



# Diriger le changement en tant que leader

Samir Zabi

**Atos**

SAMIR ZABI

---

# **DIRIGER LE CHANGEMENT EN TANT QUE LEADER**

Diriger le changement en tant que leader

1e édition

© 2019 Samir Zabi & [bookboon.com](http://bookboon.com)

ISBN 978-87-403-3137-0

# CONTENU

<b>Avant-propos</b>	<b>6</b>
<b>A propos de l'auteur</b>	<b>7</b>
<b>Introduction</b>	<b>8</b>
<b>1 Identification des obstacles au changement</b>	<b>9</b>
1.1 Résistance au Changement	9
1.2 Autres obstacles au changement	12
<b>Résumé</b>	<b>17</b>
<b>2 Présentation du changement</b>	<b>19</b>
2.1 Remplacer l'inertie par des impératifs	19
2.2 Communiquer sur le changement	24
<b>Résumé</b>	<b>30</b>

The advertisement features two women in a professional setting, one with curly hair wearing a denim jacket and the other with dark hair wearing a light blue jacket and a pink scarf. They are looking at a laptop screen together. On the left, there is a red circular logo for "HARVARD ManageMentor". To the right of the women, the word "Atos" is written in large white letters. The background shows a blurred office environment.

**Imagine your future**  
Invest today

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

**HARVARD**  
ManageMentor®

**Atos**

<b>3</b>	<b>Accompagnement du changement</b>	<b>31</b>
3.1	Suppression des obstacles et préservation des acquis	31
3.2	Maintien de l'élan	35
	<b>Résumé</b>	<b>38</b>

# AVANT-PROPOS

Le changement n'est pas un événement mais un processus. Il peut être rapide et, dans certains cas, il peut s'avérer urgent. Certaines personnes ont cependant besoin de temps pour faire la transition entre différentes façons de travailler. Le processus de changement ne consiste pas seulement à introduire de nouveaux systèmes. Il s'agit de guider des personnes pour qu'elles abandonnent une ancienne façon de travailler et adoptent une nouvelle façon. Il est essentiel que vous meniez le changement à son terme. Vous devez comprendre que votre rôle consiste à soutenir les personnes pendant la transition et à supprimer les obstacles susceptibles d'entraver la transition en douceur d'un processus à un autre.

Ce cours propose des stratégies pour conduire le changement au sein de l'entreprise. Il contient des approches efficaces pour présenter et communiquer sur le changement. Il propose également des stratégies pratiques pour gérer les causes de la résistance au changement de la part des employés, ainsi que pour supprimer les obstacles générés par l'entreprise elle-même. Ces stratégies vous permettent d'accompagner la transition jusqu'à son terme.

## A PROPOS DE L'AUTEUR



Samir Zabi est un consultant international qui travaille étroitement avec plusieurs organismes internationaux pour les accompagner dans leurs projets, tels que le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le National Democratic Institute for International Affairs (NDI) et l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

Il est convaincu que l'humain doive être placé au centre. Sa contribution touche plusieurs thèmes comme le leadership, le management des ressources humaines et les soft skills.

Il a passé les cinq dernières années à accompagner des individus pour améliorer leurs leadership et compétences comportementales. Il est convaincu que le développement professionnel est la clé pour évoluer et pour changer sa vie pour le mieux.

Après 12 ans d'expériences internationales dans plusieurs secteurs d'activités, il s'oriente aujourd'hui vers le consulting et la formation professionnelle dans les domaines qu'il maîtrise et qu'il se passionne à exercer avec amour et conviction.

[Retrouvez Samir Zabi sur LinkedIn.](#)

# INTRODUCTION

Vous connaissez sûrement l'expression « le changement est bénéfique ». Mais ne souhaiteriez-vous pas aller plus loin ?

Si vous avez déjà connu des propositions de changement par le passé, vous savez que, malheureusement, la majorité des tentatives de changements significatifs échoue. Cependant, si vous présentez correctement le changement et que vous soutenez pleinement l'effort, vous réussirez.

Lorsqu'une personne entame un changement, elle est souvent guidée par des objectifs louables. Après avoir rencontré des obstacles insurmontables, il arrive qu'elle doive abandonner complètement la tentative ou tout recommencer.

Les leaders qui réussissent ont deux points en commun : ils ont banni l'apathie et ils ont fait du changement une étape urgente et souhaitable

Un changement significatif est un changement engagé à un niveau élevé de la direction, mis en place dans toute l'entreprise et qui affecte la majorité des employés. Lorsqu'un changement significatif a lieu, ce n'est pas négociable.

Prenons l'exemple d'une entreprise dont l'activité est en chute libre. Elle doit prendre des mesures d'urgence pour ne pas fermer et doit opérer un changement significatif. De la même façon, une entreprise numéro 1 sur son secteur pendant des années et qui est menacée par un concurrent redoutable doit apporter des changements significatifs à son activité.

Dans certains cas, les cadres supérieurs deviennent les conducteurs du changement. D'autres personnes, à d'autres niveaux hiérarchiques, peuvent aussi se voir confier ce rôle.

En tant que conducteur du changement, votre rôle consiste à guider la transformation de façon à ce qu'elle se passe le mieux possible et qu'elle soit le plus profitable possible au plus grand nombre de personnes.

Si vous pouvez vous engager vis-à-vis du changement et amener les personnes impliquées à faire de même, vos chances de réussite seront beaucoup plus importantes.

Ce cours se concentre sur les changements les plus importants. Les techniques et les approches que vous allez apprendre peuvent aussi être appliquées à des changements moins importants, à plus petite échelle.

Vous allez suivre le processus de changement, depuis l'étape de la préparation du changement dans laquelle vous devez identifier les causes de la résistance au changement, à l'étape de la présentation du changement, puis celle de la suppression des obstacles et enfin l'étape de l'accompagnement du changement. Vous allez apprendre des techniques précieuses pour que le changement soit réussi et qu'il garantisse votre réussite.

# 1 IDENTIFICATION DES OBSTACLES AU CHANGEMENT

## 1.1 RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

### 1.1.1 L'ENGAGEMENT AU CHANGEMENT

Pour appliquer un changement, les employés doivent s'engager vis-à-vis de ce changement. Pour s'engager, ils doivent l'accepter. Parmi vos attributions en tant que leader, vous devez vaincre les résistances au changement et démontrer aux employés l'utilité de leur engagement vis-à-vis du changement.

Commencez par comprendre que les employés ont souvent une vision du changement différente de celle des cadres.

Au niveau de la direction, le changement correspond parfois à une opportunité voire à un avantage personnel. La direction s'enthousiasme à l'idée d'améliorer les processus et le service client. Elle attend le même enthousiasme de la part de ses employés.

Cependant, pour un employé, le changement peut représenter un concept qui effraie et peut déclencher un sentiment immédiat de bouleversement. Souvent, le changement échoue car le réflexe des employés est de s'opposer à tout prix au changement.

C'est la raison pour laquelle, pour contrecarrer l'échec dans les périodes de changement, vous devez vous mettre à la place de vos employés. Ils sont en effet essentiels à l'exécution de la proposition de changement. En prenant en compte la façon dont les employés définissent leurs rôles et leurs responsabilités, vous pourrez trouver le moyen de proposer un changement à la fois séduisant pour eux et pour vous.

Mettez toutes les chances de votre côté : soyez honnête avec vos employés. Veillez aussi à faire preuve d'empathie.

Une fois que vous avez compris ce que les personnes traversent, mettez tout en œuvre pour minimiser le bouleversement et proposer votre soutien. Cette attitude contribuera au succès du changement.

### **1.1.2 LES CAUSES DE LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT**

Les employés s'opposent au changement pour plusieurs raisons. Les employés pensent souvent que le changement risque d'affecter les accords mutuels qu'ils ont avec leur employeur ou leur entreprise. Ils peuvent aussi élaborer des hypothèses hâtives à propos de ce que le changement peut impliquer. De nombreux employés font preuve de pessimisme par rapport au changement et aux résultats qui peuvent en découler. Certains employés considèrent aussi qu'ils manquent des connaissances, de l'habitude ou des compétences nécessaires pour mettre en place les changements demandés.

#### **1.1.2.1 Peur que le changement affecte l'accord mutuel**

Le travail des employés repose sur un accord mutuel avec leur employeur : la définition de leurs tâches et de leurs responsabilités. Il repose de même sur des obligations et une loyauté implicites ou explicites.

Le changement implique de revoir l'accord mutuel d'un employé afin de faire correspondre de nouveaux objectifs ou des tâches supplémentaires. Cette étape peut engendrer la résistance de l'employé s'il ne comprend pas complètement ce qu'implique le changement ou s'il considère que le changement va lui être défavorable.

#### **1.1.2.2 Hypothèses hâtives**

Les employés qui glanent des informations sur le changement élaborent souvent des hypothèses hâtives et sans fondement sur la façon dont ils vont être affectés. Dans ces circonstances, le penchant pour la résistance au changement, si faible soit-il, a tendance à prendre rapidement de l'ampleur.

#### **1.1.2.3 Pessimisme par rapport au changement**

Les employés peuvent faire preuve de pessimisme s'ils ne sont pas informés des avantages qui peuvent découler de la mise en œuvre correcte du changement.

#### 1.1.2.4 Manque de connaissances, d'habitudes ou de compétences

Les employés peuvent considérer qu'ils n'ont pas les compétences ou les formations nécessaires pour atteindre les nouveaux objectifs ou combler les nouvelles attentes qui vont de pair avec la proposition de changement.

#### 1.1.3 EXEMPLE

Dans une compagnie d'assurance en cours de fusion, des employés de différents services font preuve de résistance au changement. Découvrez ci-après plus d'informations données par chaque responsable de service.

**Liam:** Des employés s'inquiètent à propos de la description de leurs tâches. Ils aimeraient bien avoir plus d'informations sur la fusion et l'évolution de leurs postes

**Ahmed :** Aujourd'hui, concernant la fusion, j'ai entendu cinq histoires différentes de cinq employés différents, suscitant diverses réactions.

**Juliette :** Ce matin, j'ai rencontré un groupe d'employés qui se plaignaient des prochains changements. Peu importe ce que je disais, ils avaient toujours une réponse négative.

**Hélène :** Nous voulons mettre en place un nouveau logiciel. Parmi différents services certains employés ont déclaré qu'ils n'y arriveraient pas. Ils considèrent que les nouvelles procédures sont trop compliquées.

Chaque responsable se montre inquiet sur le fait de réussir à faire accepter le changement à ses employés. Les employés de Liam se sont montrés résistants au changement car ils redoutaient que le changement affecte leurs accords mutuels. Ils avaient été informés de la fusion qui allait avoir lieu, mais par manque d'information, ils ne comprenaient pas la façon dont leurs tâches ou eux-mêmes allaient être affectés.

Les accords mutuels de chaque employé définissaient ce que l'entreprise attendait des employés et ce qu'ils obtiendraient en retour. Ces accords précisait le niveau de cohérence entre leurs valeurs et celles de l'entreprise.

Certaines des responsabilités ne faisaient pas l'objet de documents écrits mais étaient comprises à la fois par Liam et par les employés.

Lorsque le changement a été présenté, la base de leur travail quotidien a été bouleversée. Leur réaction immédiate a été de faire obstacle au changement.

Ahmed a remarqué que la résistance s'était vite répandue parmi les employés, qui avaient élaboré des hypothèses hâtives à propos du changement. Certains prétendaient que la fusion allait engendrer des licenciements, et d'autres évoquaient le déménagement des bureaux.

Si l'information n'est pas facilement accessible, ou si les informations qui filtrent ne sont que partielles, les employés commettent l'erreur de mal évaluer les implications du changement.

Ces hypothèses se répandent alors comme une traînée de poudre parmi les employés et aboutissent à de nouvelles hypothèses et de nouvelles appréhensions.

Juliette a été confrontée au pessimisme des employés par rapport au changement et à ses résultats. Évoquer les avantages, comme un budget plus souple pour le service et un nouvel espace de travail, n'a fait que renforcer l'opposition. Les employés de Juliette ne parvenaient pas à apprécier les bénéfices réels du changement qu'elle essayait d'appliquer. Le pessimisme conduit à l'incertitude et à l'inertie. Rien de tel pour réduire à néant toute proposition de changement. Si Juliette ne parvient pas à maîtriser le pessimisme rampant, la résistance peut s'installer et porter sur l'ensemble de l'effort de changement.

Enfin, dans le cas d'Hélène, les employés montrent de la résistance au changement car ils considèrent qu'il leur manque les connaissances, l'habitude ou les compétences nécessaires pour mettre en place les changements. La fusion signifie de passer à une nouvelle plateforme logicielle qu'ils ne connaissent pas.

Quelques années auparavant, une tentative de changement importante avait échoué dans l'entreprise. C'est la raison pour laquelle les employés craignent de ne pas être capables de mener le changement à bien.

Même si ces sentiments ne sont pas fondés, Hélène, en tant que responsable, doit parvenir à éliminer ces blocages psychologiques et à vaincre la résistance provenant du manque de connaissances ou de compétences.

## 1.2 AUTRES OBSTACLES AU CHANGEMENT

La résistance des employés est une réaction fréquente et un obstacle aux propositions de changement. En tant que leader, vous allez cependant être confronté à d'autres obstacles.

D'autres obstacles peuvent limiter le changement, comme le manque de cohabitation des membres d'une même équipe, le manque de soutien de la part du leadership, ou encore certaines politiques de l'entreprise.

### 1.2.1 MANQUE DE COHABITATION

#### Exercice de réflexions

Selon vous, comment un manque de cohabitation peut-il être un obstacle au changement?

**Entrez vos réflexions dans l'espace ci-dessous. Puis, comparez pour en savoir plus.**

---

---

---

---

#### Réponse

Un manque de cohabitation représente une difficulté pour les responsables. En effet, il est difficile de préserver la cohésion d'une équipe répartie à travers le monde. La résistance peut surgir car les employés ne pensent pas disposer des informations ou des compétences adaptées, qu'ils ne se sentent pas liés les uns aux autres, qu'ils se méfient du changement ou qu'ils ne comprennent pas la façon dont ils vont être affectés. Dans les périodes de changements, vous devrez vous protéger contre l'obstacle que représente le manque de cohabitation et auquel peut s'ajouter la résistance de l'employé.

Prenons le cas d'un distributeur de fleurs dont l'équipe commerciale est répartie dans différents pays. L'entreprise est menacée par la fusion de deux de ses concurrents. La direction amorce une proposition de changement pour rester numéro 1. Le responsable commercial étudie la façon dont peuvent se manifester les obstacles dus aux contraintes géographiques, comme le manque de cohésion, les outils de gestion de l'équipe, ainsi que le décalage horaire.

#### 1.2.1.1 Manque de cohésion

Les membres d'une équipe répartie dans différents pays n'éprouveront peut-être pas de sentiment de camaraderie dans ce contexte de changement. L'impression d'isolation et le manque de connaissance propres à chacun peuvent leur donner le sentiment d'être seul et ne pas les motiver pour contribuer au changement. Cette situation peut donc représenter un obstacle au changement.

### 1.2.1.2 Outils de gestion de l'équipe

La façon dont les outils de gestion des projets, comme ordres du jour des réunions, les ébauches des projets, les éléments d'action et les listes des attributions, sont utilisés peut affecter l'information que reçoivent les employés qui travaillent à distance. Les méthodes et le moment choisis pour la distribution sont aussi des facteurs qui peuvent faire penser aux employés qui travaillent à distance qu'ils ne disposent pas des connaissances et des compétences nécessaires, et de ce fait engendrer une résistance à la proposition de changement.

### 1.2.1.3 Décalage horaire

Lorsque vous gérez une équipe répartie sur différents fuseaux horaires, trouver le bon moment pour réunir tous les membres à l'occasion d'une audioconférence n'est pas une tâche aisée. Si la communication autour du message de changement et la transmission de ce message ne sont pas claires, les employées risquent de s'y opposer.

## 1.2.2 MANQUE DE SOUTIEN DE LA PART DE LA DIRECTION

Dans d'autres cas, les leaders ou les cadres supérieurs bloquent le changement. Cette situation peut entraîner un abandon du soutien ascendant à une proposition de changement.

Prenons un exemple. Une entreprise d'aliments surgelés s'apprête à « se mettre au vert », ce qui augmentera, par la même occasion, l'efficacité globale. Les employés de la plupart des services participent au changement. Ils sont très enthousiastes à l'idée que l'entreprise reflète leurs valeurs personnelles.

Cependant, quelques responsables de services sont réticents. Ils font souvent des réflexions négatives et n'apportent pas aux employés le soutien dont ils ont besoin. Ils continuent de récompenser l'activité de la même façon qu'en temps normal, au lieu de récompenser les comportements qui servent le changement.

Cette barrière peut s'avérer épisante pour les membres du personnel qui passent leur temps à essayer de la franchir en vain. Ils finissent par succomber à la négativité et par abandonner. En tant que conducteur du changement, comment pouvez-vous renverser cette situation difficile? C'est à vous d'aider le responsable à avoir une vue d'ensemble et à l'adopter.

### 1.2.3 LIMITES IMPOSÉES PAR LES POLITIQUES DE L'ENTREPRISE

Dans d'autres cas, le changement n'est pas entravé par des membres de l'entreprise, mais par des politiques de l'entreprise. Par exemple lorsque le changement génère davantage de formalités administratives pour les employés, ou qu'il engendre un manque de souplesse dans la prise de décision.

Les politiques d'évaluation des performances qui ne sont pas en conformité avec les objectifs de l'entreprise font partie des politiques susceptibles de saboter une proposition de changement. Vous ne pouvez pas favoriser le changement si vos politiques d'évaluation des performances ne récompensent pas les comportements nécessaires à la transformation.

Les politiques d'entreprises qui orientent l'information via certains réseaux constituent soit un avantage, soit un préjugé pour le changement. Si la politique d'entreprise implique de résERVER l'information aux niveaux hiérarchiques supérieurs, sans la divulguer aux employés, elle devient un obstacle au changement. En revanche, une politique de communication ouverte permet de soutenir un effort de changement.



Discover our eBooks on  
**Communication Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**

Étudions ce scénario. À l'occasion d'une proposition de changement majeur, les cadres d'une entreprise constatent que le processus de prise de décision est lourd, truffé de barrières informationnelles et de paperasserie. Ils remarquent aussi que l'entreprise ne dispose pas de système d'encouragement ou de récompense destiné aux employés qui atteignent les objectifs orientés vers le changement.

Ces cadres rencontrent ainsi des obstacles au changement par le biais des limites imposées par les politiques de l'entreprise.

Si le processus de prise de décision est en soi un obstacle au changement, il empêche les leaders de progresser et de fournir aux employés des éléments d'informations et d'action appropriés. La paperasserie nécessaire pour obtenir une décision finale s'ajoute aux limites imposées par les politiques elles-mêmes.

Enfin, si la transformation de l'entreprise n'est pas accompagnée de mesures incitatives ou d'un système de récompenses pour soutenir les comportements orientés vers le changement, elle risque d'échouer.

Lorsque vous préparez votre entreprise à un changement, veillez à ce que les objectifs soient clairs et que votre équipe soit forte et unie. Il est tout aussi important que votre équipe ait les connaissances nécessaires pour faire preuve de crédibilité et d'autorité auprès des membres du personnel. Pour conclure, l'équipe constituée pour guider l'effort de changement doit être capable de motiver le changement jusqu'à la fin.

Cependant, même motivé par une équipe compétente, le changement ne s'opérera pas du jour au lendemain. Vous devez prendre en compte le temps nécessaire aux employés pour s'habituer à une nouvelle culture d'entreprise, ainsi que la façon dont le changement affectera leur quotidien.

Vos clients aussi ont besoin de temps pour s'adapter aux changements apportés aux produits ou aux services. De même que le public, qui doit s'habituer à votre nouvelle image. Dans le cas d'un changement général de la culture d'une entreprise, il n'est pas rare que ce changement s'accomplisse sur au moins cinq ans.

# RÉSUMÉ

En tant que leader, vous êtes chargé de vaincre les barrières susceptibles d'empêcher le changement dans votre entreprise.

Les employés font souvent preuve de résistance car ils pensent que le changement risque d'affecter les accords mutuels. Ils peuvent aussi élaborer des hypothèses hâtives à propos des résultats du changement. Ils peuvent aussi faire preuve de pessimisme par rapport au changement, ou considérer qu'ils manquent des connaissances de l'habitude ou des compétences nécessaires pour le mettre en place.

D'autres obstacles peuvent limiter le changement, comme les difficultés dues au travail à distance de certains membres d'une équipe, les leaders qui bloquent le changement, ou encore des politiques d'entreprise qui affaiblissent le changement.

Identifier ces types de résistance vous permet de les contrecarrer tout en soutenant les membres du personnel et en mettant en œuvre le changement.

## Activité de travail

### Identification de la résistance et des obstacles au changement

**Objectif :** Utilisez cette activité de suivi pour prendre en considération une proposition de changement qui a eu lieu dans le passé. Appliquez ensuite vos nouvelles connaissances à la situation passée.

Réfléchissez à une période pendant laquelle vous avez été impliqué dans une proposition de changement, non pas en tant que responsable, mais en tant qu'individu concerné par ce changement. Répondez aux questions pour examiner ce que vous avez ressenti à ce moment-là.

- Quelle était la proposition de changement et de quelle manière étiez-vous concerné?
- Étiez-vous inquiet que cela puisse remettre en question les accords implicites que vous aviez avec votre entreprise, votre équipe ou votre chef de service?
- Avez-vous élaboré des hypothèses hâtives à propos de ce changement?
- Étiez-vous pessimiste par rapport au changement et à ses résultats?
- Redoutiez-vous de manquer des connaissances, de l'habitude ou des compétences nécessaires pour mettre en place le changement?

- Avez-vous ressenti que des responsables ou des cadres supérieurs tentaient de bloquer la proposition de changement?
- Le processus de changement était-il limité par certaines politiques de votre entreprise?

Les membres de l'équipe étaient-ils éloignés géographiquement? Dans ce cas, le manque de cohabitation représentait-il un obstacle?

## 2 PRÉSENTATION DU CHANGEMENT

### 2.1 REMPLACER L'INERTIE PAR DES IMPÉRATIFS

#### 2.1.1 COMPRENDRE L'INERTIE

Vous venez d'apprendre une nouvelle importante à la dernière réunion de la direction : le changement est en cours. Mais comment annoncer la nouvelle à vos employés, sachant que le changement est imminent ?

Quand il s'agit de changer de méthode, la plupart des gens se montrent soit résistants, soit apathiques. C'est pour cette raison que la présentation du changement est un vrai défi. La première étape avant la transformation consiste donc à comprendre comment vaincre l'inertie ou la résistance, ainsi qu'à construire une entreprise orientée vers le changement.

Vous devez vous assurer que vos employés comprennent le sentiment d'urgence associé au changement. Vous éveillerez ainsi leur intérêt et leur donnerez envie d'en savoir plus sur le changement et sur la stratégie à mettre en œuvre. Si vous n'associez pas de sentiment d'urgence à un changement, les employés risquent de ne pas éprouver le besoin de comprendre les raisons du changement et ils n'en feront pas une priorité.

Prenons l'exemple suivant. Une entreprise d'électronique a de bons résultats depuis quelque temps. Elle est même leader sur son marché. Cependant, l'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché représente une menace pour l'entreprise. Ces concurrents sont susceptibles de gagner des parts de marché importantes rapidement.

Dans une telle situation, on pourrait s'attendre à ce que les cadres et les employés fassent preuve de frénésie pour proposer des améliorations, fixer des objectifs et soutenir la marque.

Mais ce n'est pas le cas : les employés fournissent une quantité innombrable d'excuses. L'apathie des employés est flagrante. Elle se manifeste dans certains discours, comme « Je ne peux rien faire », « Nos chiffres de ventes sont bons », ou encore « Notre service a de bons résultats, laissons un autre service gérer ça ».

De la même manière, les cadres poursuivent tranquillement leur activité, de réunions en discussions, sans agir réellement.

Mais il arrive parfois que quelqu'un lance une suggestion d'amélioration intéressante ou même un changement nécessaire. Mais dans ce cas, la conversation passe à un autre sujet sans plus de discussion.

L'inertie s'est installée, même si la plupart des gens savent que l'entreprise est dans une situation difficile.

### **Exercice de réflexion**

D'après vous, dans l'exemple de l'entreprise d'électronique en haut, qu'est-ce qui empêche l'entreprise de comprendre la nécessité de changement?

Entrez vos réflexions dans l'espace en bas, puis comparez avec la bonne réponse.

---

---

---

---

### **Réponse**

Deux éléments déterminants sont nécessaires pour que la proposition de changement se concrétise : un sentiment d'imminence et de la communication. En tant que leader, vous devez fixer deux objectifs lorsque vous présentez le changement : remplacer l'inertie par des impératifs, puis communiquer efficacement sur le changement.

Réfléchissez à la raison pour laquelle il est important de remplacer l'inertie par des impératifs. La léthargie, l'inquiétude et l'irritation des employés sont des obstacles au changement.

Une personne occupée ou à l'aise dans son travail n'aura aucun mal à ignorer ou à refuser le besoin de changement. Si le changement est considéré comme étant une «mauvaise nouvelle», il ne sera pas accueilli favorablement ni accepté facilement.

Il est donc crucial de remplacer ces sentiments par la notion de criticité. Elle stimule l'intérêt dont vous avez besoin pour constituer l'équipe capable de conduire le changement. Elle génère aussi le soutien dont vous avez besoin de la part des employés qui mettront en œuvre le changement, ou de ceux qui seront affectés par le changement.

## 2.1.2 LES CAUSES DE L'INERTIE

Avant de vaincre l'inertie, vous devez comprendre d'où elle provient.

L'inertie peut provenir de quatre causes :

- Le manque de données
- Le manque de sentiment d'urgence
- L'atmosphère de prospérité
- Les faibles niveaux d'exigence

### 2.1.2.1 Le manque de données

L'inertie de l'entreprise peut provenir du manque d'information et plus particulièrement du manque de données sur les performances qui indiquent la situation réelle. Dans une entreprise où les employées accèdent uniquement aux informations propres à leur tâche, il est difficile de faire naître un sentiment de responsabilité portant sur la situation dans son ensemble. De la même manière, si les commentaires des clients ne remontent jamais jusqu'aux personnes concernées, les employés peuvent facilement être bercés par une fausse impression de sécurité.

### 2.1.2.2 Le manque de sentiment d'urgence

L'inertie persiste jusqu'à ce que les employés remarquent une rupture dans l'état actuel de l'entreprise, comme une saisie d'hypothèque, une faillite ou des licenciements. Si les employés sont bercés dans une heureuse ignorance, ils ne voient pas des menaces planer sur leurs postes. Ils sont alors moins susceptibles de ressentir un besoin urgent de changement.

### 2.1.2.3 Atmosphère de prospérité

Offrir aux employés une atmosphère de prospérité peut aussi provoquer l'inertie. Les messages positifs trompeurs de la direction peuvent par exemple donner une fausse impression de sécurité. De même, si le lieu de travail respire l'abondance, par un matériel de bureau somptueux et des dépenses excessives, les employés réussiront difficilement à sortir de leur apathie et à réaliser la nécessité du changement.

#### **2.1.2.4 Faibles niveaux d'exigence**

Imposer de faibles niveaux d'exigence peut aussi provoquer l'inertie. En effet, les objectifs semblent alors faciles à atteindre et donnent l'impression fausse que l'entreprise se porte bien. L'attitude qui consiste à accepter la performance minimum, qu'elle soit consciente ou non, conduit les employés à l'inertie.

#### **2.1.3 EXEMPLE**

Quand vous devez faire face à ces causes, vous devez vous armer des différentes techniques afin de les remplacer par des impératifs. Vous devez répondre au manque de données en communiquant aux employés l'information qui confirme le besoin de changement.

Prenons l'exemple d'une entreprise spécialisée dans la vente de billets de spectacles. Les employés en contact direct avec la clientèle sont impatients de voir des changements s'opérer dans l'ensemble de l'entreprise. Par contre, les employés d'autres divisions ne sont pas convaincus.

L'entreprise finit par comprendre que les employés en contact direct avec la clientèle sont ceux qui reçoivent directement les réclamations. C'est la raison pour laquelle ces employés ont compris qu'un changement est nécessaire. Les autres services n'ont pas compris la nécessité car ils ne sont pas informés des réclamations.

Les cadres supérieurs demandent donc que toutes les réclamations des clients reçues par email soient transférées à l'ensemble de l'entreprise. Après seulement quelques heures, les employés de tous les services sont en mesure de comprendre que le changement est nécessaire.

En fournissant à tous les employés cette information clé qui a fait clairement passer le message, l'entreprise a réussi à faire comprendre que le changement est nécessaire et à remplacer l'inertie par des impératifs.

#### **2.1.4 COMMUNIQUER UN SENTIMENT D'URGENCE**

Pour transmettre efficacement un sentiment d'urgence aux employés, vous devez exposer une faiblesse de l'entreprise ou encore montrer aux employés de quelle manière l'entreprise décline du fait qu'elle n'exploite pas certaines opportunités. Ces informations doivent être divulguées uniquement en interne afin que vous puissiez maîtriser les conséquences et les empêcher d'être révélées en public.

Par exemple, Diana, cadre dans une maison d'édition, a décidé d'agir pour mettre fin à la passivité et susciter un sentiment d'urgence auprès des employés. Voici les tactiques qu'elle a utilisées :

### **Exposez les faiblesses**

« J'ai commencé par comparer nos détails de production avec ceux d'autres maisons d'Édition. Nos délais sont tellement supérieurs qu'il est évident que nous allons rapidement rencontrer des problèmes. Je devais faire comprendre à tous les employés que le changement était nécessaire. »

### **Démontrez de quelle manière l'entreprise décline**

« J'ai toujours essayé de présenter aux employés des solutions pour qu'ils ressentent le besoin de changement. Les mauvais résultats commerciaux étaient affichés sur un très grand tableau blanc à l'extérieur de la salle de conseil.

Personne ne pouvait les ignorer. Cela a permis de déclencher la réaction que j'espérais, mes employés ont commencé à éprouver un sentiment d'urgence réel. L'inertie a cédé la place aux impératifs. Ma crédibilité a été renforcée par la même occasion ».

Remplacer l'inertie par des impératifs peut présenter un défi quand vous êtes enveloppé dans une atmosphère de prospérité. Pour parvenir à vaincre cette cause d'inertie, il faut simplement savoir prendre sur soi et supprimer les avantages en nature, ou encore cesser les propos rassurants.

Par exemple, les responsables d'une entreprise de planification financière constatent que, quels que soient leurs efforts pour annoncer aux employés que l'entreprise traverse une période difficile, personne n'écoute. Les bureaux somptueux, l'adhésion au golf ou encore l'hélicoptère utilisé pour transporter les clients donnent une image de succès telle que les employés ne ressentent pas les difficultés de l'entreprise. Ajouter à cela que la plupart des cadres induisent les membres du personnel en erreur avec leurs discours se voulant toujours positifs. Règne alors une fausse impression de sécurité.

L'entreprise décide alors de supprimer les avantages superflus, de réduire les dépenses en mobilier onéreux et de faire savoir à tout le monde que l'hélicoptère n'est plus utilisé.

Le message transmis aux employés est alors clair : l'entreprise traverse une période difficile et l'information communiquée est fondée.

Les faibles niveaux d'exigence peuvent aussi être des causes d'inertie : imaginez un responsable qui examine les derniers objectifs de son service. Étant donné qu'une fusion doit avoir lieu, il sait que des changements précis sont nécessaires dans son service. La plupart de ses employés montrent une certaine indifférence et se sentent bien dans leur poste. Ils pensent que le changement ne va pas les affecter.

Le responsable remarque que les objectifs du service pour le prochain exercice sont faciles à atteindre.

Pour bousculer la situation, il décide de fixer des objectifs plus élevés et plus ambitieux. Avec de réels objectifs à atteindre, les employés sont mis au défi, ce qui permet de dissiper le sentiment d'inertie.

## 2.2 COMMUNIQUER SUR LE CHANGEMENT

Communiquer efficacement sur le changement est le second des deux efforts principaux que le leader doit fournir pour «présenter le changement». En tant que leader, plusieurs pratiques importantes s'offrent à vous pour communiquer. Lorsque vous communiquez sur le changement, vous devez l'expliquer clairement et souvent présenter votre message. Vous devez aussi faire preuve d'empathie, exprimer de la passion et de l'énergie. Et surtout, mettre en pratique ce que vous dites.

### 2.2.1 EXPLIQUER LE CHANGEMENT

#### Exercices de réflexion

Les personnes s'opposent au changement lorsqu'ils pensent que le changement risque d'affecter les accords mutuels qu'ils ont avec leur employeur, ou parce que des hypothèses hâties donnent lieu à des rumeurs et à de l'appréhension.

Selon vous, comment pensez-vous que le fait d'expliquer clairement le changement peut vaincre cette résistance?

**Entrez vos réflexions, puis comparez pour en savoir plus.**

---

---

---

---

## Pour communiquer sur le changement

Expliquer de façon claire et complète ce qu'implique le changement permet de réduire la puissance des rumeurs incontrôlables qui surgissent lorsque les employés n'ont pas une vision claire du changement. Cela permet aussi d'éclaircir la façon dont leurs accords mutuels seront affectés.

Responsabilisez vos employés en leur fournissant une information claire et précise sur leur situation. Tenir vos employés informés peut s'avérer suffisant pour les inciter à faire preuve d'un bon état d'esprit et à avoir confiance dans le changement.

En résumé, si une proposition de changement se profile mais que vous restez évasif quant au délai aux résultats commerciaux et aux objectifs d'ensemble du service, attendez-vous à rencontrer une certaine résistance.

Par contre, si vous informez les employés sur les résultats commerciaux réels qui ont conduit à prendre la décision du changement, que vous leur indiquez un programme détaillé des différentes étapes et que vous prenez le temps de présenter à chaque employé concerné ses objectifs individuels, alors vos chances de réussir le changement prévu sont largement supérieures.



Discover our eBooks  
on **Leadership Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**

## 2.2.2 PRÉSENTER SOUVENT VOTRE MESSAGE

Risquez-vous de trop en faire lorsque vous communiquez sur le changement? En aucun cas, tous les détails que vous pouvez donner représentent de nouvelles informations pour les employés. Présentez souvent votre message en variant les moyens et les modes de communication.

Vous devez prendre le temps de faire passer votre message. Il ne suffit pas d'envoyer un email. La répétition de votre message vous permettra d'atteindre les employés.

Prenons l'exemple du responsable pays d'une enseigne de fast-food qui a décidé de communiquer sur le changement auprès de chaque employé. Il part sur le terrain et se rend dans chaque succursale et dans chaque restaurant, délivrant le même message à chaque fois. Une fois les visites terminées, il lance un blog et continue à délivrer son message. Il a compris que pour obtenir un engagement de la part des employés, le message doit être clair et répété.

## 2.2.3 FAITES PREUVE D'EMPATHIE

En tant que conducteur du changement, vous devez faire preuve d'empathie lorsque vous communiquez sur le changement. Lorsque vous confiez en toute honnêteté à vos employés «Il est possible que cette fusion s'accompagne de licenciements», vous leur parlez comme à des individus intelligents, et c'est ce qu'ils sont.

Bien entendu, la fusion peut aussi s'accompagner de promotions. Réfléchissez bien à la façon dont vous allez ouvrir la prochaine réunion de service : mettez-vous à la place de vos employés et faites preuve d'empathie.

## 2.2.4 EXPRIMEZ DE LA PASSION ET DE L'ÉNERGIE

Votre approche de la communication sur le changement doit être à la fois passionnée et sérieuse. Si vous êtes totalement convaincu du changement, ce sentiment transparaîtra dans votre message et vos employés y seront sensibles.

Prenons l'exemple du PDG d'une société d'assurance qui réunit ses employés pour leur annoncer qu'il va y avoir un élargissement de l'entreprise. Au cours de la réunion, elle affirme «Cet élargissement est devenu un objectif personnel» et «Je veux ce qu'il y a de mieux pour mes employés et je vous assure que ce changement est la bonne décision».

Au lieu d'argumenter sur le fait que « 45% de nos clients changent de société d'assurance pour obtenir une réduction de 10 % », elle a évoqué sa vision de l'entreprise après l'élargissement : « Nous serons mieux armés pour nous occuper de nos clients, leur proposer de meilleures formules et leur fournir un meilleur support technique. » Grâce à l'énergie déployée, les employés ont reçu le message. Elle a laissé transparaître son engagement et sa passion pour le changement qu'elle considère être un gage de réussite.

## **2.2.5 METTEZ EN PRATIQUE CE QUE VOUS DITES**

L'ingrédient final pour communiquer efficacement votre message de changement est de mettre en pratique ce que vous dites. Vous devez être en phase avec les changements que vous attendez de la part de vos employés.

Il arrive souvent que la proposition de changement échoue car les dirigeants ne respectent pas le changement eux-mêmes. Dans ce cas, les répercussions sont rapides.

Les conducteurs du changement doivent être les premiers à montrer l'exemple. En utilisant par exemple le nouveau logiciel, en utilisant le nouveau langage qui symbolise la marque, ou encore en essayant d'atteindre les nouveaux objectifs plus ambitieux.

### **Outil de travail**

#### **Remplacement de l'inertie et communication sur le changement**

Objectif : utilisez cet outil de travail comme guide pour présenter un changement significatif.

Dans une entreprise où l'inertie s'est installée, il est important d'utiliser deux stratégies pour contribuer à présenter correctement le changement. Les stratégies consistent à remplacer l'inertie par des impératifs et à présenter efficacement le changement.

#### **Remplacement de l'inertie par des impératifs**

Lorsque vous avez compris les causes d'inertie, vous pouvez répondre à chaque cause pour contribuer à appliquer le changement dans votre entreprise.

Causes d'inertie	
Causes d'inertie	Techniques
Manque de données	fournissez des informations clés aux employés, comme des données relatives aux performances ou des commentaires des clients, afin d'illustrer la situation réelle
Manque de sentiment d'urgence	exposez l'une des faiblesses de l'entreprise montrez aux employés de quelle manière l'entreprise décline du fait qu'elle n'exploite pas les opportunités
Atmosphère de prospérité	supprimez les avantages en nature, la surabondance évidente, ainsi que les extras inutiles faites disparaître le sentiment factice de réussite éliminez les messages positifs trompeurs provenant des responsables
Faibles niveaux d'exigence	élaborez des objectifs plus ambitieux donnez aux employés des objectifs à atteindre

## Présentation efficace du changement

Vous pouvez appliquer cinq méthodes fondamentales pour présenter votre message de changement :

- Expliquez clairement le changement : pour expliquer le changement, bornez-vous à expliquer ce qu'il implique. La résistance au changement survient généralement lorsque les employés pensent que le changement risque d'affecter les accords mutuels qu'ils ont avec leur employeur. Il arrive aussi que les employés élaborent des hypothèses hâtives à propos du changement. Ces hypothèses conduisent à des rumeurs, à une appréhension et à une résistance au changement. Une communication claire sur ce qu'implique le changement permet de réduire la puissance des rumeurs incontrôlables qui surgissent lorsque les employés n'ont pas une vision claire du changement.
- Présentez souvent votre message : prendre le temps de présenter le message de changement est un élément clé pour communiquer auprès de tous les membres du personnel. Cet effort ne consiste pas à envoyer un simple email. Vous devrez utiliser différents modes et différentes méthodes et insister sans cesse pour vous assurer que le message est reçu.

- Faites preuve d'empathie : vous devez faire preuve d'empathie envers la situation de vos employés. Votre message de changement et votre communication globale avec les employés doivent être authentiques et faire preuve d'empathie. Cette attitude contribuera à renforcer votre crédibilité en tant que dirigeant. Le changement engendre des bouleversements. Cependant, si vous parvenez à vous mettre à la place de vos employés, vous comprendrez mieux leur cheminement et vous serez en mesure d'agir en conséquence.
- Exprimez de la passion et de l'énergie : lorsque vous présentez votre message de changement, vous devez être totalement convaincu du changement et montrer votre passion et votre énergie dans votre façon de présenter la proposition de changement. Ces sentiments transparaîtront dans votre message et vos employés y seront sensibles.
- Mettez en pratique ce que vous dites : vos propres actions doivent être en conformité avec les changements que vous attendez de la part de vos employés. Vous êtes le responsable du changement. En tant que tel, vous devez faire ce que vous dites et mettre immédiatement en œuvre le changement au niveau de vos propres obligations professionnelles.

# RÉSUMÉ

Lorsque vous présentez une proposition de changement, le sentiment d'inertie dont peuvent faire preuve vos employés peut présenter une barrière difficile à surmonter.

Pour mettre toutes les chances de votre côté, vous devez remplacer l'inertie par des impératifs et communiquer efficacement sur le changement.

Comprendre les causes d'inertie (le manque de données, le manque de sentiment d'urgence, l'atmosphère de prospérité et les faibles niveaux d'exigence) vous aide à employer les techniques adaptées pour transformer une ambiance de travail figée en ambiance convaincue par le changement.

Ensuite, pour communiquer efficacement sur le changement, vous devez employer les pratiques clés pour expliquer le changement, à savoir : transmettre souvent votre message, faire preuve d'empathie, exprimer de la passion et de l'énergie et mettre en pratique ce que vous dites.

Cette base de changement permettra à vos employés d'être à l'écoute pour comprendre les tenants et les aboutissants du changement, ainsi que la stratégie à mettre en œuvre.

# 3 ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

## 3.1 SUPPRESSION DES OBSTACLES ET PRÉServation DES ACQUIS

Maintenant que l'inertie a été remplacée par des impératifs et que vous avez communiqué efficacement sur le changement, comment pouvez-vous être sûr que la motivation de vos employés peut permettre de préserver l'élan ?

Les employés se montrent résistants car ils redoutent que le changement affecte leurs accords mutuels. Ils élaborent parfois des hypothèses hâtives à propos de ce que le changement peut impliquer.

Pour vaincre ces deux causes de résistance, il convient de communiquer efficacement.

Pour préserver la motivation des employés, vous pouvez aussi utiliser plusieurs autres approches : supprimer activement les obstacles dès qu'ils surviennent, viser des résultats rapides et maintenir l'élan.

Supprimer activement les obstacles au changement doit vous aider si vous êtes confronté à des cadres supérieurs qui bloquent le changement, à un manque de connaissances ou de compétences des employés, à des limites imposées par des politiques de l'entreprise ou encore à un manque de cohabitation.

Viser des résultats rapides doit vous aider à dissiper le pessimisme des employés. Enfin, la clé d'une vraie réussite réside dans votre capacité à maintenir l'élan jusqu'au terme du changement.

Le leader peut prendre des mesures pour supprimer activement un certain nombre d'obstacles dès qu'ils surviennent, comme le manque de connaissances, les limites imposées par des politiques de l'entreprise, le manque de soutien de la part du leadership ou encore le manque de cohabitation. Une fois ces obstacles supprimés, l'élan du changement peut commencer.

### **3.1.1 SUPPRIMER ACTIVEMENT LES OBSTACLES**

#### **3.1.1.1 Manque de connaissance**

Certains employés considèrent qu'ils manquent de connaissances, de l'habitude ou des compétences nécessaires pour mettre en place les changements demandés. Pour vaincre cette résistance, fournissez-leur les informations et les ressources appropriées. Cela peut prendre la forme de formations, de périodes d'essai, de séances de questions-réponses, de ressources documentaires, de formations en ligne et de programmes d'accompagnement. Vous pouvez aussi leur donner vos commentaires sur le changement. Les connaissances constituent le moteur dont les employés ont besoin pour mettre en œuvre le changement.

#### **3.1.1.2 Limites imposées par les politiques**

Lorsque les politiques de votre entreprise représentent une barrière au changement, la solution consiste à adapter ces politiques aux objectifs du changement. Vous pouvez optimiser votre processus de prise de décision ou de documentation : vous pouvez par exemple supprimer les intermédiaires et faciliter les décisions qui ont trait au changement. Vous pouvez aussi modifier le système en intégrant de nouveaux bonus, avantages ou concours dans le but de motiver les comportements et les efforts qui soutiennent le changement.

#### **3.1.1.3 Manque de soutien de la part de la direction**

Si vous devez faire face à des leaders ou des cadres supérieurs qui bloquent le changement, vous devez enrayer immédiatement cette situation. Cette barrière peut s'avérer épuisante pour les membres du personnel qui passent leur temps à essayer de la franchir en vain. Ils finissent par succomber à la négativité et par abandonner.

Lorsque vous essayez d'obtenir l'engagement du leadership, vous devez faire preuve d'empathie lorsque vous remplacez l'inertie par des impératifs et que vous communiquez sur le projet de changement. Un leader préoccupé ou inquiet s'opposera au changement.

Essayez de révéler les aspects positifs du changement et de montrer au leader que les membres de l'équipe sont fin prêts.

Efforcez-vous au maximum d'amener les leaders réticents vers un changement radical. Et bien sûr, faites tout ce qui est en votre pouvoir pour aider vos employés.

### **Éloigner les opposants**

Les opposants au changement peuvent se voir confier de nouvelles attributions afin de réduire l'influence qu'ils ont sur le changement. Si toutes les tactiques pour éloigner les opposants ont échoué, vous n'avez pas d'autre choix que de les démettre de leurs fonctions. Il arrive que la peur d'intrusion éprouvée par un leader soit insurmontable, peu importe la méthode que vous utilisez pour l'aider à comprendre.

De nombreux leaders qui sont parvenus à mener le changement à terme reconnaissent avec le recul qu'ils auraient dû écarter ces opposants plus tôt. Éloigner un leader qui représente un obstacle au changement est l'une des décisions les plus difficiles à prendre en tant que conducteur du changement. Dans ce cas, l'effort de changement peut d'ailleurs durer plus longtemps que prévu.

#### **3.1.1.4 Manque de cohabitation**

Pour vaincre la résistance provenant de l'isolation des membres d'une équipe qui travaillent à distance, vous devez réduire la distance entre les membres de l'équipe qui ne cohabitent pas. Un sentiment de cohésion lie les membres d'une équipe confrontée au changement, et remplace le sentiment d'isolation et de résistance au changement.

### **3.1.2 OUTILS POUR RENFORCER LES ÉQUIPES**

Vous devrez utiliser des outils qui permettent de renforcer les équipes virtuelles et soutenir les employés qui travaillent à distance (par le renforcement de l'esprit d'équipe, les obligations administratives, la communication, et la gestion d'équipe)

#### **3.1.2.1 Renforcement de l'esprit d'équipe**

Organisez impérativement une réunion de lancement avant de commencer un projet à long terme. Les membres de l'équipe auront ainsi l'occasion de passer quelques jours ensemble pour renforcer l'équipe et créer les liens.

### **3.1.2.2 Obligations administratives**

En tant que responsable d'une équipe géographiquement dispersée, soyez attentif à vos obligations administratives et aux besoins de votre équipe. Clarifiez les attentes, fournissez la documentation et envoyez le matériel aux membres de l'équipe suffisamment longtemps avant les réunions.

### **3.1.2.3 Communication**

Tenez les employés au courant et laissez les canaux de communication ouverts. Étudiez les différentes cultures qui composent votre équipe et instaurez d'autres langues (comme l'anglais) pour communiquer. Pour garantir une information claire, n'utilisez pas d'acronymes incompréhensibles ni de mots à la mode.

### **3.1.2.4 Gestion de l'équipe**

À cause du décalage horaire, l'heure prévue pour une audioconférence sera toujours inadaptée à l'un des membres de l'équipe. Assurez-vous de ne pas toujours indisposer la même personne en variant l'horaire. Vous pouvez aussi appeler individuellement chaque membre de l'équipe pour renforcer la relation employée- employeur, accompagner les employés et leur faire part de vos commentaires. En complément des appels individuels, vous pouvez créer un blog pour que l'équipe puisse échanger des idées, ou renforcer la cohésion de l'équipe en proposant des vidéoconférences plutôt que des audioconférences.

### **3.1.3 VISEZ DES RÉSULTATS RAPIDES**

Une fois que vous avez obtenu le soutien nécessaire au changement, que vous avez transmis votre message à toutes les personnes concernées, et que vous avez supprimé tous les obstacles, visez des résultats rapides. Ils permettront d'améliorer l'esprit d'équipe et la confiance et de dissiper les doutes persistants sur le changement. Si la résistance des employés se manifeste par des réactions pessimistes, organisez-vous pour obtenir des résultats à court terme. Ces résultats alimenteront la confiance dans le changement.

Obtenir un résultat rapide sera une récompense émotionnelle pour les employés. Les critiques en seront amoindries et l'élan renforcé. Essayez de vous concentrer sur des tâches qui peuvent être rapidement terminées et apporter des résultats rapides avec une visibilité maximale.

Vous pouvez par exemple obtenir un résultat rapide en vous concentrant sur un produit dont la vente est garantie et qui peut être fabriqué dans votre usine actuelle. Lancez ce produit et générez un chiffre d'affaires réel dès la première année.

Le résultat rapide que vous visez doit être soigneusement choisi. Il devra être visible, significatif et avoir lieu au bon moment pour avoir un impact maximum sur l'élan du changement et pour dissiper un éventuel pessimisme.

### 3.2 MAINTIEN DE L'ÉLAN

Lorsque vous êtes parvenu à obtenir l'engagement envers le changement et que vous avez obtenu des résultats rapides, il est essentiel de maintenir l'élan. À moins de cultiver activement la culture du changement dans votre entreprise, vos premiers résultats finiront pas être oubliés et la structure du soutien au changement finira par se fragiliser. Si les employés retournent à leur routine, vous revenez vous-même à la case départ. Il s'agira alors de remplacer à nouveau l'inertie par des impératifs et de vaincre à nouveau la résistance.

Prenons l'exemple d'une entreprise qui rejoint un conglomérat. La phase de fusion doit durer trois ans. Pendant cette phase, les services doivent progressivement se regrouper et les employés doivent être transférés.

Alexis, le responsable informatique, partage sa vision du regroupement et se passionne pour les changements à venir.

Il décide que son équipe doit passer au logiciel de la nouvelle entreprise et pense que cette transition va favoriser le changement.

Les employés d'Alexis sont d'accord et maîtrisent rapidement le nouveau logiciel. Ils sont encouragés par le retour positif et les résultats immédiats du changement. Mais Alexis est retardé par les problèmes de production du service. Lorsque la période la plus chargée de l'année arrive, la transition tombe à l'eau. L'étape suivante qu'Alexis avait prévue, à savoir la mise en œuvre du nouveau logiciel, n'est pas lancée. Quand Alexis a pu relancer sa vision du changement, la plupart des employés n'éprouvaient plus le même intérêt et l'élan était anéanti.

La leçon à tirer est qu'il ne faut pas supposer que tout le monde est pleinement partant pour le changement. Ne supposez pas que vos employés sont avides de passer à autre chose, ou qu'ils ont intégré la culture du changement.

Vos actions doivent être le reflet du mouvement vers l'avant et profiter de l'élan. Vous devez faire comprendre que vous avez programmé l'étape suivante et que votre passion pour le changement est intacte.

Revenons à l'exemple d'Alexis. Ses employés étaient passés au nouveau logiciel avec succès, comment aurait-il pu mettre à profit l'élan de départ?

Dans un premier temps, il aurait dû mettre à exécution l'étape suivante du processus de changement, préalablement programmée. Si elles ne sont pas programmées, les tâches paraissent insurmontables. Ensuite, il aurait dû comprendre que sa maîtrise de l'effort de changement était fragile. Pour enracerer le changement, les valeurs partagées et le comportement des employés, en d'autres termes la culture d'entreprise, doivent évoluer pour soutenir le changement.

Alexis aurait dû être vigilant et se protéger contre la complaisance et la tendance des employés à se réinstaller dans leur travail quotidien. Enfin, il aurait dû entretenir une politique de communication ouverte et tenir les employés au courant pour entretenir le sentiment de mouvement vers l'avant.



**Discover our eBooks on  
Time Management Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

## Outil de travail

### Stratégies pour surmonter les obstacles

Objectif : utilisez cet outil de travail pour évaluer les stratégies qui permettent de surmonter différents types d'obstacles au changement.

### Obstacles Stratégies pour surmonter les obstacles

Résistance de l'employé basée sur la peur que • Expliquez le changement

Obstacles	Stratégies pour surmonter les obstacles
Résistance de l'employé basée sur la peur que le changement affecte les accords mutuels	Expliquez le changement
Résistance de l'employé basée sur des hypothèses hâtives à propos du changement	Faites preuve d'empathie Fournissez-leur des informations appropriées
Pessimisme de l'employé par rapport au changement et à ses résultats	Présentez souvent votre message Visez des résultats rapides
Résistance de l'employé basée sur le manque de connaissances, d'habitude ou de compétences	Fournissez-leur les connaissances et les ressources dont ils ont besoin
Manque de soutien de la part de la direction	Enrayez le défaitisme persistant Exprimez de la passion et de l'énergie
Limites imposées par les politiques de l'entreprise	Faites correspondre les politiques de l'entreprise avec les objectifs du changement Mettez en pratique ce que vous dites
Manque de cohabitation	Pendant la phase de changement, utilisez des techniques pour renforcer les équipes virtuelles et pour assister les employés qui travaillent à distance : <ul style="list-style-type: none"><li>• ne pas toujours indisposer les mêmes personnes</li><li>• tenir des réunions de lancement en direct</li><li>• envoyer les documentations en avance et</li><li>• être attentif aux tâches administratives comme la création d'agendas et la documentation</li></ul>

# RÉSUMÉ

Pour mener un changement, vous élaborez des bases solides en remplaçant l'inertie par des impératifs et en communiquant efficacement sur le changement. Puis, pour accompagner le changement, vous devez supprimer activement les obstacles dès qu'ils surviennent, viser des résultats rapides, et maintenir l'élan.

Pour supprimer activement des obstacles, assurez-vous de vaincre le manque de connaissance en fournissant l'information appropriée pour réduire la négativité. Modifiez les politiques pour qu'elles correspondent aux objectifs du changement et modifiez les politiques pour déjouer les limites qu'elles Imposent. Si vous devez faire face à un obstacle tel que le manque de soutien de la part du leadership, essayez d'obtenir ce soutien. Si vous échouez, éloignez les opposants. Vous devez aussi porter une attention particulière aux employés qui sont éloignés sur le plan géographique.

Viser des résultats rapides sera une récompense émotionnelle pour les employés. Les critiques et le pessimisme en seront amoindris et l'élan renforcé. Enfin, ne laissez pas l'élan s'évanouir. Vous devez entretenir la passion pour le changement et programmer toutes les étapes.