

# guides pratiques



## accompagner un collaborateur en processus de changement

## objet

Le présent guide a pour finalité d'aider le manager à susciter et à accompagner les processus de changement, en réponse à l'évolution des besoins des entités.

Il peut être exploité pour :

- construire des messages à destination de l'équipe
- préparer des entretiens individuels
- assurer, au-delà des entretiens, un travail de mobilisation du collaborateur

## la relation collaborateur - manager

- travailler la distance collaborateur - manager
  - il n'y a jamais de « bonne » distance professionnelle, entre un manager et un collaborateur.  
Il y a surtout des temps de vigilance, permettant des rééquilibrages entre les excès que constitueraient l'éloignement ou la fusion.

### ELOIGNEMENT

### EMPATHIE

### FUSION

Empathie : capacité à se mettre à la place de la personne (en quoi est-elle concernée, comment semble-t-elle vivre les choses) tout en restant spectateur.

- gérer la place de l'affect :

Il est ...

- inutile d'ignorer l'affect ! ce serait ne pas reconnaître la personne et ce qu'elle vit  
ex : si la personne manifeste de la colère ou de la déception, laisser le temps nécessaire à l'expression de cette émotion
- dangereux de rentrer en fusion affective (se mettre soi-même en colère, partager une déception qui ne nous appartient pas ...) : ça ne donne pas au manager les moyens d'apporter le soutien objectif et humain dont un collaborateur a besoin.

## les besoins du collaborateur

Rester attentif aux besoins en jeu, pour le collaborateur, notamment pour les besoins de reconnaissance et de sécurité

### Reconnaissance

- en quoi le changement en cours peut-il affaiblir / renforcer les réponses au besoin de reconnaissance du salarié ?  
ex : je ne me sens pas reconnu si on me propose une mobilité alors que d'autres collègues vont rester en poste ....
  - insister sur l'évolution des besoins de l'entité, à l'origine du changement
  - distinguer l' être et le faire : c'est la capacité à faire au regard des besoins que l'on interroge, pas ce qu'est la personne.  
Rester centré sur du « faire » (des pratiques, des événements, des réalisations) a toujours une dimension provisoire ; évoquer l'être prend une dimension définitive ...
  - souligner la performance (réalisations) et le professionnalisme (compétences dans le poste et le métier) du collaborateur
  - au-delà, mettre en lumière les éléments de potentiel exprimés par la personne (compétences relationnelles, transversales constitutives de la valeur professionnelle)
  - rester ouvert à toutes les propositions du collaborateur sur les modalités de mise en œuvre du projet

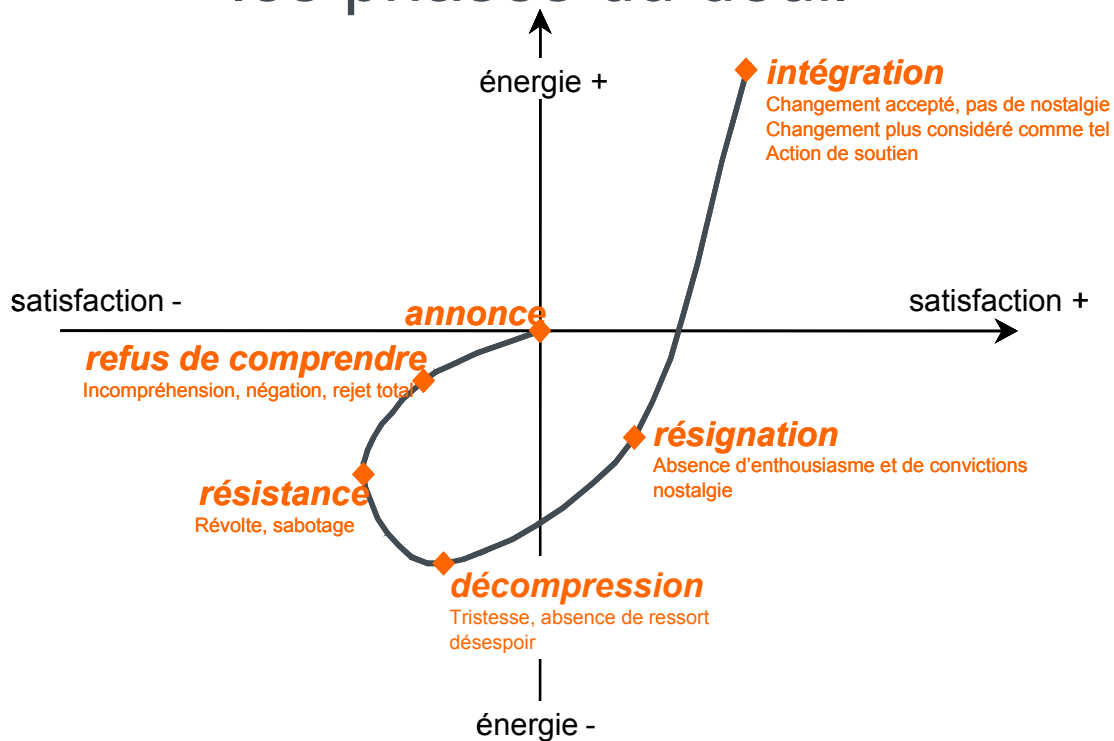
## Sécurité

- en quoi le changement en cours peut-il affaiblir / renforcer les réponses au besoin de sécurité du salarié ?  
ex : je crains cette mobilité, je n'ai pas eu l'occasion de remettre en question ma façon de travailler depuis des années ....
  - insister sur le fait que la mobilisation concerne tout le monde, y compris le manager ; certaines montées en compétences seront tout aussi voire plus confrontantes
  - l'insécurité, dans un environnement changeant, serait, pour nous tous, de ne pas bouger
  - se demander, avec le collaborateur, à quelles conditions il pourrait se sentir en sécurité :
  - exploiter davantage les ressources proposées par Anoo, faire le point sur les types de mobilité, les parcours possibles (parcours-types, parcours de professionnalisation), les repères constitués par l'Espace Développement
  - insister sur la place de la formation, source de moyens nécessaires au collaborateur
  - mettre le collaborateur en contact avec des professionnels qui ont connu ce type de changement
  - rester, avec lui, maître du calendrier ...

## le positionnement et les attitudes du collaborateur

- identifier le positionnement du collaborateur (éventuelles phases du « deuil ») et l'accompagner en fonction

### les phases du deuil



## refus de comprendre

- rester centré sur les enjeux, l'évolution du besoin

## résistance

- renvoyer le fait que nous sommes tous mobilisés, le manager lui-même
- insister sur les modalités du scénario / du projet, qui appartiennent à la relation manager – collaborateur
- garder le cap en reprogrammant des rencontres
- ne pas avancer dans le détail des modalités, tant que les points de résistance n'ont pas été levés

## décompression

- renvoyer les points positifs de la pratique du professionnel c'est l'évolution des besoins qui est à la source du changement
- insister sur le potentiel de la personne et sur sa capacité à saisir les opportunités proposées par act

## résignation

- souligner les perspectives proposées par Act
  - solliciter le salarié pour élaboration des modalités du projet (approfondissement, exploitation des ressources de l'Espace Développement)
- 
- rester attentif à ses propres besoins, en tant que manager :
    - ne pas avoir peur des silences, dans les échanges avec le collaborateur ; il faut accepter ces temps de respiration
    - savoir faire appel à son supérieur hiérarchique
    - savoir faire appel à l'Espace Développement
  - ne pas sur-interpréter les réactions du collaborateur : le niveau d' « énergie » exprimé n'est pas toujours représentatif du niveau de résistance réel !