



Accompagner le changement

🎯 Objectifs

- Comprendre les réactions humaines face au changement.
- Savoir utiliser la courbe du deuil pour décrypter ces réactions.
- Identifier les actions concrètes à mener pour accompagner ses équipes.
- Intégrer des temps et des outils adaptés pour favoriser l'adhésion.

Pourquoi accompagner le changement ?

Quelques constats :

- Le changement en entreprise est inévitable (technologique, organisationnel, réglementaire...).
- Pourtant, il génère souvent résistances, démotivation, voire désengagement.
- Ces réactions sont **normales** car le changement met en cause des repères, des habitudes, voire des identités professionnelles.

Le rôle du manager :

- ☒ Ne pas nier les émotions.
 - ☒ Comprendre la dynamique psychologique pour mieux intervenir.
 - ☒ Instaurer la confiance pour faciliter le passage d'une étape à la suivante.
-

La courbe du deuil

Origine

Élisabeth Kübler-Ross a décrit les étapes du deuil chez des patients en fin de vie.

Cette courbe est souvent transposée au changement en entreprise car celui-ci implique **la perte d'une situation connue** pour une situation inconnue.

Les étapes principales :

1. Choc / Dén

"Ce n'est pas possible... ça ne va pas arriver chez nous."

- Émotion : incrédulité, sidération.

- Risque : immobilisme.

2. Colère / Résistance

"Pourquoi moi ? Pourquoi maintenant ?"

- Émotion : frustration, peur, reproches.
- Risque : comportements négatifs, conflits.

3. Marchandage / Négociation

"Et si on faisait autrement ? Si je fais un effort, est-ce que ça ne changerait pas trop ?"

- Émotion : tentative de compromis.
- Risque : illusions.

4. Dépression / Résignation

"Ça ne sert à rien... je n'y arriverai pas."

- Émotion : tristesse, baisse d'énergie, retrait.
- Risque : désengagement, absentéisme.

5. Acceptation

"Bon, allons-y, on va voir ce qu'on peut en tirer."

- Émotion : retour à l'action, adaptation.

6. Engagement / Intégration

"Finalement, c'était une bonne idée, on avance."

- Émotion : appropriation, motivation retrouvée.



Remarque importante :

- Tout le monde ne progresse pas à la même vitesse.
- On peut revenir en arrière dans la courbe (oscillations).
- Certaines étapes peuvent être plus marquées que d'autres selon les personnes et le type de changement.

Que peut faire le manager à chaque étape ?

Actions & temps à respecter :

Étape	Actions du manager	Attitude à adopter
● Choc / Dén	Expliquer la situation, donner des faits, écouter sans forcer l'adhésion immédiate.	Calme, patient, disponible.
● Colère / Résistance	Canaliser les émotions, écouter activement les objections, reformuler, maintenir le cadre.	Empathique mais ferme, reconnaître les émotions.
● Marchandage	Clarifier ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas, co-construire des solutions quand possible.	Transparent, ouvert au dialogue.
● Dépression / Résignation	Redonner du sens, valoriser les efforts, détecter les signaux faibles, proposer des soutiens (formation, coaching).	Soutenant, rassurant, encourageant.
● Acceptation / Engagement	Accompagner la mise en œuvre, célébrer les petits succès, renforcer l'autonomie.	Dynamique, positif, mobilisateur.

Outils et bonnes pratiques :

- ☑ **Communication claire et régulière** (éviter les rumeurs).
- ☑ Réunions d'échange / d'écoute pour recueillir les perceptions.
- ☑ Désigner des relais de proximité pour soutenir la dynamique.
- ☑ Former / informer sur les compétences nécessaires pour le changement.
- ☑ Mettre en place des indicateurs pour suivre la progression.
- ☑ Célébrer les étapes franchies pour maintenir la motivation.



Temps à respecter :

- Laisser un temps d'intégration à chaque étape.
- Ne pas précipiter les équipes dans l'action sans prise en compte des émotions.
- Adapter la vitesse et l'intensité du changement à la capacité des équipes à l'assimiler.

En synthèse : 5 leviers majeurs pour accompagner efficacement

1.  **Donner du sens** : pourquoi ce changement ?
2.  **Impliquer** : faire participer aux décisions quand c'est possible.
3.  **Écouter & reconnaître les émotions.**
4.  **Former & outiller les équipes** pour réussir dans la nouvelle situation.

5. 🏆 **Célébrer les progrès** et montrer les bénéfices.
-

⌚ **Conclusion (2-3 min)**

- Le changement est un processus émotionnel, pas seulement technique.
- Le manager est avant tout un facilitateur et un soutien.
- Une communication authentique et une présence managériale sont les clés.