

Accompagner le changement, c'est accompagner la décision...

Wel'Com-Hom News



Communication & Management  
Hommes & Méthodes

*Com-Hom est partenaire des entreprises pour fédérer les énergies au service d'une performance durable.*

[www.com-hom.com](http://www.com-hom.com)

### ... ou 7 erreurs les plus courantes lors d'un changement



Ca change mais ne vous inquiétez pas, ça ne va pas changer grand-chose...

Ou

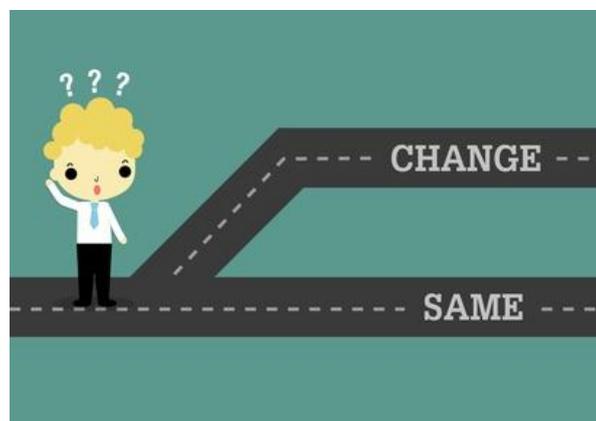
Je vois que ça résiste, c'est que vous n'avez pas compris comment ça va se passer. Je vous réexplique...

Voici deux exemples d'erreurs classiques dans l'accompagnement du changement car comme le dit Jacques Salomé : « la porte du changement ne peut s'ouvrir que de l'intérieur »

Quelles sont alors les 7 erreurs principales à éviter pour permettre aux personnes concernées par le changement de rentrer dans le monde du possible ?

Le changement, c'est permanent. Et pourtant l'enclenchement des changements dans nos entreprises est parfois long, difficile à mettre en place, voire ne se réalisera pas.

C'est parce que nous sous-estimons le fait que l'enclenchement du changement est de la responsabilité de chacun. Que chacun a en lui la décision de le réaliser, ou non. Et que c'est l'individu qui a les clés pour ouvrir la porte, prendre la décision d'enclencher le changement, ou pas.



Partant de ce principe, des erreurs fondamentales sont réalisées lors de l'accompagnement du changement.

Lorsque nous demandons aux groupes de travail « comment foirer à coup sûr le changement » et « quelles sont les bonnes pratiques pour le réaliser », les réponses sont logiques et consistantes. Cependant, quand nous regardons la réalité au sein de nos entreprises, la réalité est souvent autre.

Quelles sont alors les 7 erreurs principales à éviter pour permettre aux personnes concernées par le changement de rentrer dans le monde du possible ?



#### 1/ Minimiser le changement

Annoncer que l'on change mais qu'au final cela ne change pas grand-chose.

L'annonce concise et claire du changement est un acte primordial dans la réussite du changement : annoncer de manière courte le changement qui a été décidé. Expliciter ce qui change et le sens de ce changement : à quels enjeux il répond.

Un critère de qualité de l'annonce est sa concision : 2 slides sont bien plus efficaces que 51 !

#### 2/ Figer le changement

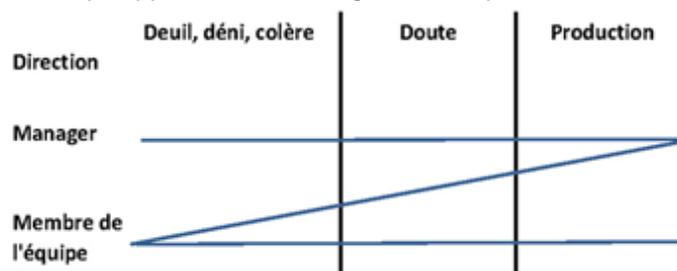
Continuer l'annonce en explicitant le comment : comment cela va se passer, les différentes étapes, ... Cela sera perçu comme : vous n'avez pas à réfléchir, nous avons pensé pour vous.

L'annonce doit être complétée par les points qui sont figés, c'est-à-dire non négociables et leur donner un sens. Challenger la nécessité de figer les points que vous annoncez. Le reste des paramètres est libre pour adapter le changement au terrain.

Un critère de qualité est le faible nombre de paramètres non-négociables et la qualité du sens qui leur est associé

#### 3/ Négliger la loi de Z

La loi de Z représente le décalage, lors d'un changement dans une organisation, entre l'équipe de direction et les équipes. Lors de la décision du changement, l'équipe de direction ou les managers, ont discuté entre eux du changement. Pendant ces échanges, ils ont pu parler de leurs difficultés, craintes, besoins... confronter les points de vue et envisager des solutions pour y répondre. Ils ont donc pu parcourir les 3 étapes (sur 4) principales du changement. Lors de l'annonce, ce cheminement est déjà pour eux du passé. Il est donc extrêmement difficile, au moment de l'annonce, de se remettre dans l'état initial : celui des collaborateurs qui apprennent le changement et qui, eux, sont en étape 1.



Penser que le chemin dans l'acceptation du changement est facile pour tous puisque je suis moi dans cette acceptation.

Etre capable de se remettre dans un état de bienveillance face à la difficulté

Un critère de qualité : la capacité d'accueillir la résistance au changement (cf point 4)

#### 4/ Vouloir convaincre

Face à la résistance au changement, vouloir convaincre ou se justifier. Et, face à la résistance, expliquer et re-expliquer les 51 slides...

Les personnes ont peut-être déjà bien compris, sont en incapacité de comprendre sous le coup des émotions qui les animent (peur, crainte, colère,...), ont des points réellement bloquant pour la mise en œuvre... Il faut donc accueillir les expressions pour comprendre quels sont les besoins sous-jacents. Les personnes n'attendent pas à cette étape d'être convaincues, elles attendent d'être entendues dans la légitimité de leur difficulté. C'est cette écoute qui va permettre de transformer les émotions en besoins et donc libérer dans la personne son envie de changer.

Un critère de qualité est la capacité, d'accueil, d'écoute et d'explicitation des besoins de la ligne managériale.

Pour aller plus loin sur ce sujet, vous pouvez consulter le livre ci-contre, page 129, sur le paradoxe du changement



[65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif](#)

Si vous ne prenez pas soin de la partie qui a besoin de stabilité en ne l'accueillant pas comme légitime, c'est la personne qui va s'en charger. Il va « chouchouter » cette part de lui-même qui n'aime pas le changement et va s'engager dans une résistance forte : justification, argumentation, négation pouvant aller jusqu'au sabotage.

Merveilleux paradoxe conclut l'auteur.

Ce point 4 est essentiel dans l'accompagnement du changement et montre à quel point les postures naturelles et les postures managériales peuvent être opposées. Cela provient du fait que « le paradoxe est un scandale pour la logique intellectuelle mais il est la normalité dans la logique relationnelle » (Guy Ausloos).

La bonne nouvelle est qu'il y a une logique relationnelle et que l'être humain répond à des processus auxquels [vous pouvez vous former avec Com-Hom](#).

#### 5/ Apporter toutes les solutions

Expliciter le plan d'action qui sera suivi sur toute la durée du changement (souvent le cas quand le changement est en mode « caramba », c'est-à-dire que l'on a la pression du temps).

Impliquer des groupes de travail pour trouver des solutions pour répondre aux points ayant émergé du point 4

Critère de succès : lâcher prise sur le comment, persistance sur l'exigence du pour-quoi (sens).

#### 6/ Focaliser toute l'énergie sur les points négatifs

Accompagner le changement en pointant tout ce qui ne marche pas

Communiquer sur les avancées positives et sur ce que cela permet

Critère de succès : les communications visuelles sur les avancées positives

#### 7/ Sous-estimer le coût

<p>Productivité</p> <p>Temps</p> <p>Phase de chaos</p> <p>Etablir le budget alloué à ce changement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le délai du changement ?</li> <li>✓ Le coût du changement ?</li> <li>✓ La baisse de productivité que nous prévoyons ?</li> </ul>	<p>Pour cette évaluation du coût, revenons en amont. Au moment de l'établissement du changement, à combien avez-vous évalué le coût du changement ? En avez-vous discuté ?</p> <p>Tabler sur un fonctionnement avec peu de perte          Conclure en phase de chaos que cela ne marche pas et abandonner le changement</p> <p>Evaluer et challenger le coût du changement en terme de perte de temps et de productivité : nécessité de moyens, de réglage, d'apprentissage, d'appropriation de nouveaux savoirs faire et de comportements,...</p>
--	--

Critère de succès : les pilotes du projet ont partagé le coût et les critères de réussite du projet qui seront suivis tout au long de la transition

Donc en résumé :

Réaction naturelle	Réaction managériale
Cela ne change pas grand-chose	Cela change et nous changeons pour ...
Voilà comment cela va se passer	Voilà ce qui est figé et non négociable. Le reste est libre.
Je ne comprends pas pourquoi tu n'enclenches pas immédiatement	Nous allons avoir une phase d'écoute pour comprendre les freins et besoins
Tu n'as pas compris, je te réexplique...	Je perçois... (ex : de la crainte). Quel en est la source, le besoin associé ?
Nous allons faire comme cela	Voilà les besoins collectifs que nous avons identifiés pour aller dans ce changement. Les groupes de travail sont organisés pour proposer des solutions
Voilà les écarts	Voilà ce qui fonctionne déjà et ce que cela nous permet déjà de faire ; voilà les écarts à combler
Y'en a pour 2 jours	Quel budget (argent, temps) allouons nous à ce changement ?

Accompagner le changement, c'est accompagner la décision individuelle :

- Permettre aux personnes de mettre de la conscience sur, derrière les émotions et les freins qui les animent, les besoins auxquels elles répondent. Accueillir l'émotionnel pour permettre au factuel de trouver sa place et libérer l'esprit créatif, porteur de solutions.
- Les responsabiliser et les impliquer dans la recherche de solutions pour répondre à ces besoins. Emuler la prise de décision par la projection et la participation ?

La réussite du changement est liée aux compétences des pilotes : compétences d'écoute, de compréhension des besoins essentiels pour les personnes concernées par le changement, d'implication et de responsabilisation pour déployer le changement.



Pour aller plus loin, pratiquer et développer ces postures, contactez-nous.

Vous trouverez dans le catalogue formation, [une journée sur l'accompagnement du changement](#).

Nous vous proposons également des accompagnements au plus près de votre réalité pour accompagner vos mutations.

A propos de l'auteur :



Marc VILCOT  
[Com-Hom](#)

**Marc VILCOT** : J'ai vécu 17 années enrichissantes de vente et management dans l'industrie. De formation technique (Grenoble INP 89), mes préférences créatives et relationnelles m'ont vite orienté vers des activités commerciales et marketing : directeur commercial (1997-2007). En 2008, je me suis investi dans la formation et l'accompagnement, poursuivant ainsi, dans des contextes variés, le développement de la performance par « le travailler ensemble ».

Je trouve en Com-Hom : confrontation de nos approches, évolution permanente de nos pratiques, laboratoire d'idées, confiance.

J'accompagne et je forme en management d'équipe, vente & négociation, performance individuelle et collective, lecture des personnalités, régulation des relations & gestion de conflit, cohésion d'équipe & coopération.



Notre raison d'être est représentée par notre logo : associer les **H**ommes, le **M**anagement, la **C**ommunication et les **M**éthodes au service des **O**bjectifs.

**Copyright**

Les textes sont la propriété de [Com-Hom](#)  
Crédit photographique : [Com-Hom](#), [Fotolia](#)