

Présentation

*La résistance au changement
comme vecteur du changement*

*Cours – Séminaire MBA – HEC 2003
Lausanne, le 11 avril 2003*

Le déroulement de l'intervention

- ➔ Une brève présentation personnelle
- ➔ Une définition en guise d'introduction
- ➔ Les échecs dans les entreprises : pourquoi ?
- ➔ Les facteurs clés de succès
- ➔ L'écoute
- ➔ Le coaching

Une définition préalable sur les projet de transformation des entreprises

- ❑ On entend par **“projet de transformation”**, un projet majeur qui remet fondamentalement en cause le fonctionnement actuel de l’entreprise et qui engendre des changements profonds, notamment au niveau des comportements
- ❑ Un **“projet de transformation”** se veut transversal à l’entreprise et implique l’ensemble des acteurs et des systèmes

↪ **Technologie**

↪ **Organisation**

↪ **Hommes**

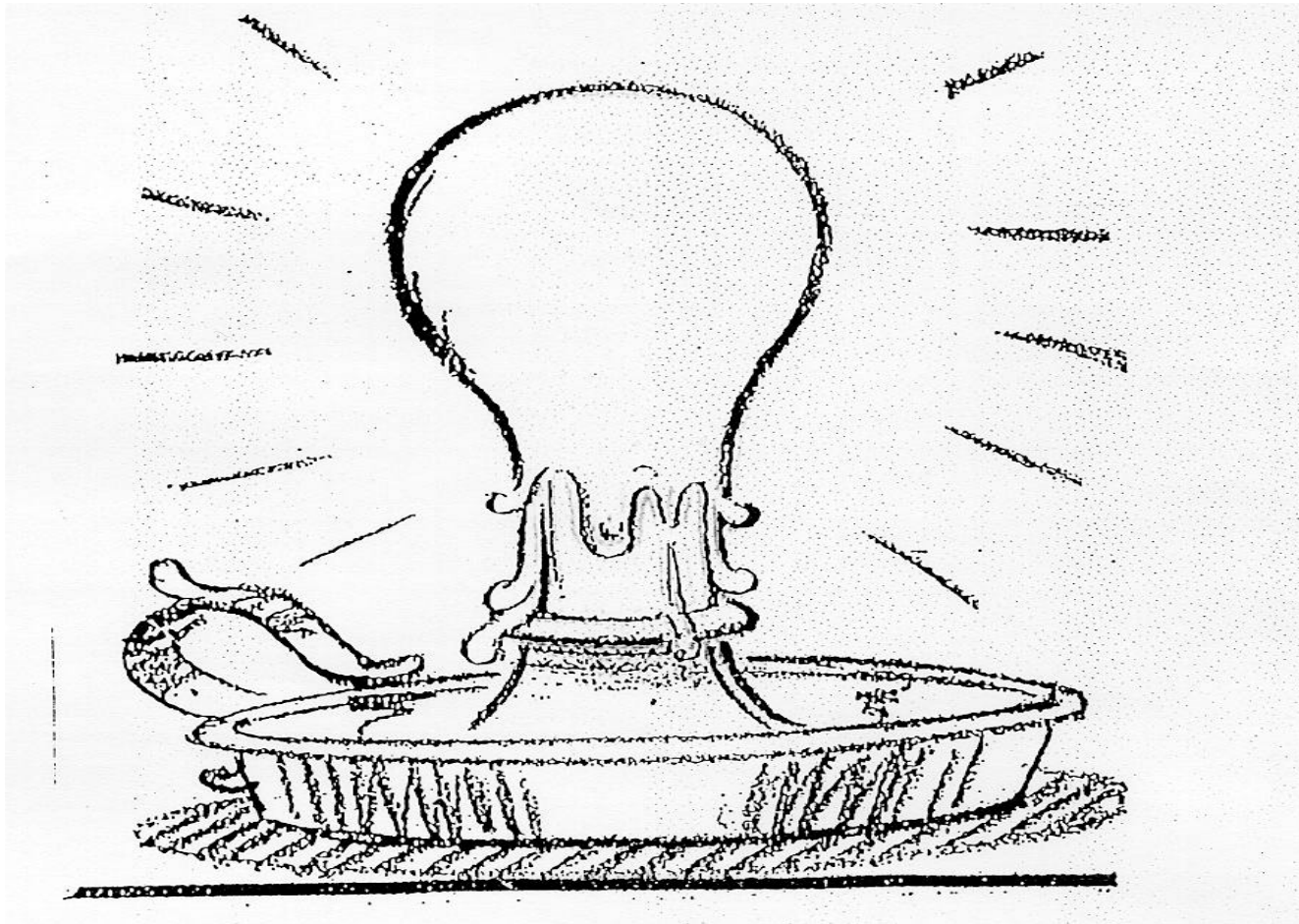
Le changement n'est pas une *légère amélioration*
de ce qui *existe déjà*



«Le papillon n'est pas une grosse chenille»

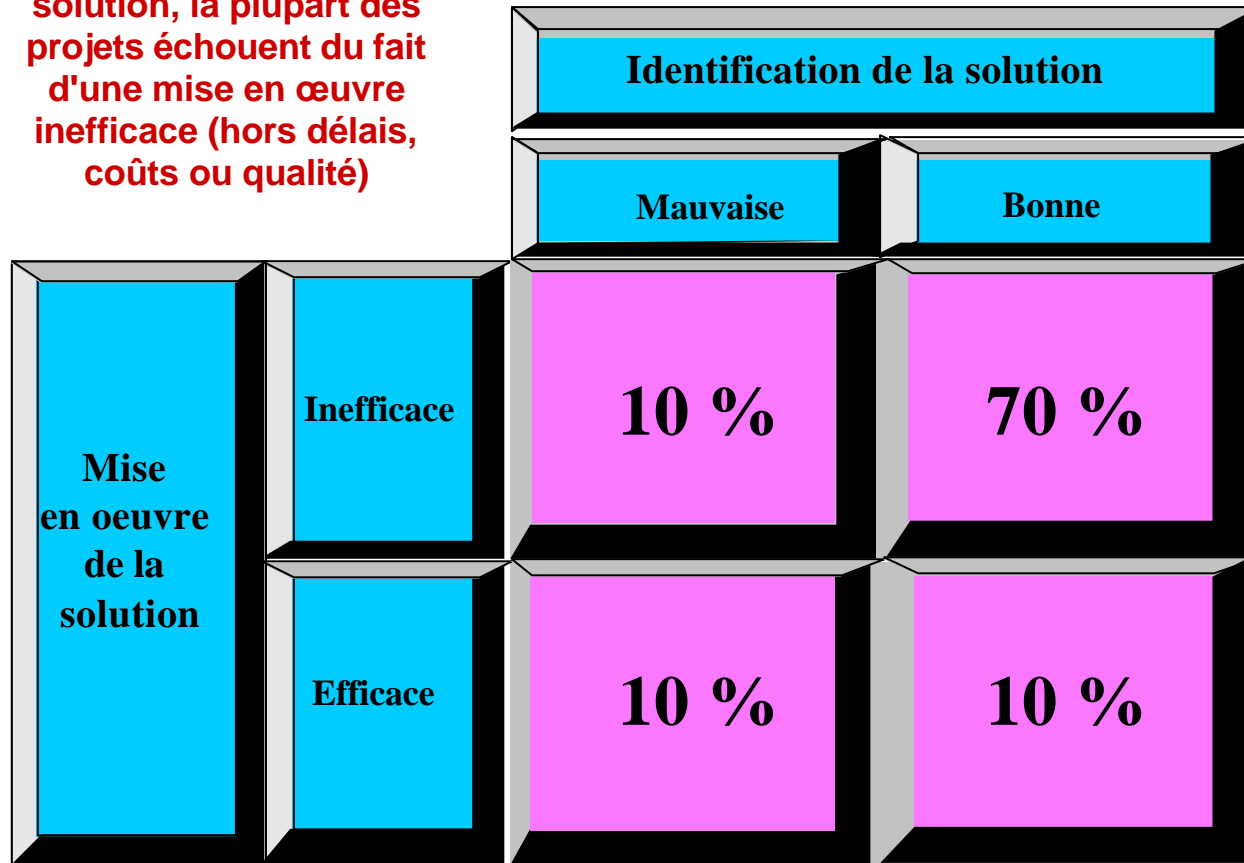
F. Varillon

L'électricité n'a pas été inventée grâce
à *l'amélioration* de la bougie !



Les résultats de ces projets ...

Même avec une excellente solution, la plupart des projets échouent du fait d'une mise en œuvre inefficace (hors délais, coûts ou qualité)



90% des échecs sont dus à des facteurs humains (résistance au changement, manque de communication, peurs, peu d'écoute et de prise en compte des besoins, etc..)

Source : Organizational Development Resources, Inc. (ODR), 1995, 2'000 projets aux Etats-Unis

Principaux *impacts*
du changement *sur l'individu*

Compétence

Confiance

Contrôle

Confort

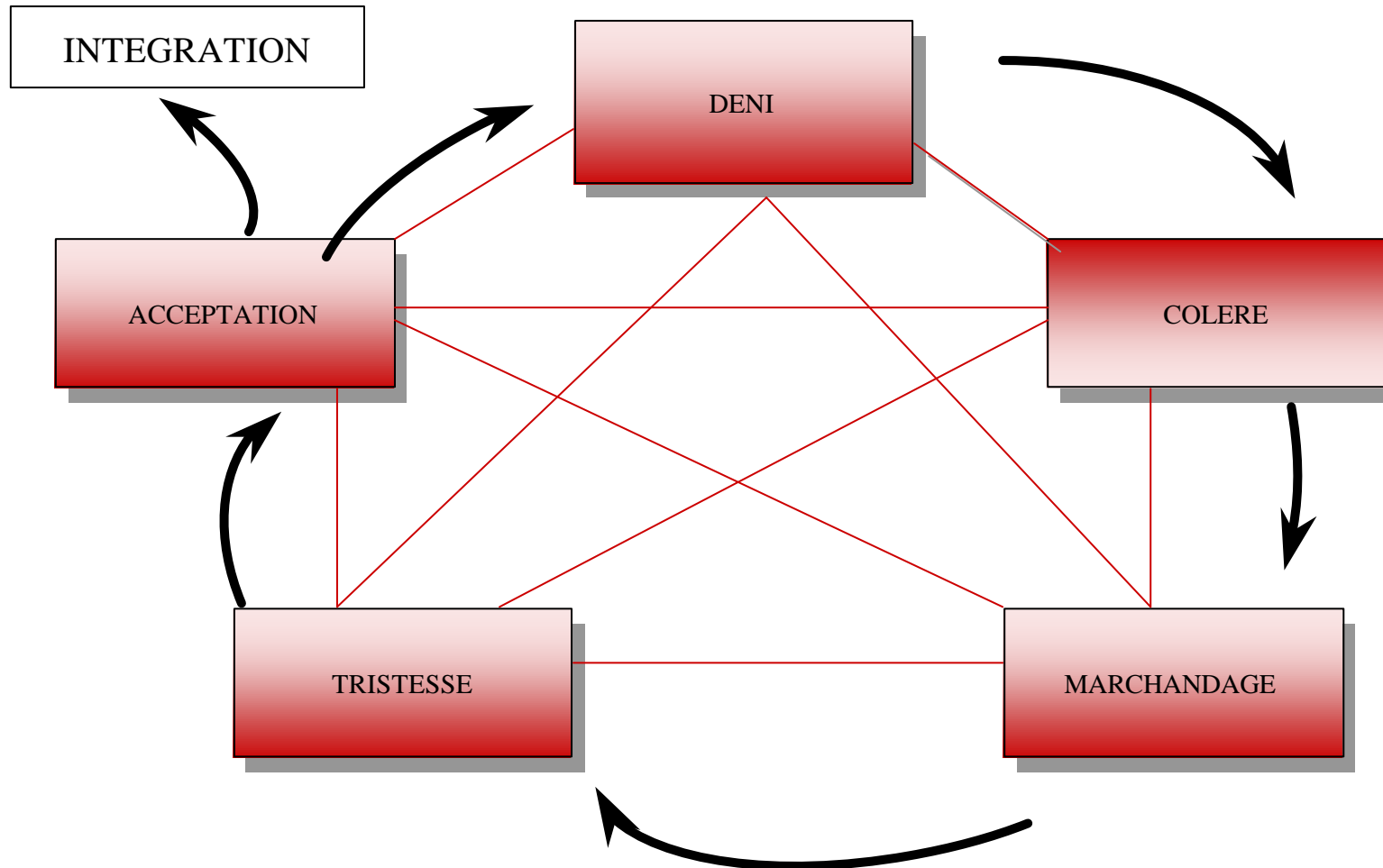
4 C's

Principales *réactions*
de l'individu *face au changement*



Changer suppose une capacité

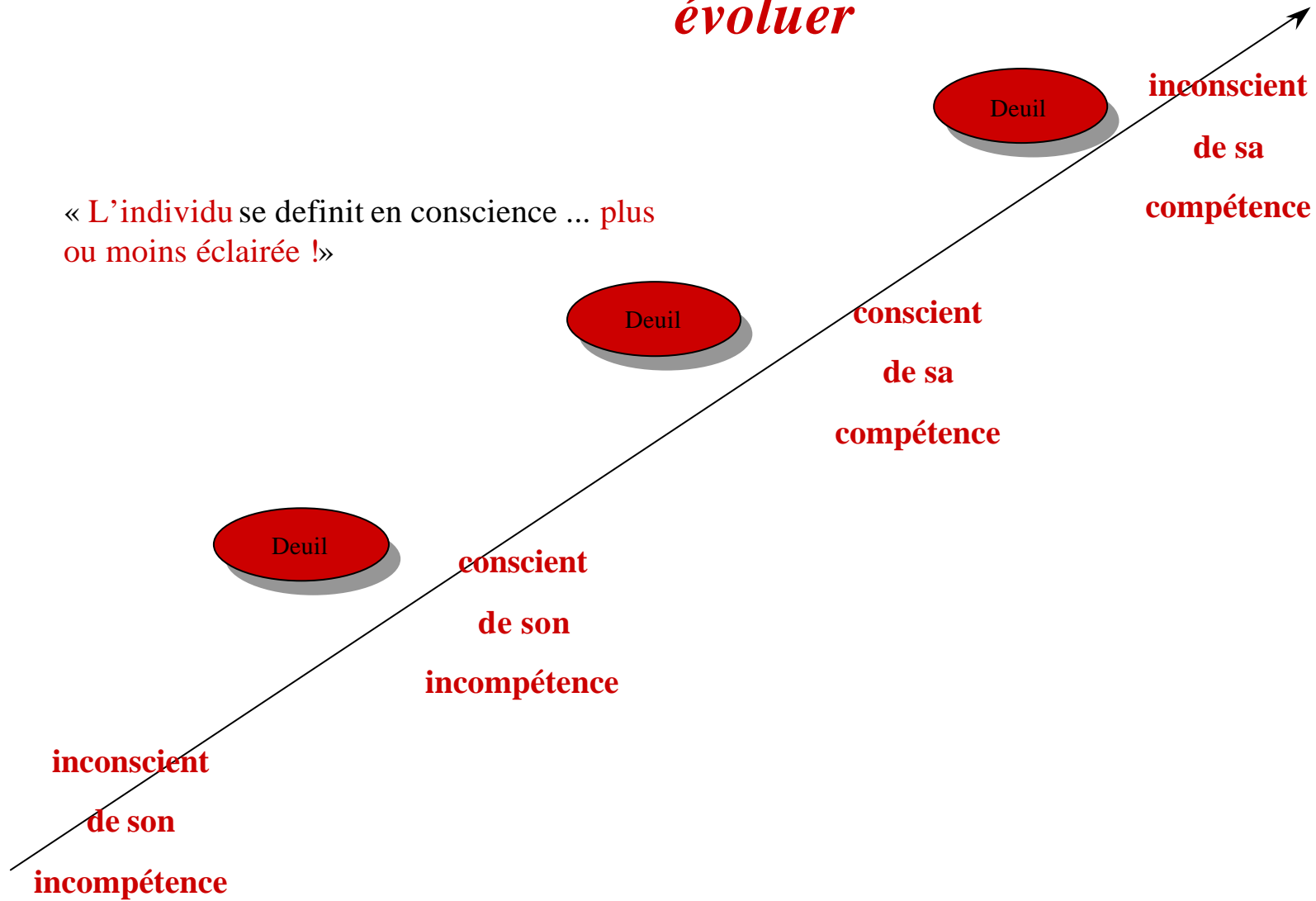
à vivre le deuil ...



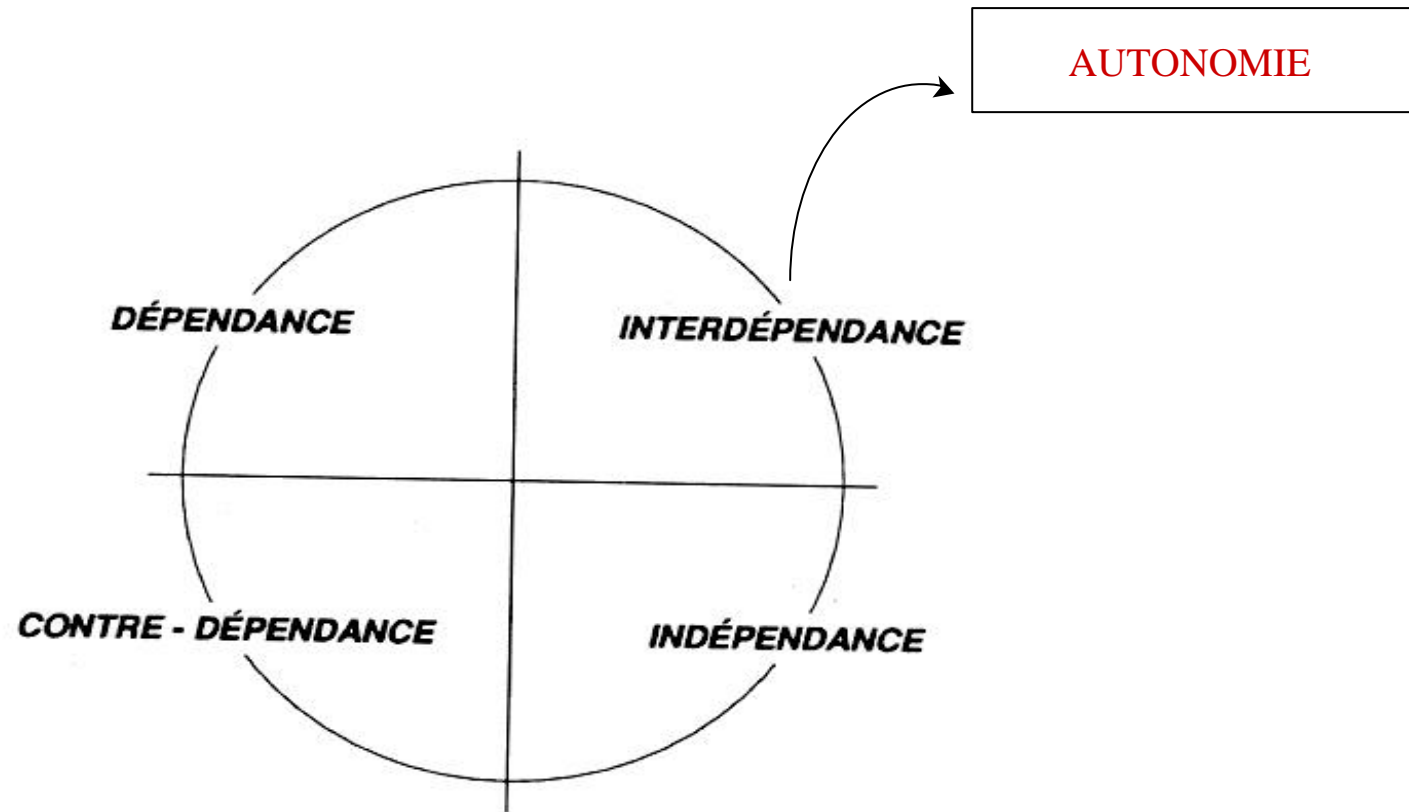
Source : E. Kubler-Ross

... pour pouvoir *évoluer*

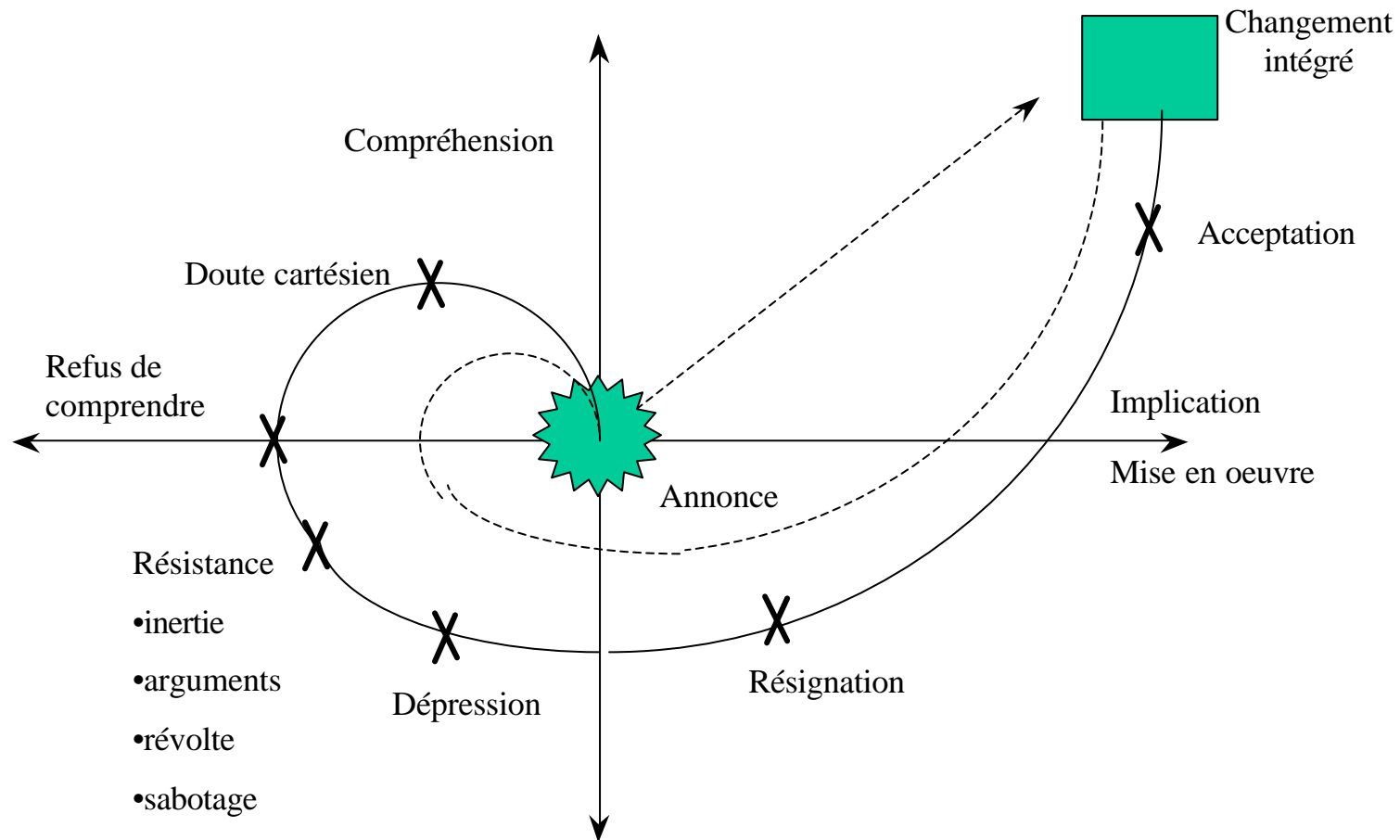
« L'individu se définit en conscience ... plus ou moins éclairée ! »



Stades de développement des individus et des équipes

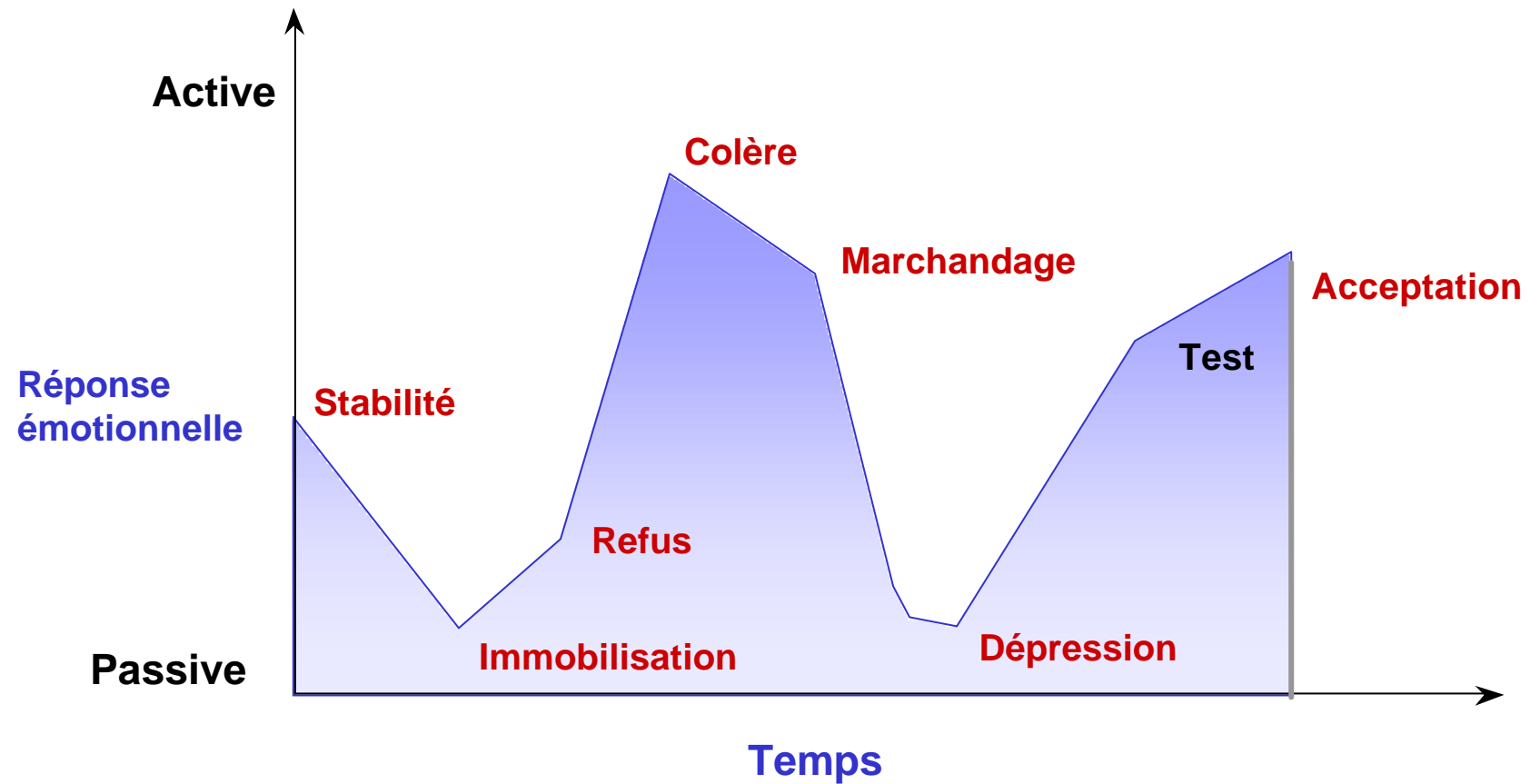


De l'annonce *au changement intégré*

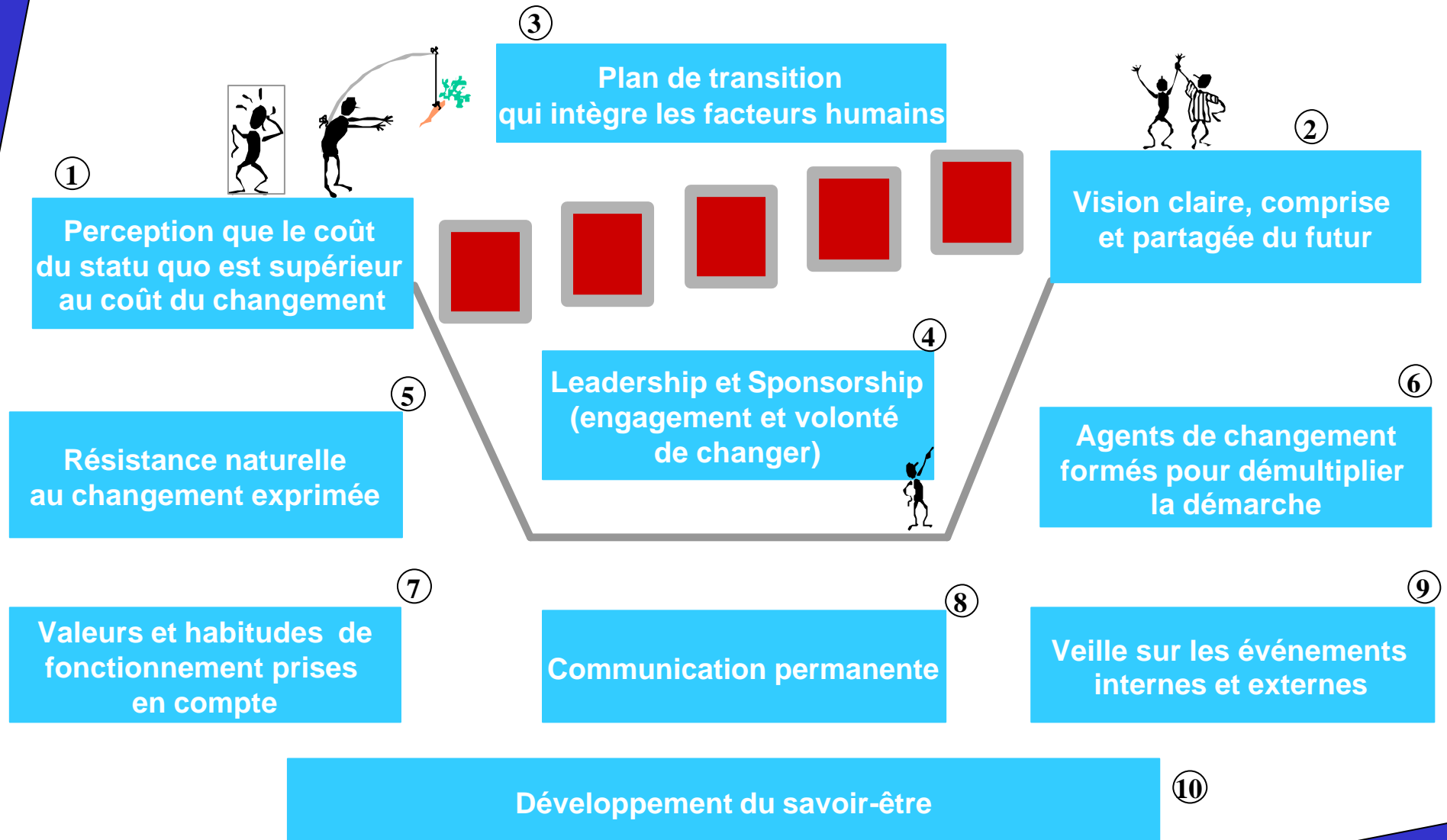


(Jacques Baudry - RH Comportements)

Réponse *émotionnelle* à un changement *perçu comme négatif*



Les 10 facteurs clés pour réussir le changement



Une perception que le coût du “statu quo” est supérieur au coût du changement

Faire prendre conscience que :

- ❑ il existe un écart entre l'existant et le souhaité
- ❑ cet écart crée de la “douleur” (“pain management”)
- ❑ la situation actuelle n'est plus soutenable (“burning platform”)

Une vision claire, comprise et partagée de la situation souhaitée dans le futur

- faire comprendre
- susciter l'adhésion

sur le “pour quoi” et le “pourquoi” du projet

Un plan de transition / d'actions qui intègre les facteurs humains

- gestion des ressources nécessaires au projet
- mesure de l'impact et des conséquences du projet sur l'organisation
- définition des besoins en formation et en accompagnement
- formation des utilisateurs aux nouveaux processus et aux nouveaux outils au moment opportun

Un engagement complet et une volonté affichée de changer de la part des cadres dirigeants

- cohésion et cohérence des dirigeants
- “management by exemplarity”
- “walk the talk” / “practice what you preach”

Un espace et un temps pour faire et laisser s'exprimer la résistance naturelle de tous les collaborateurs au changement

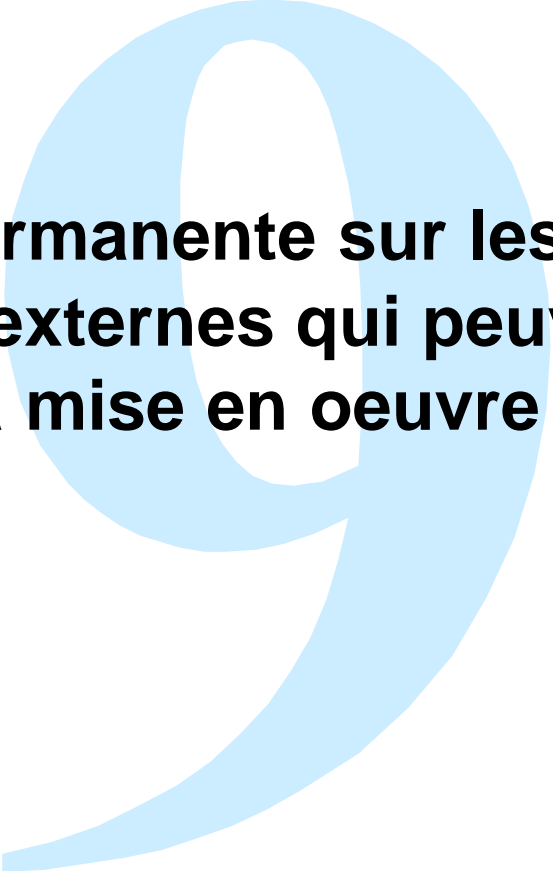
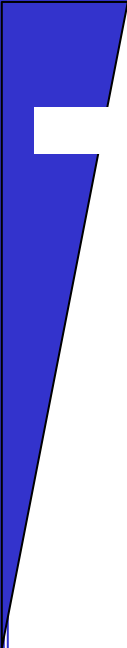
- prévoir et anticiper l'impact et les conséquences du projet aux niveaux :
 - ↳ des compétences
 - ↳ de la confiance
 - ↳ du contrôle et du pouvoir
 - ↳ du confort
- proposer "permissions" et "protections"

Des responsables formés à l'assistance à la mise en place du changement (agents de changement) pour démultiplier / relayer la démarche au sein de l'organisation



**Une prise en compte des valeurs et des
habitudes de fonctionnement pour rendre
possible l'appropriation**

Une communication permanente sur l'état actuel et souhaité, le sens (direction et fondement) de la démarche, les objectifs du projet, l'état d'avancement, les prochaines étapes, les écueils, les "success stories", ...



**Une veille permanente sur les événements
internes et externes qui peuvent faciliter ou
empêcher la mise en oeuvre du changement**

Un développement du savoir-être (valeurs, attitudes et comportements) et une croissance qualitative de l'organisation par l'(auto)régulation

- discerner, devenir conscients et prendre du recul
- mûrir, se responsabiliser et devenir autonome (individus et équipes)
- se libérer de croyances et de dépendances
- lâcher prise
- devenir proactifs

Pour changer il faut agir sur tous *les leviers* significatifs d'une organisation

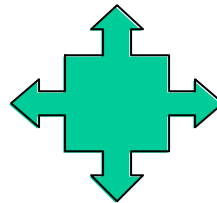
- 1 Structure Comment l'organisation définit les relations de travail, les rôles et les responsabilités
- 2 Evaluation Comment l'organisation évalue les contributions de chacun
- 3 Reconnaissance Comment l'organisation rétribue l'atteinte des objectifs
- 4 Recrutement Comment l'organisation sélectionne ses collaborateurs
- 5 Formation Comment l'organisation met à jour les compétences de ses collaborateurs
- 6 Promotion Comment l'organisation prépare les individus à prendre de nouvelles responsabilités
- 7 Style de management Comment l'organisation définit et fait évoluer les attitudes et les comportements
- 8 Communication Comment l'organisation se fait comprendre

Dans notre travail, nous passons plus de 70% de notre temps à communiquer

ω Ecouter

ω Parler

ω Faire des gestes



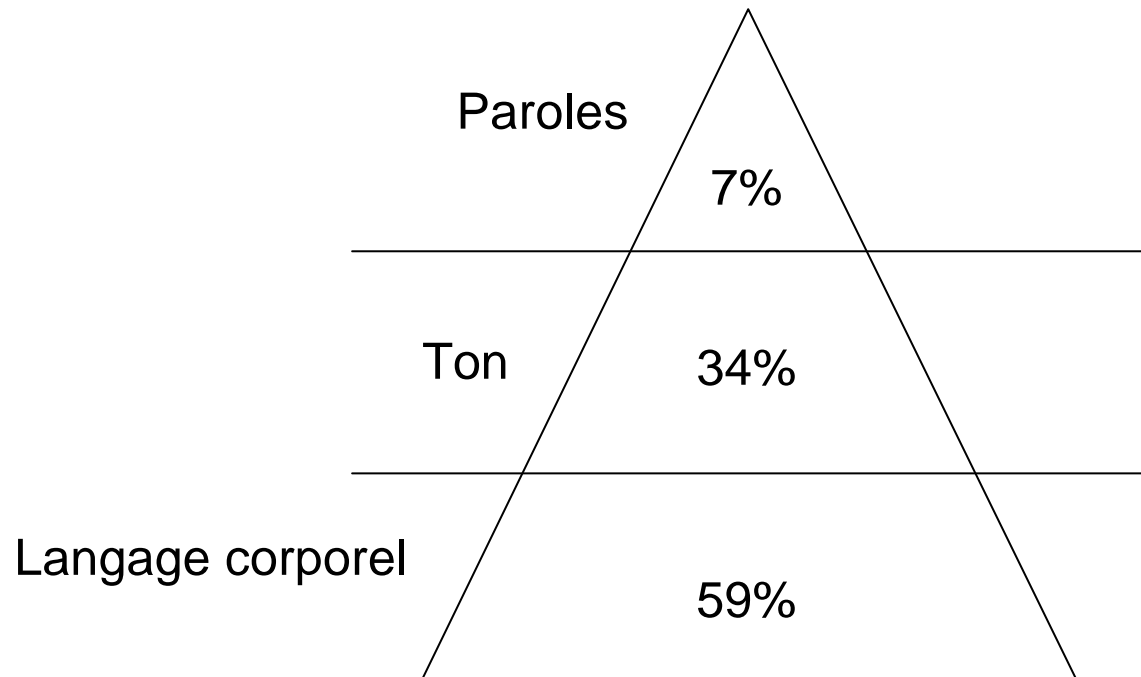
ω Entretiens

ω Téléphones

ω Réunions

Nous ne prenons malheureusement pas le temps d'écouter en profondeur

Selon une étude menée par des psychologues français, les messages que nous transmettons aux autres et que nous enregistrons de la part des autres se répartissent comme suit :



Entendre est un processus physiologique
Écouter est un processus psychologique



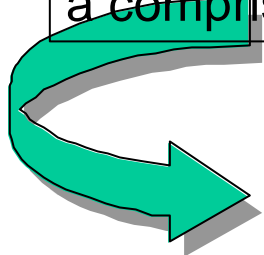
Je ne peux pas t'écouter mieux que je ne sais
m'écouter moi-même.

Ecouter est une décision que l'on prend
Ecouter suppose une bonne connaissance de soi-même

Le manque d'écoute est source de malentendus

- ω Les mots ne veulent pas dire la même chose pour tout le monde.
- ω Nous parlons et écoutons en code.
- ω Nous filtrons ce que nous entendons.
- ω Nous avons des idées plus profondes que les mots en tête.
- ω Nous sommes vite distraits.

Entre ce que je veux dire, ce que je dis, ce que je pense avoir dit, ce que l'autre pense que j'ai dit, ce que l'autre voudrait que je dise, ce que l'autre a compris de ce que j'ai dit,... **Il y beaucoup de possibilités de malentendus !**



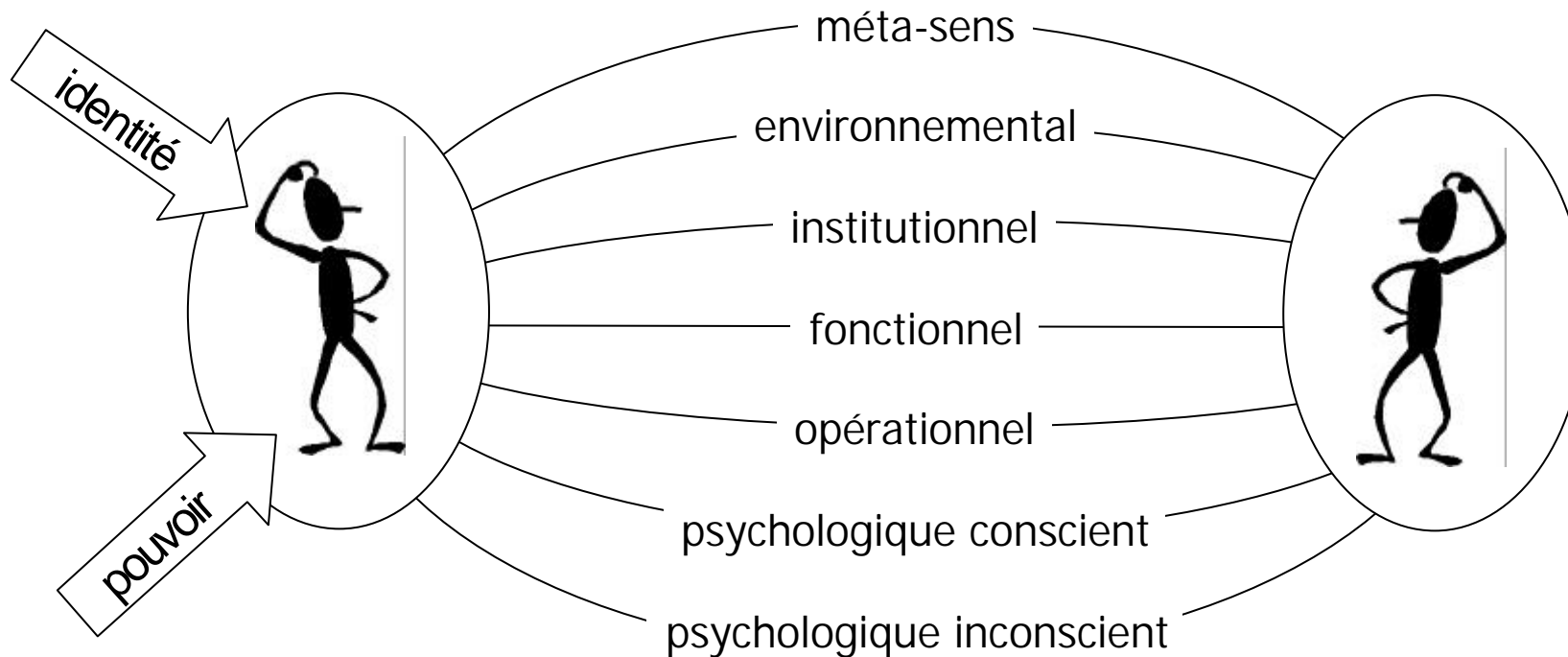
Besoin de clarifications constantes pour vérifier la compréhension des uns et des autres

Les objectifs du coaching

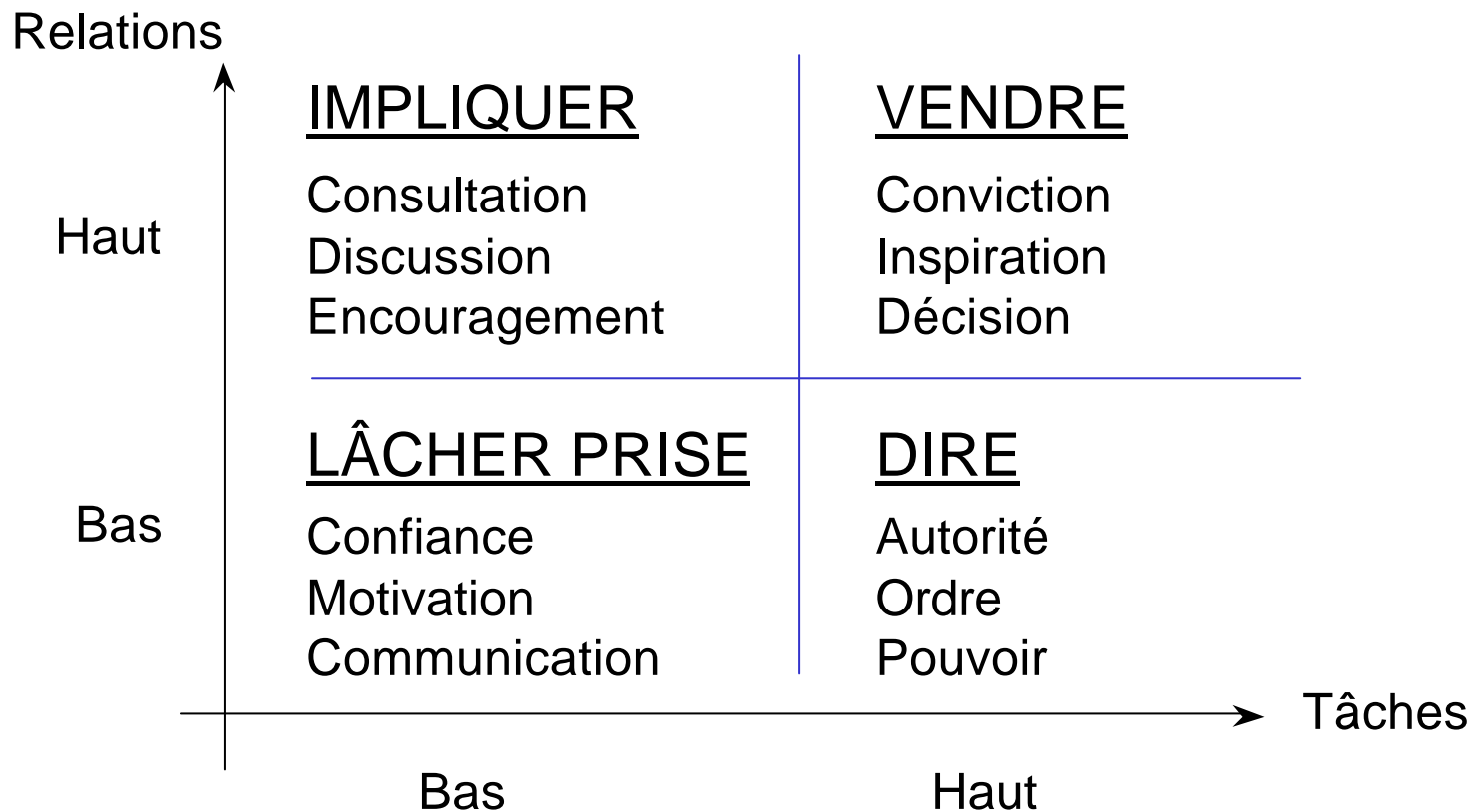


**Développer la « conscience du processus »
qui se déroule entre au moins deux personnes**

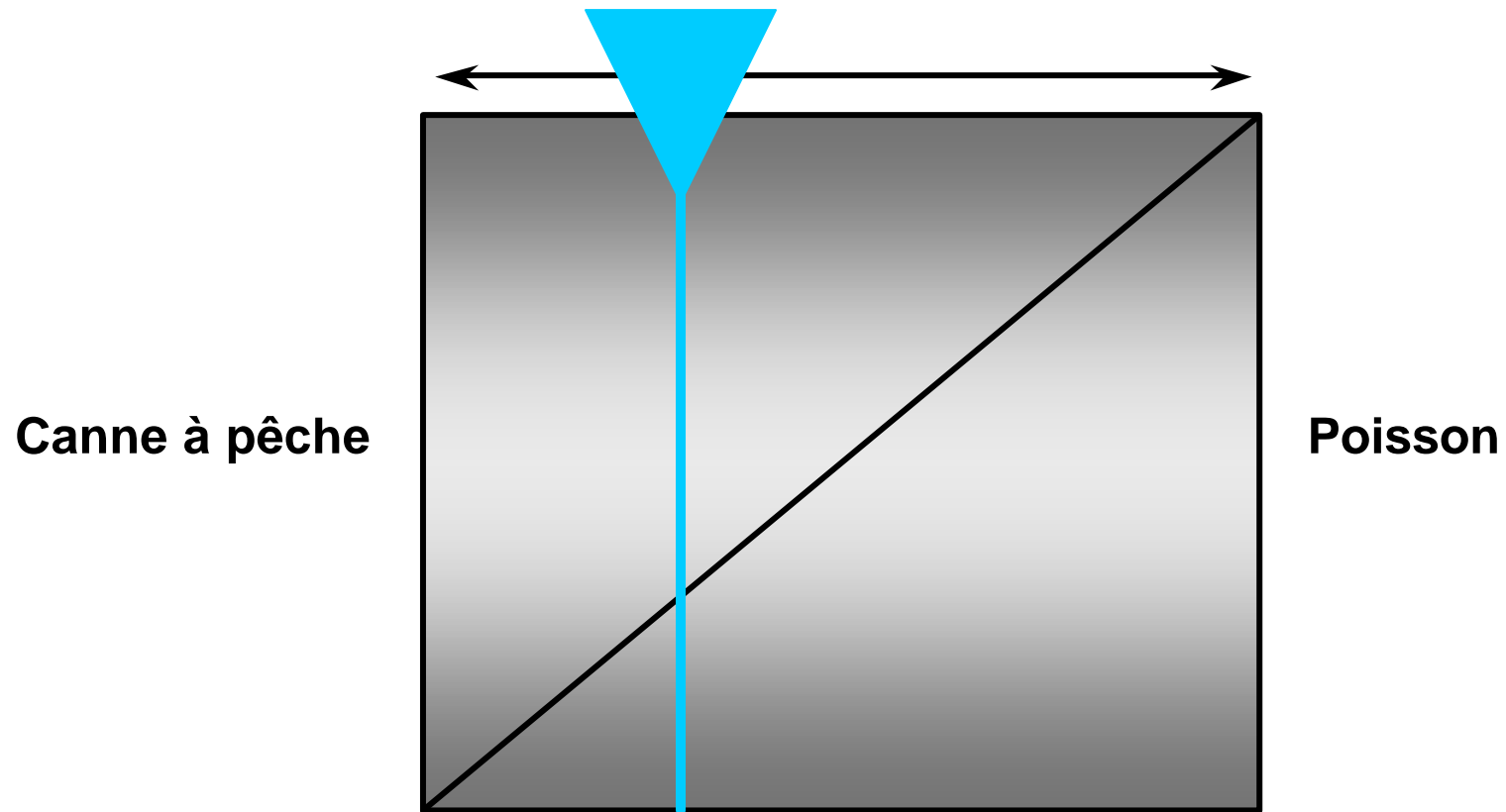
Prendre conscience que les relations se jouent à plusieurs niveaux en permanence



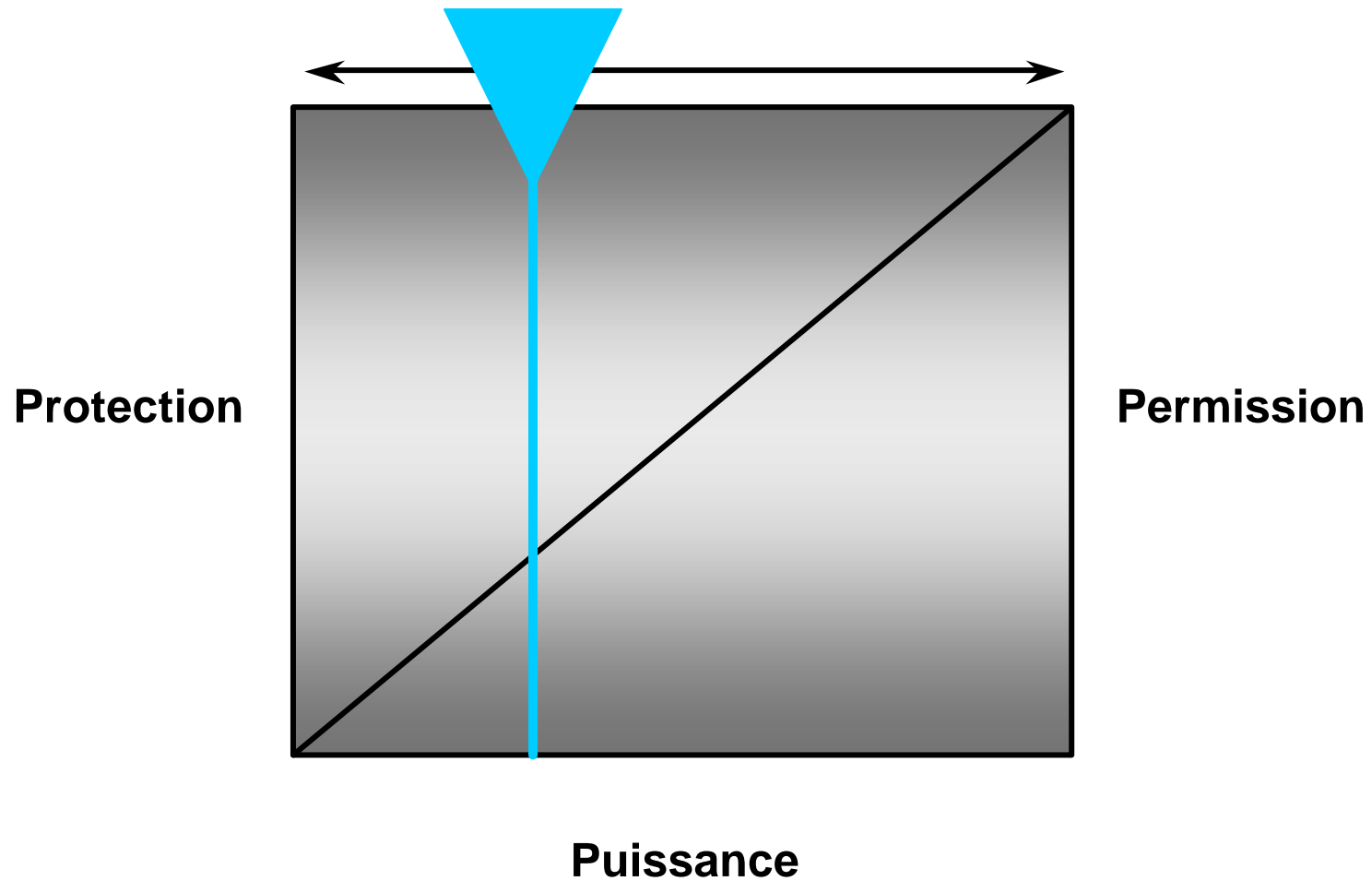
Pour bien fonctionner, un coach a besoin d'agir en fonction de la situation



Un coach doit être capable d'adapter son style d'accompagnement



Un coach doit être capable d'adapter son apport au coaché



Conclusions

- ➔ La résistance au changement est normale, elle est constitutive de notre nature humaine
- ➔ Nous pouvons l'écouter, la comprendre et l'accompagner en vue d'une acceptation plus rapide du changement