET - Psychologue du travail @ : m.baudet@cdg36.fr