

Résistance au changement : les 4 freins à décoder

Module adaptatif

~20 min

70 % des projets de changement échouent, et dans près de trois quarts des cas, la cause n'est pas le projet mais la manière d'accompagner les personnes ; la volonté de soutenir un changement est passée de 74 % à 43 % (Gartner). Ce module décrypte la résistance au lieu de la combattre : trois réactions du cerveau à accueillir, puis quatre impressions à reconnaître — acculé, perdant, incapable, dépassé — chacune avec le geste qui y répond.

— OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

- 01 Comprendre les trois réactions face au changement — survie, lien, analyse — et repérer celle qui domine.
- 02 Reconnaître les quatre impressions qui freinent : être acculé, perdant, incapable, dépassé.
- 03 Répondre à chaque frein par le bon geste : temps d'appropriation, transparence sur les gains, soutien exprimé, séquençement.
- 04 Accueillir ses propres résistances comme des réactions prévisibles, premier pas vers un changement approprié.

— PUBLIC CONCERNÉ

Toute personne qui vit ou conduit un changement, et veut comprendre les freins pour mieux les traverser.

- **Prérequis** : aucun

— DÉROULÉ DU MODULE

En autonomie, avec un entraînement adapté à l'apprenant.

- 1 **Autodiagnostic** : sur 9 dimensions pour situer ses pratiques et orienter l'entraînement.
- 2 **Vidéo d'expert** : de 10 minutes, ponctuée de 3 pauses de réflexion.
- 3 **Mises en situation** : 2 premières situations sélectionnées à partir de l'autodiagnostic, puis 16 autres facultatives. Chaque réponse reçoit un retour pédagogique : ses effets et une piste pour progresser.
- 4 **Engagement daté** : une action à essayer, rédigée par l'apprenant ou choisie parmi les propositions.
- 5 **Fiche mémo à télécharger** : repères clés, questions, engagement, notes personnelles et check-lists.

— UN EXEMPLE PARMI LES SITUATIONS PROPOSÉES

Le mois prochain, les préparateurs d'une plateforme logistique passeront au guidage vocal. Dans l'équipe de Quentin, les réactions fusent : personne ne nous a consultés, je n'y arriverai jamais, je perds mon rôle de référent. Il les revoit à 14 h. Que comprendre de ces réactions ?

— ÉVALUATION ET VALIDATION

Seuil : 80 %

Le score prend en compte les réponses aux mises en situation, l'engagement formulé et, le cas échéant, les activités d'apprentissage complémentaires. La validation requiert un engagement et un score d'au moins 80 %.

MÉTHODES & MODÈLES

- Modèle SCARF (Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness) — David Rock (neuroscientifique)
- Quatre freins/impressions (acculé/perdant/incapable/dépassé) — méthode Afthonios
- Change fatigue (fatigue du changement) — concept documenté (Gartner notamment)

SOURCES & RÉFÉRENCES

- Harvard Business Review — Beer & Nohria, « Cracking the Code of Change » (2000) : environ 70 % des initiatives de changement échouent
- McKinsey, « The State of Organizations » — 39 % des échecs de transformation tiennent à la résistance des collaborateurs et 33 % au manque de soutien du management
- Gartner (relaté par Harvard Business Review) — la volonté des salariés à soutenir le changement est passée de 74 % en 2016 à 43 % en 2022
- David Rock — modèle SCARF (Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness) ; les pertes sociales activent des circuits partagés avec la douleur physique