

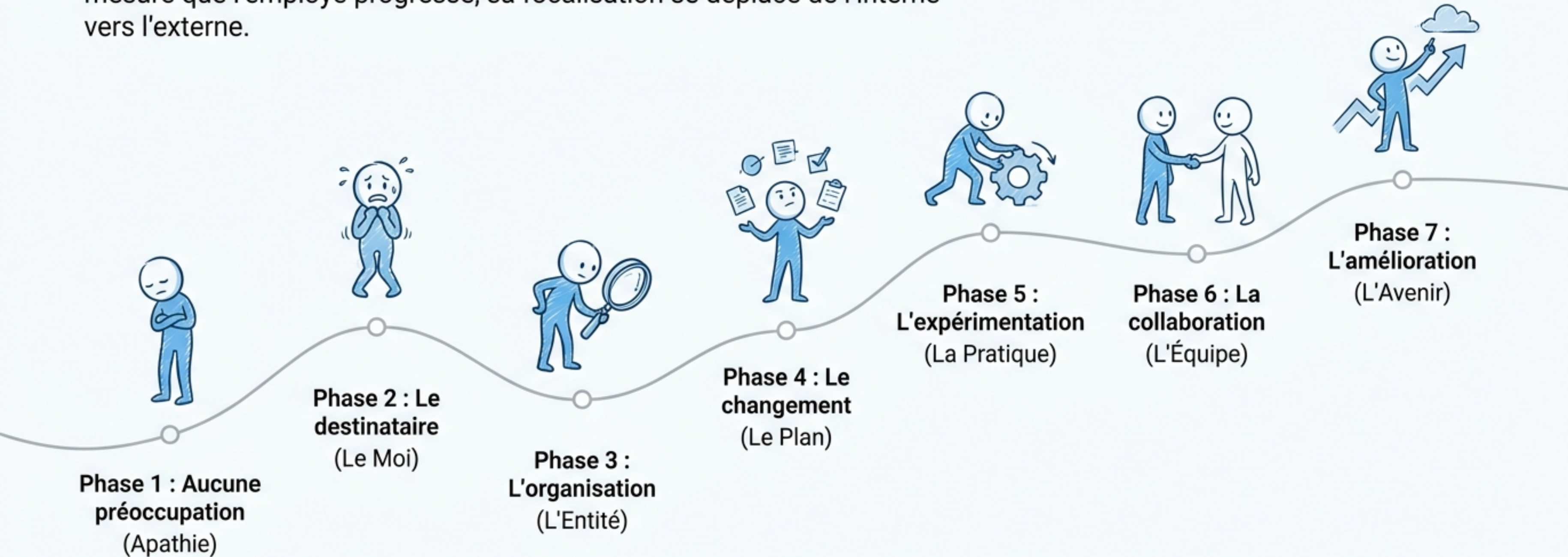
Le Cheminement du Changement

Un guide de diagnostic et d'intervention
basé sur les 7 phases de Bareil.



L'Évolution de la Préoccupation

Le changement n'est pas un événement, c'est une transition cognitive. À mesure que l'employé progresse, sa focalisation se déplace de l'interne vers l'externe.



Phase 1 : Aucune préoccupation

Le Destinataire



Diagnostic : Indifférence totale. L'employé poursuit ses activités comme si de rien n'était.

Le Gestionnaire

Stratégie Cible : Déstabiliser.



À faire :

- Démontrer l'utilité future du changement dans le quotidien.
- Parler fréquemment du changement à venir.
- Démontrer les limites du fonctionnement actuel.



À éviter :

- Former prématurément.
- Postuler que les destinataires sont prêts.

Phase 2 : Préoccupations centrées sur le destinataire

Le Destinataire



Diagnostic : Inquiétude personnelle. S'interroge sur son rôle, son salaire, son statut et son pouvoir décisionnel.

Le Gestionnaire



Stratégie Cible : Rassurer ou tenir informé.

✓ **À faire :**

- Informer des nouvelles conditions de travail (salaire, compétences).
- Discuter du nouvel environnement.

✗ **À éviter :**

- Essayer de faire comme si rien ne se passait.
- Exiger un bon rendement immédiat.
- Trop parler, ne pas écouter suffisamment.

Phase 3 : Préoccupations centrées sur l'organisation

Le Destinataire



Diagnostic : Doute de la légitimité du changement. Se demande si l'organisation est sérieuse et engagée.

Le Gestionnaire



Stratégie Cible : Clarifier les choix.

✓ À faire :

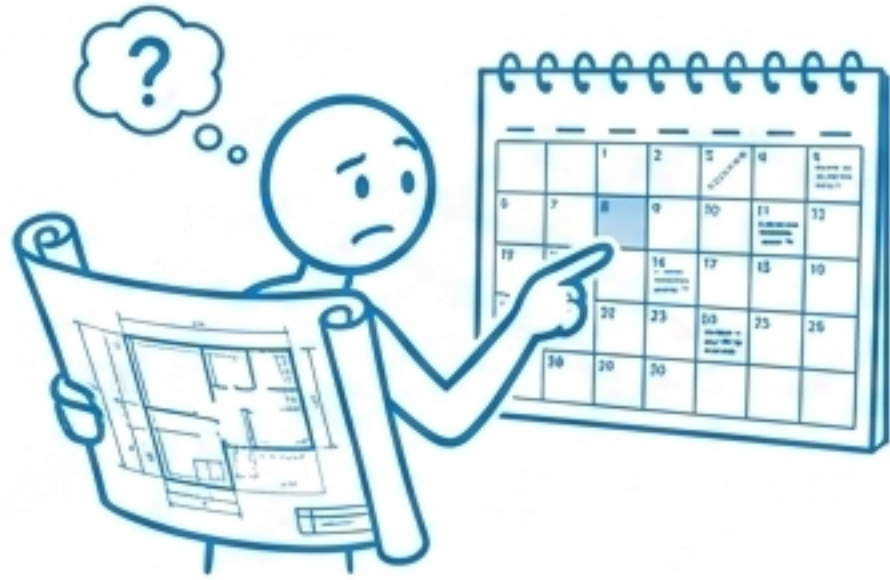
- Légitimer le changement en clarifiant les enjeux.
- Faire intervenir la direction.
- Livrer un message clair et réaliste sur les difficultés.

✗ À éviter :

- Ne parler que des avantages.
- Affirmer que le changement sera facile.

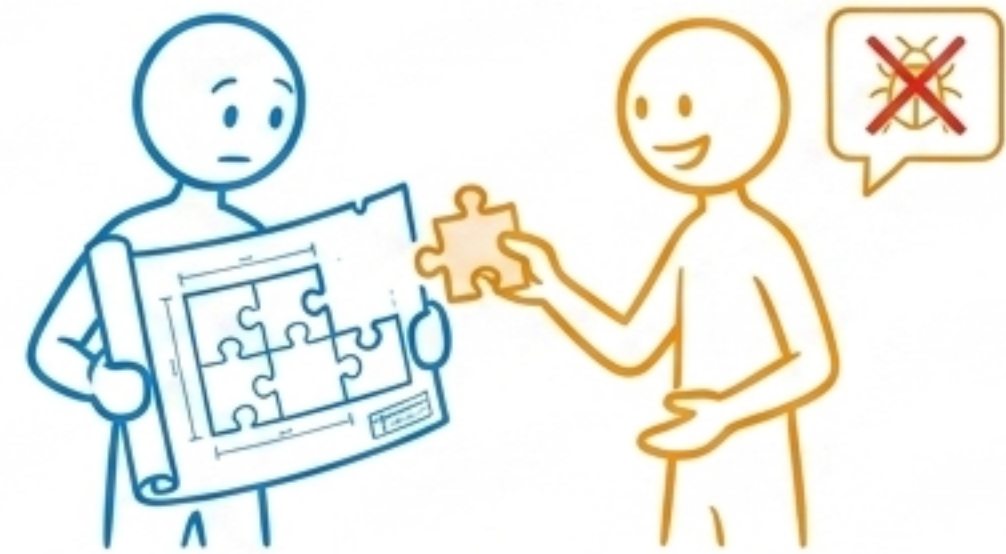
Phase 4 : Préoccupations centrées sur le changement

Le Destinataire



Diagnostic : Quête de précisions. S'interroge sur la nature exacte et le scénario de mise en œuvre.

Le Gestionnaire



Stratégie Cible : Informer.

- ✓ **À faire :**
 - Faire participer à l'élaboration du plan (échéanciers, étapes).
 - Informer sur l'avancement et les gains.
 - Faire taire les rumeurs.
- ✗ **À éviter :**
 - Discuter du plan d'implantation avant cette phase.

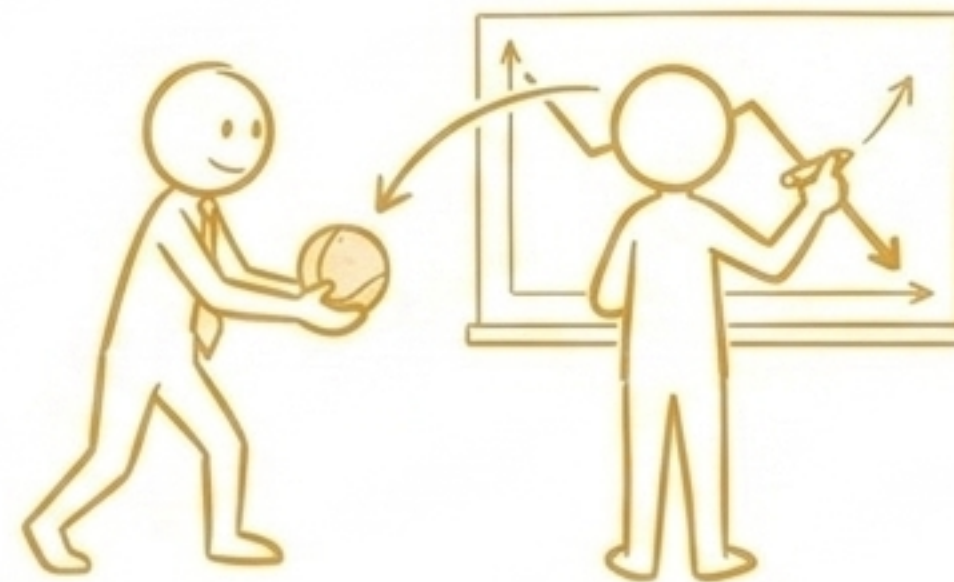
Phase 5 : Préoccupations centrées sur l'expérimentation

Le Destinataire



Diagnostic : Sentiment d'incompétence. Disposé à essayer, mais doute de ses capacités.

Le Gestionnaire



Stratégie Cible : Apaiser le sentiment d'incompétence.

✓ À faire :

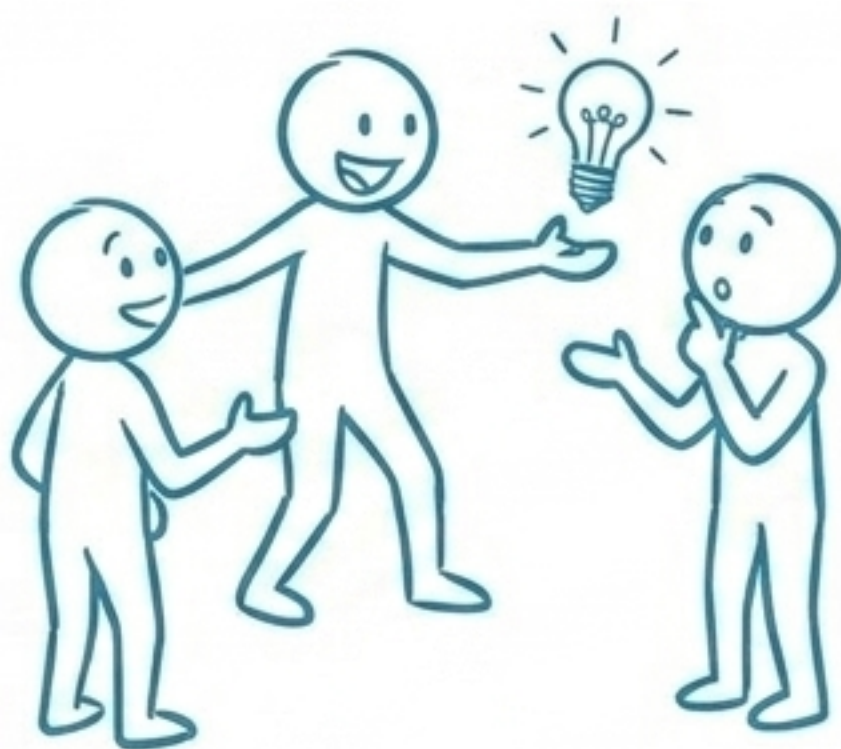
- Tenir compte de l'adaptation lors de l'évaluation.
- Allouer du temps pour assimiler les nouvelles habiletés.
- Effectuer un suivi des succès et difficultés.

✗ À éviter :

- Répéter qu'ils sont capables sans offrir de soutien.
- Exiger des modifications rapides.

Phase 6 : Préoccupations centrées sur la collaboration

Le Destinataire



Diagnostic : Esprit d'équipe. Souhaite collaborer, partager son expérience et aider ses collègues.

Le Gestionnaire



Stratégie Cible : Partager.

✓ **À faire :**

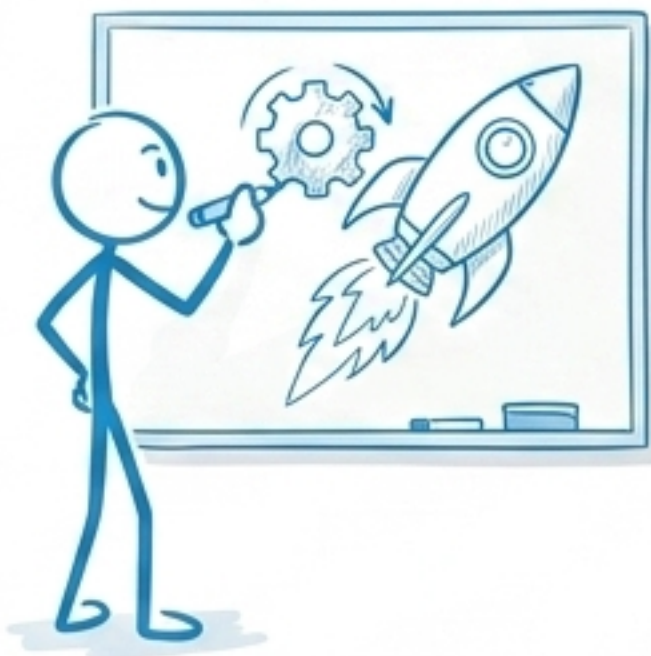
- Encourager le partage de trucs d'adaptation.
- Demander d'agir comme coach auprès des collègues.
- Mettre en place des mécanismes de communication.

✗ **À éviter :**

- Considérer l'entraide comme une perte de temps.

Phase 7 : Préoccupations centrées sur l'amélioration

Le Destinataire



Diagnostic : Orienté vers l'innovation.
Se préoccupe d'améliorer ce qui est en place.

Le Gestionnaire



Stratégie Cible : Valoriser l'expertise.



À faire :

- Encourager à soumettre des propositions d'amélioration.
- Faciliter l'accès aux ressources pour tester.



À éviter :

- Restreindre l'essai de nouvelles pistes.
- Confier l'amélioration uniquement à des spécialistes.

La Matrice de Diagnostic du Leader

Comment ajuster votre posture en fonction de la préoccupation dominante.

Phase	Cible	Émotion Clé	Posture du Gestionnaire	
1	Indifférence	Apathie	Déstabiliser	
2	Le Moi	Inquiétude	Rassurer	
3	L'Organisation	Doute	Clarifier	
4	Le Changement	Curiosité analytique	Informer	
5	L'Expérimentation	Sentiment d'incompétence	Apaiser	
6	La Collaboration	Esprit d'équipe	Partager	
7	L'Amélioration	Volonté d'innover	Valoriser l'expertise	

Les 5 Pièges du Gestionnaire

1. L'Anticipation aveugle :
Former ou présenter le plan
avant la Phase 3.

2. L'Illusion de la normalité :
Exiger un rendement optimal
en Phase 2 ou 5.

3. La Positivité toxique :
Ne présenter que les avantages
sans admettre les difficultés.

4. L'Abandon du soutien :
Répéter qu'ils sont capables
sans allouer de temps (Phase 5).

5. Le Monopole de l'expertise :
Confier l'amélioration
uniquement aux spécialistes
(Phase 7).



Le Changement est un Parcours, pas un Interrupteur



La réussite dépend de la capacité du leader à diagnostiquer précisément la position de son équipe et à adapter sa posture.

Accompagner, c'est marcher à la bonne vitesse : ni trop loin devant, ni trop loin derrière.