

Différents leviers pour faire évoluer les comportements de ses collaborateurs

L'enjeu

Tout manager est en permanence confronté au besoin de faire évoluer les comportements de ses collaborateurs, que ce soit simplement pour les faire progresser, pour introduire de nouvelles méthodes de travail, ou, plus radicalement, pour mettre en œuvre un projet de changement. Or ce besoin de changement peut se heurter à des obstacles divers, certains ne perçoivent pas le besoin de changer, certains s'inquiètent de répercussions négatives, d'autres ne se sentent pas capables "de suivre", etc. Selon la nature des difficultés rencontrées, les leviers à actionner seront notablement différents.

Six leviers d'action

En fonction de la situation, plusieurs approches peuvent être utilement combinées :

DANS QUELLES SITUATIONS ?	LES LEVIERS	COMMENT ?
- Quand les individus ne perçoivent pas le besoin de changer - Lorsque les changements demandés leur semblent insurmontables	Persuader par une communication claire et empathique	- Générez une prise de conscience. Ex : Soulignez les évolutions extérieures qui poussent au changement, explicitez les risques encourus à ne pas changer. - Montrez que le changement est à la portée de tous : prenez en compte les craintes de vos collaborateurs, levez les incertitudes, etc. - Combinez argumentation logique et appel aux émotions. Faites relayer vos messages par des collaborateurs acquis au changement
- Quand les enjeux du changement sont mal compris - Lorsque l'adhésion est critique au succès de la mise en œuvre	Impliquer par une démarche participative	- Engagez un dialogue sur la nature et les causes du problème que vise à résoudre le changement. Ex : Comment expliquer l'infidélité croissante de nos clients ? - Organisez une réflexion collective sur les différentes réponses possibles et la façon de mettre en œuvre le changement. Ex : Organiser une session de brainstorming pour identifier les façons de mieux répondre aux besoins du client.
Quand le changement implique d'acquérir de nouvelles compétences ou de modifier radicalement ses comportements	Encourager par un accompagnement régulier	- Valorisez les efforts réalisés sans minimiser le chemin restant à parcourir. - Mettez en avant les résultats obtenus : vous aiderez vos collaborateurs à prendre confiance et montrerez par la même occasion la pertinence du changement. - Montrez votre refus de l'inaction, mais montrez-vous tolérant vis-à-vis des erreurs et échecs.
Quand les habitudes à modifier sont confortées par l'organisation en place	Faciliter le changement en réorganisant les rôles et processus	- Définissez une organisation qui appelle naturellement l'adoption de nouveaux comportements. Ex : S'organiser en équipes transverses pour obliger les individus à s'ouvrir au reste de l'entreprise. - Redéfinissez les responsabilités en fonction de vos objectifs. Ex : Confier un projet à une équipe plutôt qu'à un individu. Veillez à allouer les moyens nécessaires au changement. Ex : Accorder des formations, allouer un budget supplémentaire, recruter, etc.
- Lorsque les collaborateurs ne voient pas d'avantage à changer ou ne se sentent pas concernés - Lorsque le changement requiert un effort important	Inciter à changer par des objectifs et des récompenses	- Traduisez le changement en objectifs concrets pour les collaborateurs. Ex : Favoriser l'orientation client → réduire le temps de traitement d'un dossier. - Reconnaissez non seulement les résultats, mais aussi l'adoption de nouveaux comportements. - Passez par un "avantage immédiat" pour motiver vos collaborateurs. Ex : Prime, formation, opportunité de travailler sur un projet motivant, etc.
- Dans le cas d'un rejet catégorique du changement - Lorsque l'urgence de la situation interdit de tergiverser	Imposer le changement par la contrainte	- Évitez de recourir trop souvent à la contrainte sous peine de finir par démotiver vos équipes : veillez à revenir à un mode moins coercitif dès que possible. - Imposez vos décisions tout en expliquant leurs motivations. - Restez à l'écoute des ressentis de vos collaborateurs : vous pourrez parfois utilement amender votre décision ; vous faciliterez aussi le maintien d'un dialogue, en dépit des désaccords.