



Vincent Piedboeuf



Renaud de Lombaert

Comment gérer la résistance au changement

Agenda

Contexte

Pourquoi gérer
les résistances?

Etapes pour gérer
les résistances

Liste de vérification
des résistances

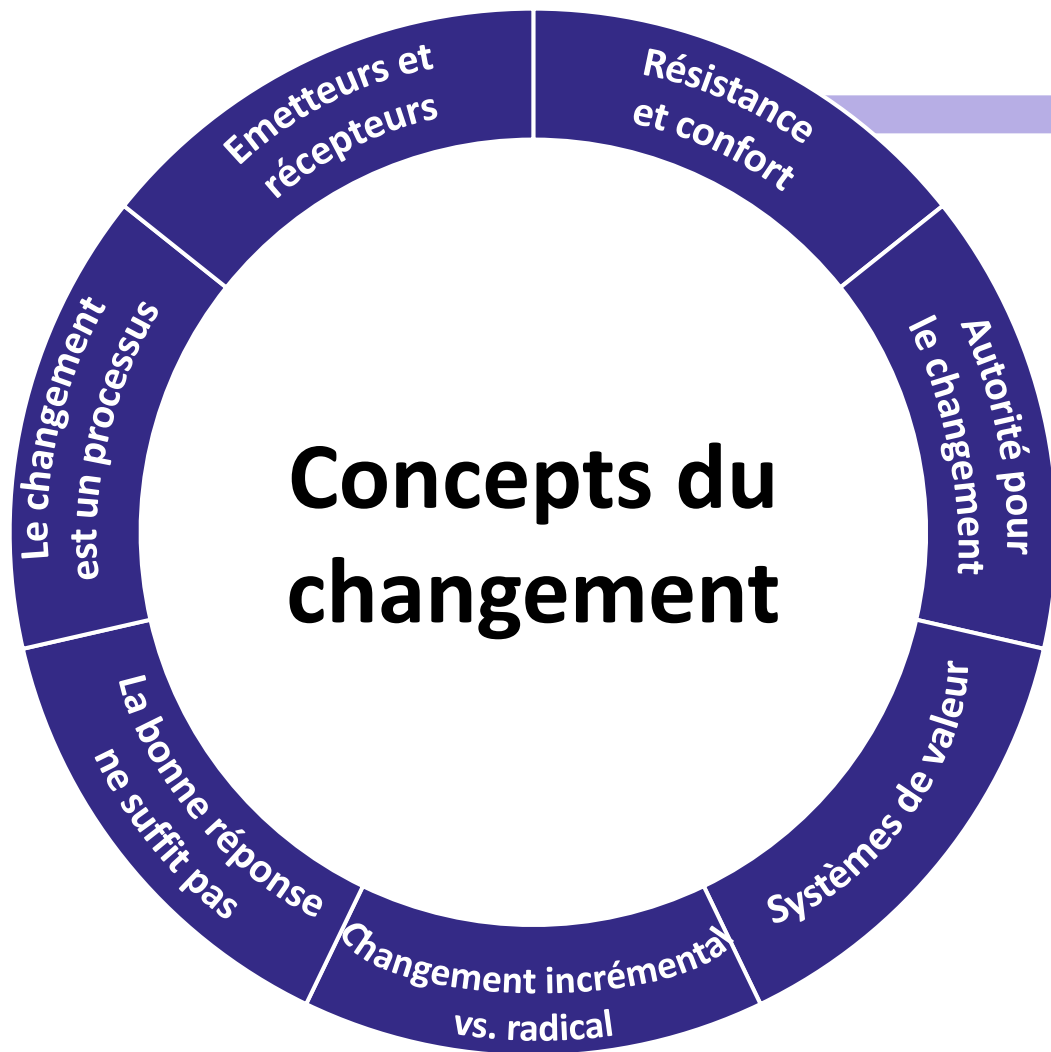
Un mode d'emploi pour gérer
la résistance au changement

“Un **mode d'emploi** est un support explicatif du maniement ou du fonctionnement d'un objet ou d'un service.”

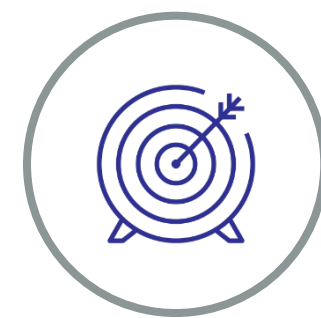
- *Wikipedia*

Principaux éclairages pour une gestion efficace du changement

Context
Why Resistance Management?
Steps to Manage Resistance
Resistance Checklist



La résistance est une réaction **naturelle** au changement.



Le but est d'atténuer la résistance, pas d'éliminer la résistance.

La résistance au changement

L'état actuel a un **pouvoir de rétention** faramineux, et **l'incertitude** du succès et la peur de l'inconnu peuvent bloquer le changement et **causer des résistances.**

*Maintenant
c'est à vous*



<https://pollev.com/nexum4>

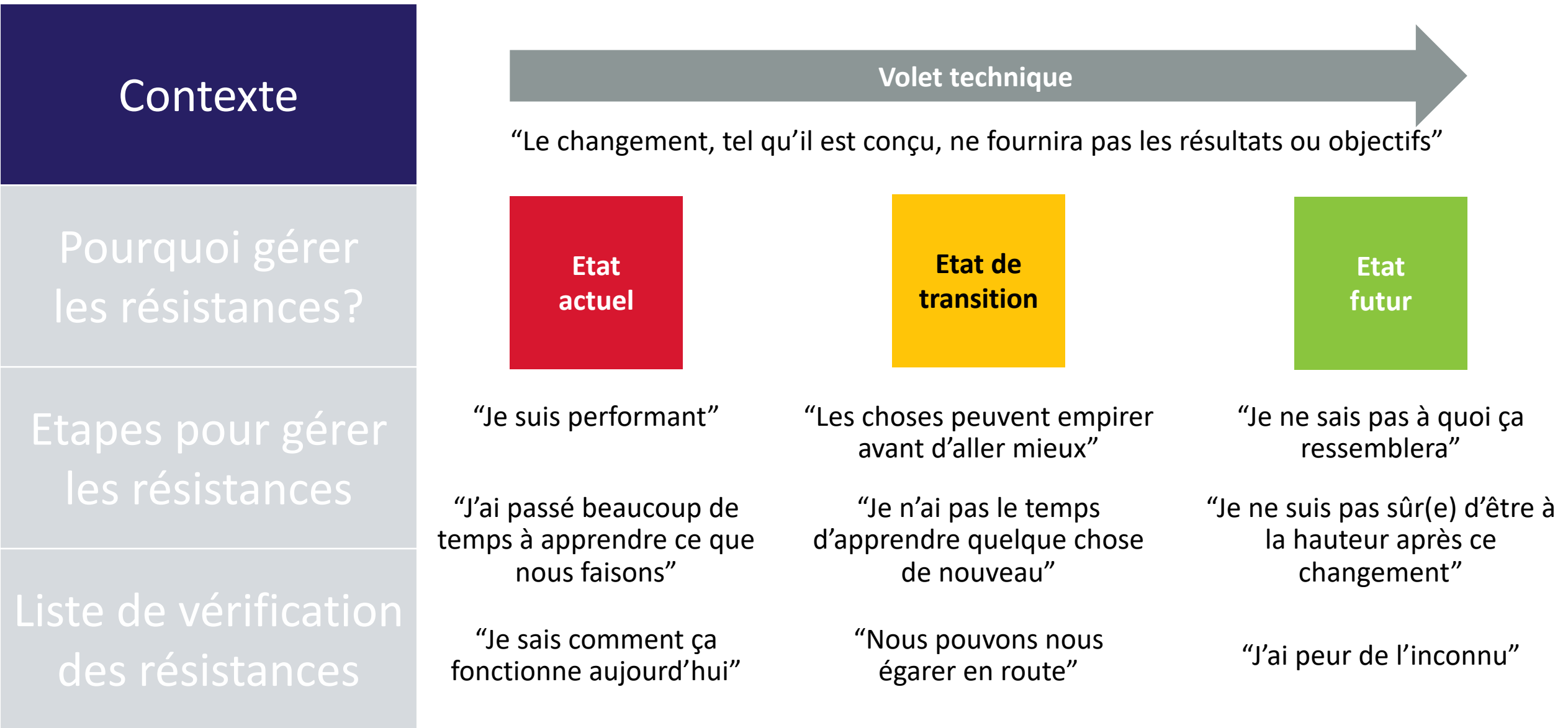
*A quoi ressemble la
résistance au
changement?*

🖥️ When poll is active, respond at **PollEv.com/nexum4**

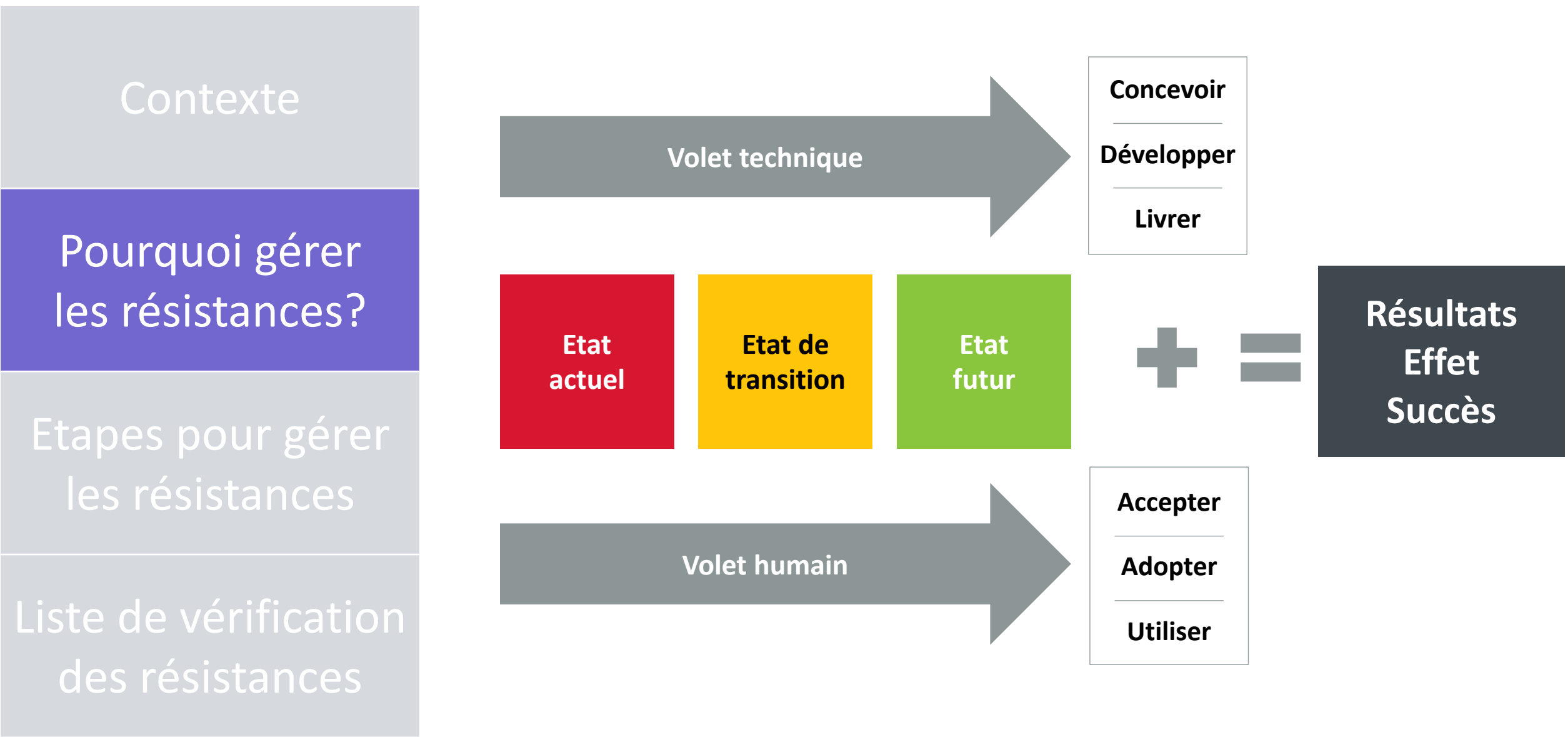
💬 Text **NEXUM4** to **22333** once to join

A quoi ressemble la résistance au changement?

Plus que ce que nous voyons et entendons – Les causes racines



Success Requires Mitigation of Resistance to Change



La résistance au changement a un coût

Contexte

Pourquoi gérer
les résistances?

Etapes pour gérer
les résistances

Liste de vérification
des résistances

La résistance est
identifiée comme un
obstacle majeur au
changement dans
toutes les études de
Prosci sur les
meilleures pratiques

La résistance est
coûteuse
(elle n'est pas gratuite)

- Coûts de la résistance
 - Retards du projet
 - Résultats ou objectifs non atteints
 - Projet abandonné
 - Pertes de productivité
 - Absentéisme
 - Perte de collaborateurs précieux
 - Risque supplémentaires
 - Coûts supplémentaires
 - Inefficacités
 - Historique d'échec des changements

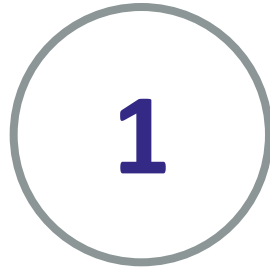
Minimiser les impacts négatifs de la résistance

Contexte

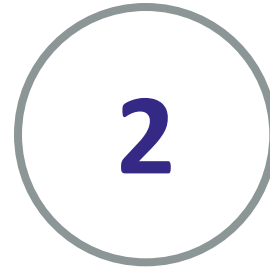
Pourquoi gérer
les résistances?

Etapes pour gérer
les résistances

Liste de vérification
des résistances



**Prévention
des résistances**



**Gestion proactive
des résistances**



**Gestion réactive
des résistances**

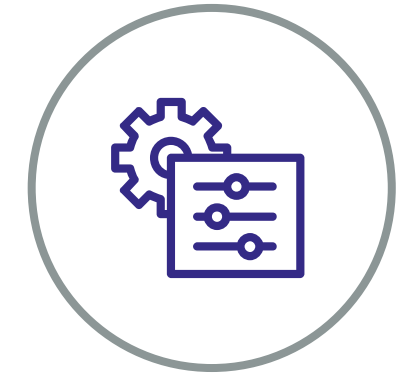
Prévention des résistances – Appliquez la gestion du changement

1

**Prévention
des résistances**

**L'application d'un
processus structuré
et d'un ensemble d'outils
pour mener le volet humain
du changement
afin d'obtenir
le résultat souhaité**

**Comment
appelons-nous ceci?**



Appliquez la gestion du changement
dès le début de chaque projet ou
changement, et faites-le efficacement!

Gestion proactive des résistances – Anticipez très tôt

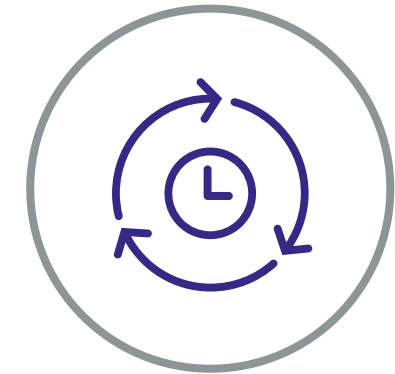


2

Gestion proactive
des résistances

L'anticipation et l'identification
précoce des résistances
potentielles de telle sorte qu'on
puisse planifier et les traiter,
voire les éliminer directement

A quelles résistances
vous attendez-vous?



Il n'y a pas de raison d'attendre la résistance.
Anticipez et planifiez en conséquence.

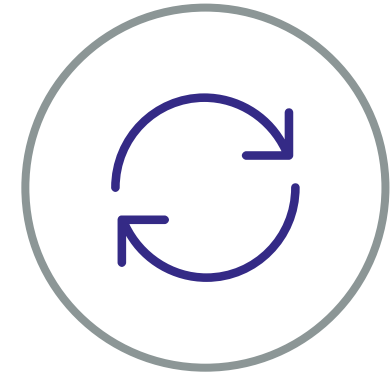
Gestion réactive des résistance – Des tactiques à considérer

3

Gestion réactive
des résistances

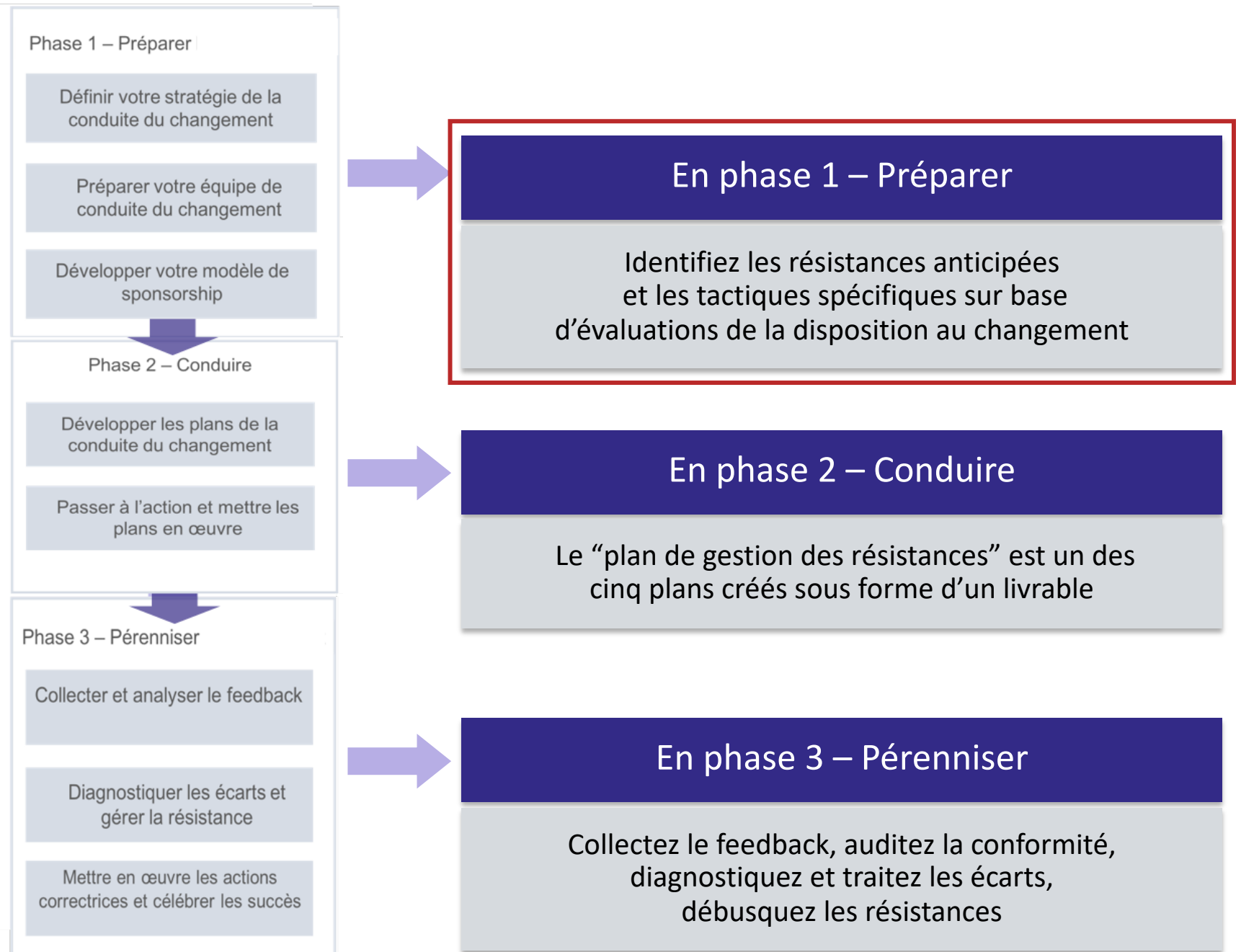
Un ensemble de tactiques qui
peuvent être utilisées quand la
résistance devient permanente
ou persistante.

Comment réagissons-nous
lorsque la résistance
apparaît?



La résistance est une réaction naturelle
au changement!

La gestion des résistances dans le processus de gestion du changement en 3 phases de Prosci



La résistance
ne vient pas
de nulle part

Contexte personnel

La situation **personnelle**
et **familiale** de l'employé

L'**historique** et les **plans**
de carrière de l'employé

Le degré d'impact **personnel**
de ce changement sur l'employé

Contexte organisationnel

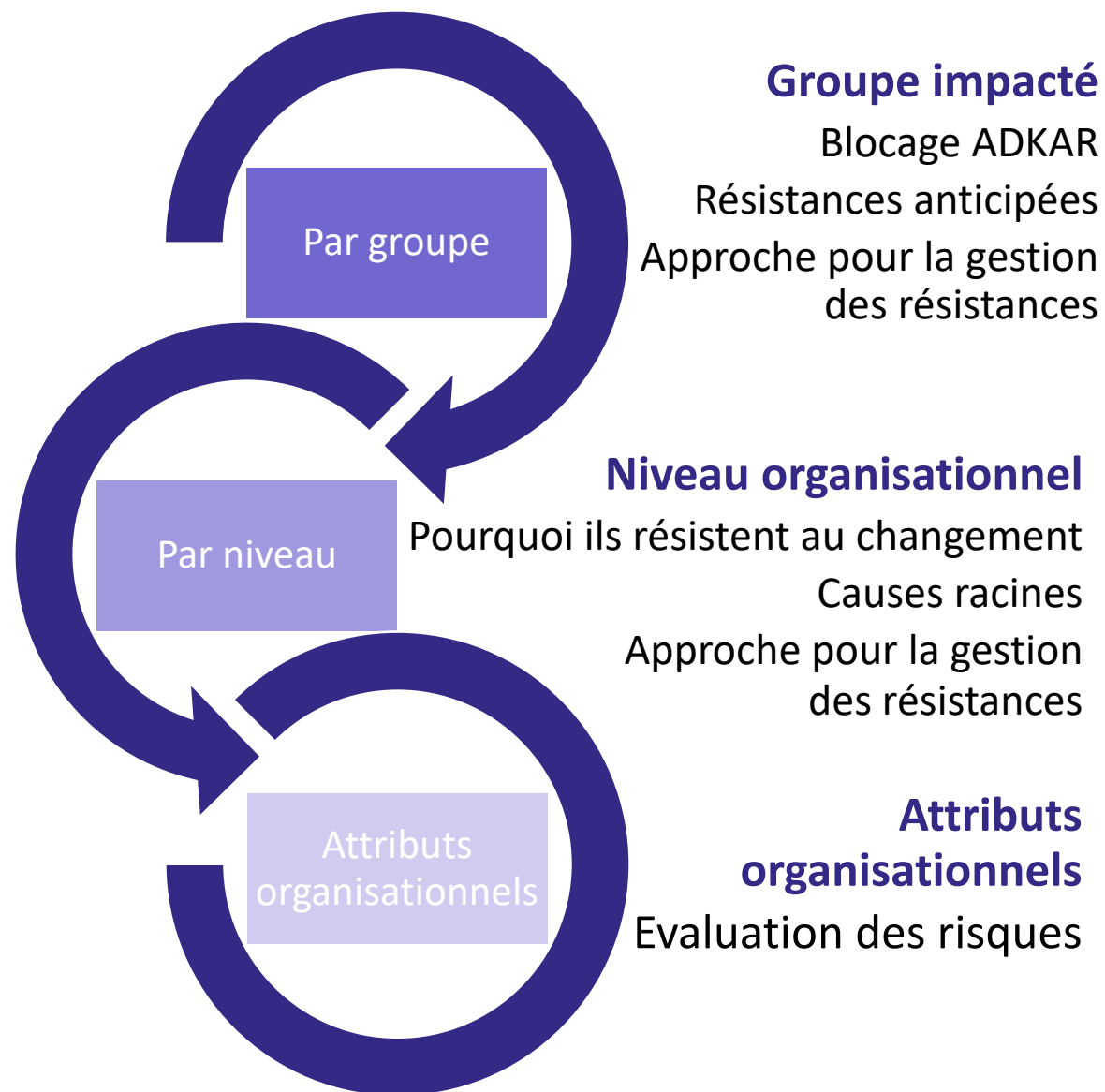
L'**historique** des changements

- Succès, échecs
- Goût du jour

Les **valeurs** et la **culture**
de l'entreprise

La **saturation** et la **capacité**
de changement

Appliquons ces concepts à un changement



Le changement

- Finesta Financial est une entreprise de services financiers fondée en 2000, présente à Chicago (QG), Londres, Hong Kong et Sydney
- Finesta regroupe ses bureaux de Chicago en un seul endroit dans le contexte de son initiative globale d'optimisation de l'immobilier
- Le déménagement implique une transition vers des espaces à usages multiples (à la fois plateaux et privés) pour inciter à la collaboration et l'innovation
- Le nouveau plan ne comporte plus de bureaux privés pour les managers (dont vous faites partie)
- Vous menez une équipe de 10 agents de service à la clientèle dans une cellule focalisée sur les offres spécifiques à partir du portfolio de produits de Finesta

Plan de gestion des résistances par groupe

"How to Manage Resistance to Change" Prosci Webinar – www.prosci.com/webinars

Resistance Management Plan by Group

Impacted group	ADKAR barrier	Resistance anticipated or identified (what & when)	How to identify resistance (what it will look & sound like)	Approach for managing resistance (who & what)
Group 1	Awareness			
Group 2	Desire			
Group 3	Knowledge			
Group 4	Ability			

Resistance Management Plan by Level

Level	Why they may resist this change	Root causes of resistance from Prosci research	Approach for managing resistance (who & what)
Employees		<ul style="list-style-type: none"> Lack of awareness of why the change is happening WIIFM ("what's in it for me?") 	
Mid-level managers & supervisors		<ul style="list-style-type: none"> Lack of awareness of why the change is happening Loss of power or control Overload of current responsibilities 	
Executives & senior managers		<ul style="list-style-type: none"> Disconnect with their strategy or financial objectives Disconnect with their compensation 	

Copyright © Prosci Inc. All rights reserved. www.prosci.com | solutions@prosci.com **Prosci** 1

Feuille de travail

Phase 1 – Préparer

Définir votre stratégie de la conduite du changement

Préparer votre équipe de conduite du changement

Développer votre modèle de sponsorship

Phase 2 – Conduire

Développer les plans de la conduite du changement

Passer à l'action et mettre les plans en œuvre

Phase 3 – Pérenniser

Collecter et analyser le feedback

Diagnostiquer les écarts et gérer la résistance

Mettre en œuvre les actions correctrices et célébrer les succès



En phase 1 – Préparer

Identifiez les résistances anticipées et les tactiques spécifiques sur base d'évaluations de la disposition au changement

Maintenant C'est à vous



<https://pollev.com/nexum4>

A quelles résistances vous attendez-vous de la part de votre équipe de service aux client?

When poll is active, respond at **PollEv.com/nexum4**

Text **NEXUM4** to **22333** once to join

A quelles résistances vous attendez-vous de la part de votre équipe de service aux client?

ADKAR pour identifier les types de résistances anticipées



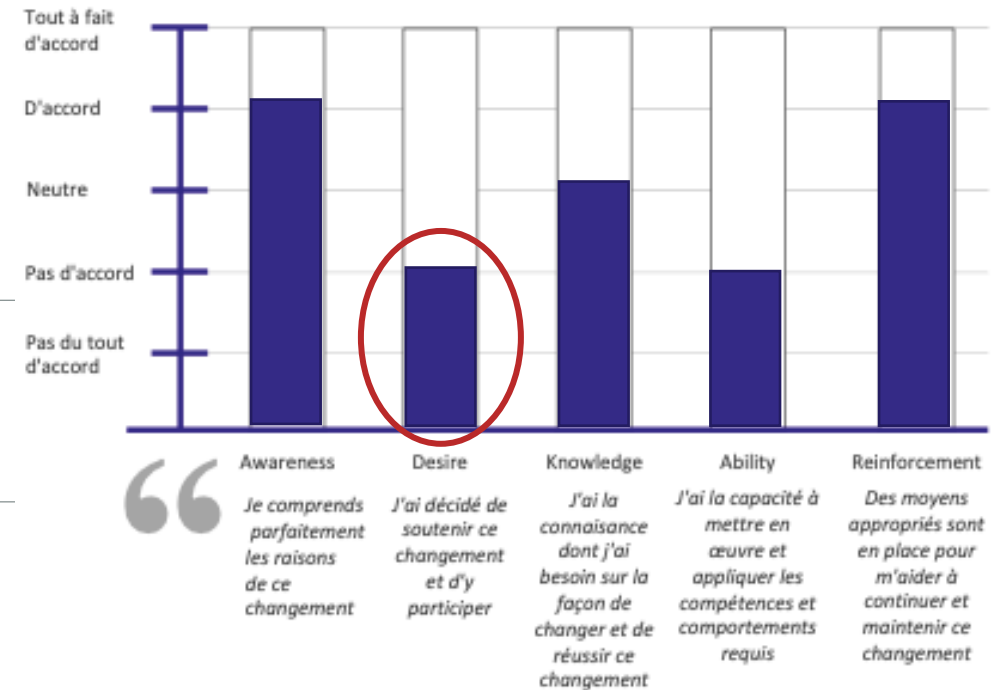
A Awareness
(sensibilisation)

D Desire
(volonté)

K Knowledge
(connaissance)

A Ability
(capacité)

R Reinforcement®
(pérennisation)



Point de blocage: le *premier* élément d'ADKAR qui est insuffisant et empêche d'avancer. "Neutre" est un blocage.

Appliquons ces concepts à un changement



Groupe impacté
Blocage ADKAR
Résistances anticipées
Approche pour la
gestion des résistances

Webinar “Comment gérer la résistance au changement”

Plan de gestion des résistances par groupe

Groupe impacté	Blocage ADKAR	Résistances anticipées ou identifiées (quoi et quand)	Comment identifier les résistances (à quoi elles ressemblent)	Approche pour gérer les résistances (qui et quoi)
Groupe 1	Sensibilisation			
Groupe 2	Volonté			
Groupe 3	Connaissance			
Groupe 4	Capacité			

A compléter

A compléter

Plan de gestion des résistances par niveau

Niveau	Pourquoi ils pourraient résister à ce changement	Causes racines selon la recherche de Prosci	Approche pour gérer les résistances (qui et quoi)
Employés		<ul style="list-style-type: none">Manque de sensibilisation aux raisons du changement« Qu'est-ce que ça m'apporte? »	
Managers intermédiaires et superviseurs		<ul style="list-style-type: none">Manque de sensibilisation aux raisons du changementPerte de pouvoir ou de contrôleSurcharge due aux responsabilités	
Directeurs		<ul style="list-style-type: none">Déconnexion avec la stratégie ou les objectifs financiersDéconnexion avec leur rémunération	

Plan de gestion des résistances par niveau

"How to Manage Resistance to Change" Prosci Webinar – www.prosci.com/webinars

Resistance Management Plan by Group			
Impacted group	ADKAR barrier	Resistance anticipated or identified (what & when)	Approach for managing resistance (who & what)
Group 1	Awareness		
Group 2	Desire		
Group 3	Knowledge		
Group 4	Ability		

Resistance Management Plan by Level			
Level	Why they may resist this change	Root causes of resistance from Prosci research	Approach for managing resistance (who & what)
Employees		<ul style="list-style-type: none"> Lack of awareness of why the change is happening WIIFM ("what's in it for me") 	
Mid-level managers & supervisors		<ul style="list-style-type: none"> Lack of awareness of why the change is happening Loss of power or control Overload of current responsibilities 	
Executives & senior managers		<ul style="list-style-type: none"> Disconnect with their strategy or financial objectives Disconnect with their compensation 	

Copyright © Prosci Inc. All rights reserved. www.prosci.com solutions@prosci.com **Prosci** 1

Feuille de travail

Phase 1 – Préparer

Définir votre stratégie de la conduite du changement

Préparer votre équipe de conduite du changement

Développer votre modèle de sponsorship

Phase 2 – Conduire

Développer les plans de la conduite du changement

Passer à l'action et mettre les plans en œuvre

Phase 3 – Pérenniser

Collecter et analyser le feedback

Diagnostiquer les écarts et gérer la résistance

Mettre en œuvre les actions correctrices et célébrer les succès



En phase 1 – Préparer

Identifiez les résistances anticipées et les tactiques spécifiques sur base d'évaluations de la disposition au changement

*Maintenant
C'est à vous*



En tant que manager du service à la clientèle, quelles sont vos résistances à ce changement?

🖥️ When poll is active, respond at **PollEv.com/nexum4**

📱 Text **NEXUM4** to **22333** once to join

En tant que manager du service à la clientèle, quelles sont vos résistances à ce changement?

Les principales raisons de la résistance des managers



Niveau organisationnel

Pourquoi ils résistent au changement

Causes racines

Approche pour la gestion des résistances

- 1 Culture d'entreprise
- 2 Manque de sensibilisation et de connaissance à propos du changement
- 3 Manque d'appropriation
- 4 Non-alignement entre buts du projet et incitants personnels
- 5 Manque de confiance en leur propre capacité à gérer le volet humain du changement

Les principales raisons de la résistance des employés



Niveau organisationnel

Pourquoi ils résistent au
changement

Causes racines

Approche pour la gestion
des résistances

- 1 Manque de sensibilisation à la nécessité de changer
- 2 Résistance à un changement spécifique
- 3 Saturation du changement
- 4 Peur
- 5 Manque de soutien du management ou leadership

Appliquons ces concepts à un changement



Niveau organisationnel

Pourquoi ils résistent au changement
Causes racines
Approche pour la gestion des résistances

Webinar “Comment gérer la résistance au changement”

Plan de gestion des résistances par groupe

Groupe impacté	Blocage ADKAR	Résistances anticipées ou identifiées (quoi et quand)	Comment identifier les résistances (à quoi elles ressembleront)	Approche pour gérer les résistances (qui et quoi)
Groupe 1	Sensibilisation			
Groupe 2	Volonté			
Groupe 3	Connaissance			
Groupe 4	Capacité			

Plan de gestion des résistances par niveau

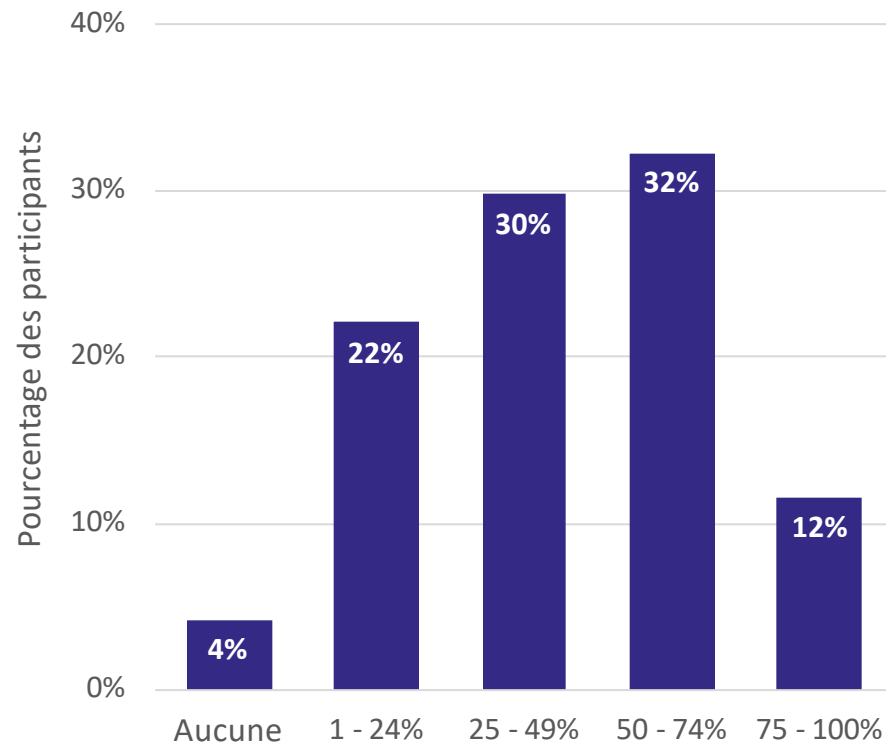
Niveau	Pourquoi ils pourraient résister à ce changement	Causes racines selon la recherche de Prosci	Approche pour gérer les résistances (qui et quoi)
Employés		<ul style="list-style-type: none">Manque de sensibilisation aux raisons du changement« Qu’est-ce que ça m’apporte? »	
Managers intermédiaires et superviseurs		<ul style="list-style-type: none">Manque de sensibilisation aux raisons du changementPerte de pouvoir ou de contrôleSurcharge due aux responsabilités	
Directeurs		<ul style="list-style-type: none">Déconnexion avec la stratégie ou les objectifs financiersDéconnexion avec leur rémunération	



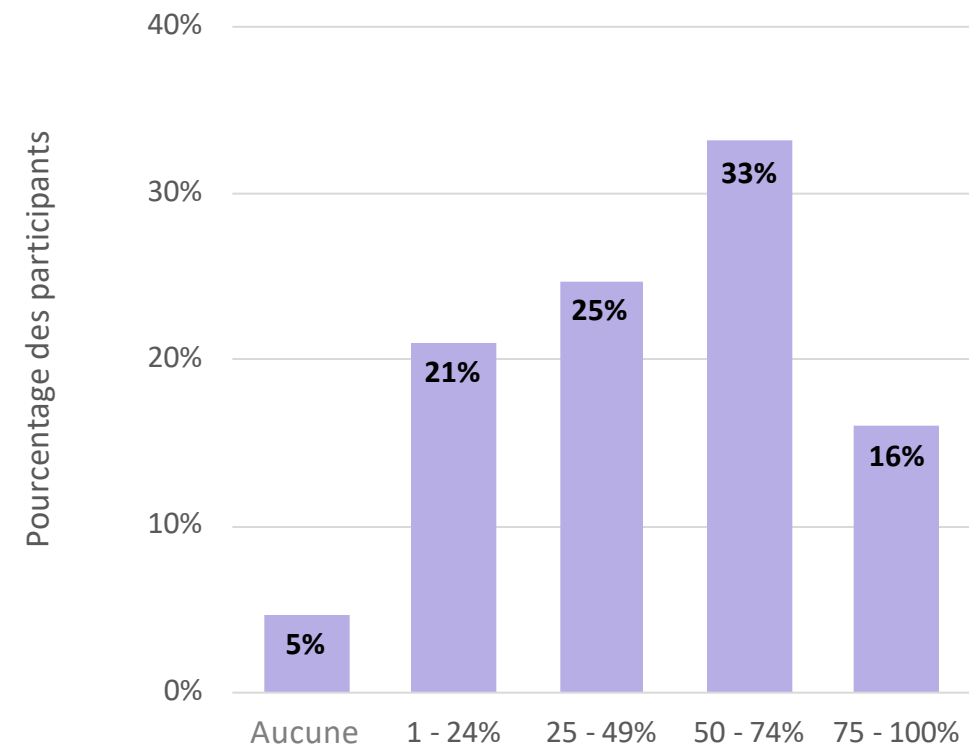
Anticipez et évitez les résistances

Les participants à la recherche rapportent qu'une grande partie des résistances qu'ils ont rencontrées aurait pu être évitée

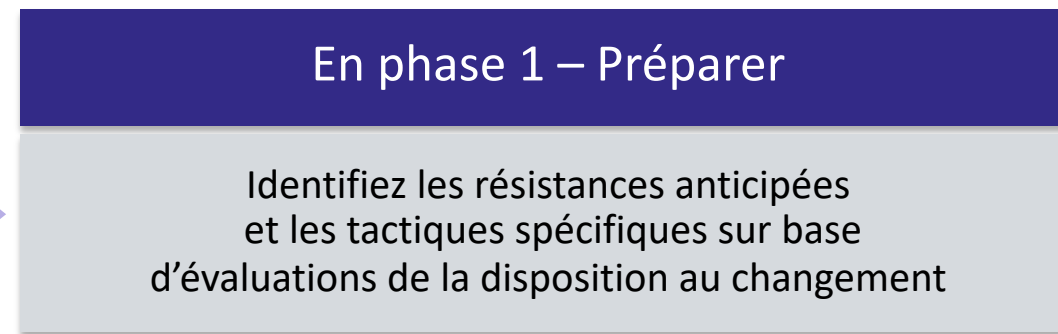
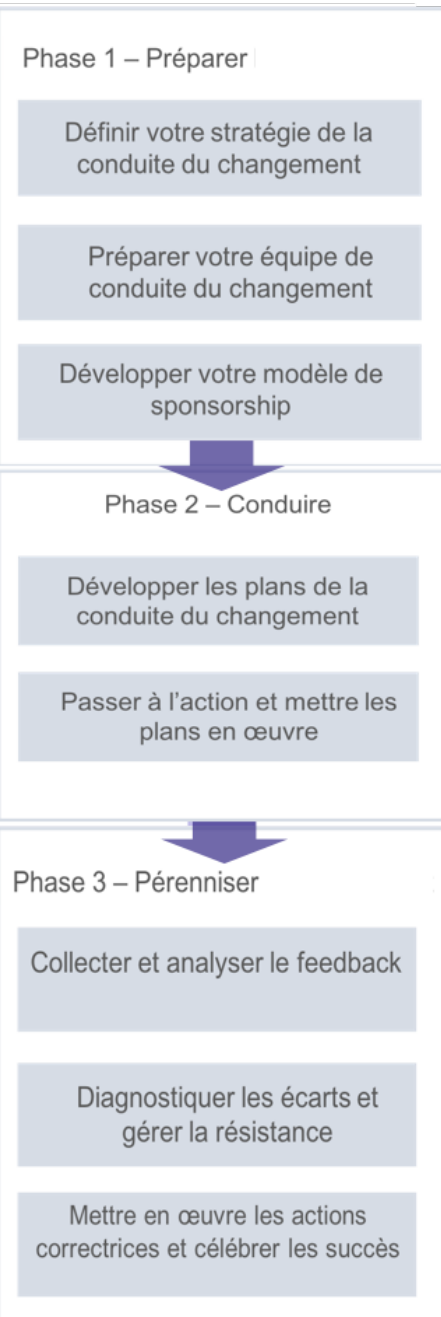
Résistance des **employés** évitable



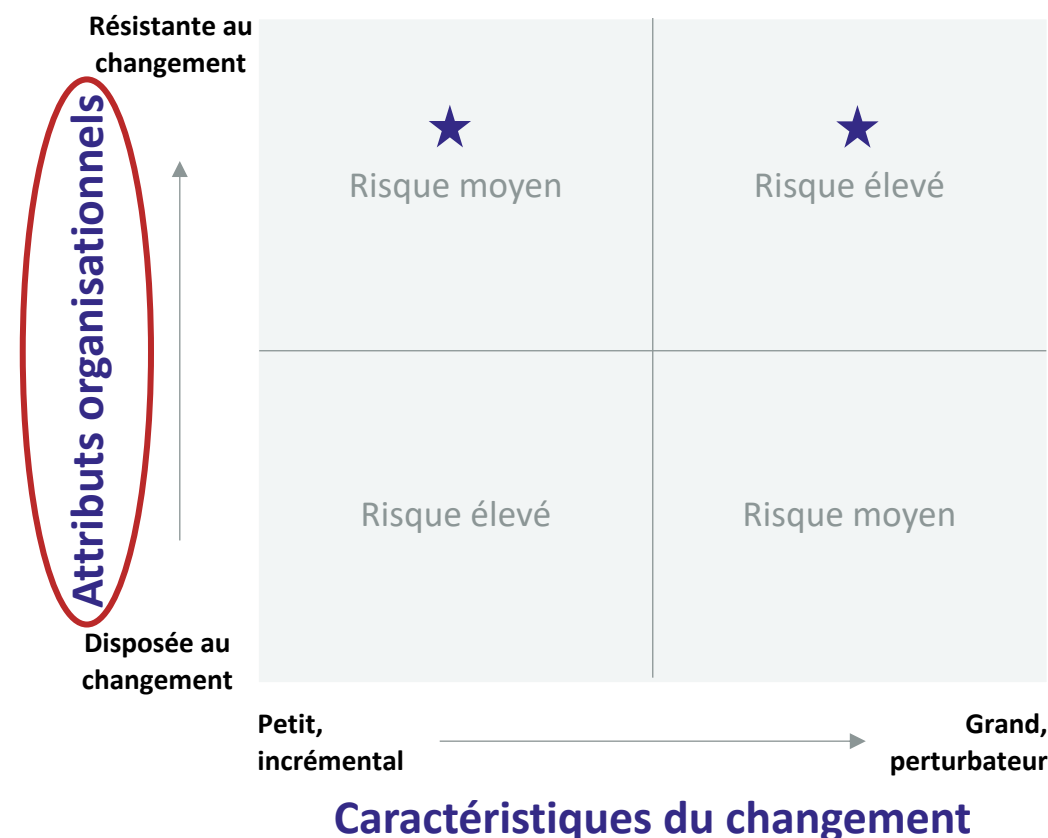
Résistance des **managers** évitable



Plan de gestion des résistances par attributs organisationnels



Compréhension de la situation



La gestion des résistances dans le processus de gestion du changement en 3 phases de Prosci

Phase 1 – Préparer

Définir votre stratégie de la conduite du changement

Préparer votre équipe de conduite du changement

Développer votre modèle de sponsorship

Phase 2 – Conduire

Développer les plans de la conduite du changement

Passer à l'action et mettre les plans en œuvre

Phase 3 – Pérenniser

Collecter et analyser le feedback

Diagnostiquer les écarts et gérer la résistance

Mettre en œuvre les actions correctrices et célébrer les succès

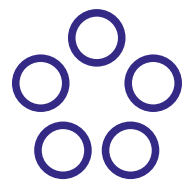
En phase 2 – Conduire

Le “plan de gestion des résistances” est un des cinq plans créés sous forme d'un livrable






Plan de gestion des résistances

Une approche globale pour gérer les résistances, intégrée avec la feuille de route du sponsor et le plan de coaching

Le processus de gestion du changement pour les managers



La recherche montre
que vous avez
cinq rôles
en situation de
changement

	A	D	K	A	R
 Communicator	Répondre au pourquoi, pourquoi maintenant, mon impact				
 Liaison					Résultats et feedback
 Advocate		Montrer l'engagement			
 Resistance Manager		Identifier et traiter les causes racines			Célébrer et maintenir
 Coach			Soutenir l'expertise	Soutenir l'exécution	

La gestion des résistances dans le processus de gestion du changement en 3 phases de Prosci

Phase 1 – Préparer

Définir votre stratégie de la conduite du changement

Préparer votre équipe de conduite du changement

Développer votre modèle de sponsorship

Phase 2 – Conduire

Développer les plans de la conduite du changement

Passer à l'action et mettre les plans en œuvre

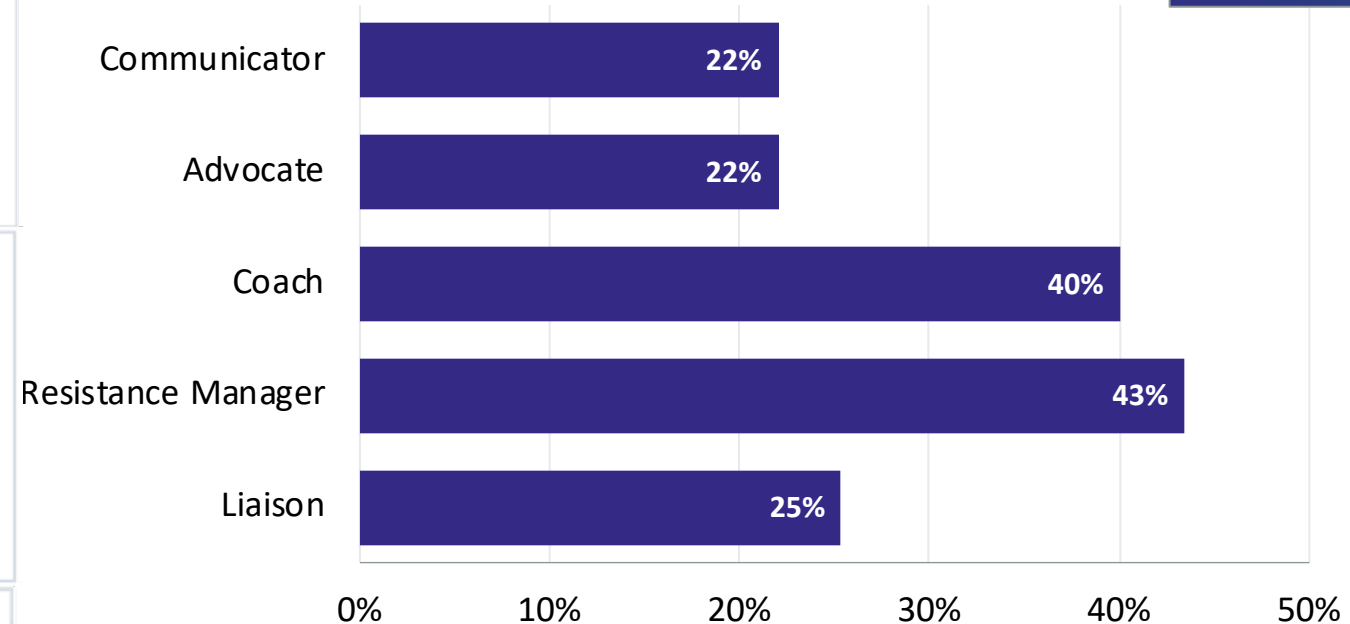
Phase 3 – Pérenniser

Collecter et analyser le feedback

Diagnostiquer les écarts et gérer la résistance

Mettre en œuvre les actions correctrices et célébrer les succès

Quels rôles les managers ont-ils du mal à assumer?



En phase 3 – Pérenniser

Collectez le feedback, auditez la conformité, diagnostiquez et traitez les écarts, débusquez les résistances

Comment gérer la résistance au changement

Contexte

Pourquoi gérer les résistances?

Etapes pour gérer les résistances

Liste de vérification des résistances

Webinar “Comment gérer la résistance au changement”

Plan de gestion des résistances par groupe

Groupe Impacté	Blocage ADKAR	Résistances anticipées ou identifiées (quoi et quand)	Comment identifier les résistances (à quoi elles ressembleront)	Approche pour gérer les résistances (qui et quoi)
Groupe 1	Sensibilisation			
Groupe 2	Volonté			
Groupe 3	Connaissance			
Groupe 4	Capacité			

Liste de vérification

Liste de vérification pour la gestion des résistances

La liste de vérification pour la gestion des résistances est basée sur la recherche et peut être utilisée comme outil d'audit

Plan de

Niveau	Pourquoi ils p	
Employés		<ul style="list-style-type: none">✓ Vous attendez-vous à des résistances et planifiez-vous en conséquence? La résistance est la réaction naturelle au changement, que ce soit dans la vie privée ou au travail. Même si on s'attend à ce que le 'changement' ou la 'solution' améliore la situation des collaborateurs, ne soyez pas étonnés si vous faites face à des résistances. Attendez-vous à des résistances, planifiez en conséquence et identifiez les actions que vous pouvez entreprendre pour susciter l'appropriation et l'engagement.✓ Avez-vous identifié d'où les résistances au changement dans l'entreprise pourraient venir? Pour un changement spécifique, identifiez d'où les résistances pourraient venir et pensez à comment vous les traiterez avant de commencer à mettre en œuvre la solution. Par exemple, vous pouvez vous attendre à voir des résistances de la part de groupes fortement investis dans les fonctionnements actuels. Vous pouvez aussi vous attendre à des résistances dans les parties de l'entreprise qui font face aux changements les plus radicaux ou qui ont connu des échecs dans le passé.
Managers intermédiaires et superviseurs		<ul style="list-style-type: none">✓ Avez-vous identifié à quoi les résistances au changement peuvent ressembler? Très tôt dans le cycle de vie du projet, réfléchissez à ce à quoi les résistances pourraient ressembler afin d'être mieux préparé à les identifier et réagir lorsqu'elles se produiront. Pour chaque groupe ciblé par le changement, posez-vous la question: « comment les résistances vont-elles se manifester dans ce groupe? ». Cette approche proactive aide à susciter l'engagement.✓ Avez-vous identifié les risques du projet associés aux résistances? La résistance au changement est une source importante de risques pour le projet et l'entreprise. Elle peut causer des retards, la non-atteinte des objectifs, un retour sur investissement plus faible, voire l'anéantissement total du projet. Documentez les risques dès le début du projet et décrivez comment vous pouvez commencer à les atténuer.
Directeurs		<ul style="list-style-type: none">✓ Etes-vous prêt à diagnostiquer la cause racine des résistances? Beaucoup d'entreprises tombent dans le piège de s'attaquer aux symptômes des résistances plutôt que de traiter leurs causes racines. Assurez-vous d'avoir des méthodes pour comprendre pourquoi les résistances se produisent et quelle est leur cause racine.✓ Savez-vous quelles sont les principales causes de résistance des employés? La première raison citée par la recherche est le manque de sensibilisation au besoin de changement dans l'entreprise.✓ Savez-vous quelles sont les principales causes de résistance des managers? La première raison citée par la recherche est la culture d'entreprise. Vient ensuite le manque de sensibilisation et de connaissance du changement.✓ Utilisez-vous un modèle de gestion du changement individuel pour comprendre les résistances? La résistance se produit à un niveau individuel pour des raisons spécifiques. La perception du changement par une employé peut être très différente de celle d'un autre employé, même si ils sont dans la même équipe. ADKAR vous donne les fondements pour comprendre comment une personne traverse le changement ainsi qu'un outil pour comprendre pourquoi un individu spécifique résiste au changement.✓ Avez-vous un système en place pour identifier les résistances et réagir lorsqu'elles se produiront? Tandis qu'il y a de nombreuses mesures qui peuvent être prises pour prévenir et atténuer les résistances avant qu'elles n'impactent l'entreprise, vous devez aussi être préparé à traiter les résistances lorsqu'elles se produiront durant la mise en œuvre. Les 10 étapes pour gérer les résistances donneront aux managers des actions concrètes à entreprendre avec leurs collaborateurs.✓ Avez-vous préparé les gens dont vous avez besoin pour répondre aux résistances? Les 'gestionnaires des résistances' les plus efficaces sont ceux qui ont la crédibilité et le respect de l'individu qui résiste au changement, probablement son superviseur ou manager. En tant que membre de l'équipe de projet ou ressource de gestion du changement, votre tâche consiste à préparer et soutenir les managers dans toute l'entreprise dans leur effort de gérer les résistances et d'aider les employés à traverser le processus de changement.

Feuille de travail

🖥️ When poll is active, respond at **PollEv.com/nexum4**

📱 Text **NEXUM4** to **22333** once to join

Quel est votre principal apprentissage de ce webinar sur la gestion des résistances?

🖥️ When poll is active, respond at **PollEv.com/nexum4**

📱 Text **NEXUM4** to **22333** once to join

Entrez votre adresse mail si vous souhaitez recevoir le contenu de ce webinar (les adresses n'apparaîtront pas à l'écran)



Prosci

PEOPLE. CHANGE. RESULTS.

vincent.piedboeuf@nexum.eu

renaud.delombaert@nexum.eu

www.nexum.eu

www.linkedin.com/company/nexum.eu

Nexum

People solutions for business challenges