



Pourquoi autant d'équipes résistent-elles au changement ?

Aperçu

Les changements organisationnels échouent trop souvent, non pas parce que l'idée manque de valeur, mais parce que les gens ne se sentent ni écoutés, ni accompagnés, ni motivés. Ce rapport aborde précisément ce défi : comment les leaders peuvent-ils concevoir et transmettre des messages qui engagent véritablement chaque membre de leur équipe, instaurent la confiance et suscitent l'engagement ? En mettant l'accent sur l'interaction entre le style de communication et la personnalité, nous proposons une feuille de route pour faire en sorte que le changement ne soit pas seulement accepté, mais embrassé.

La Recherche

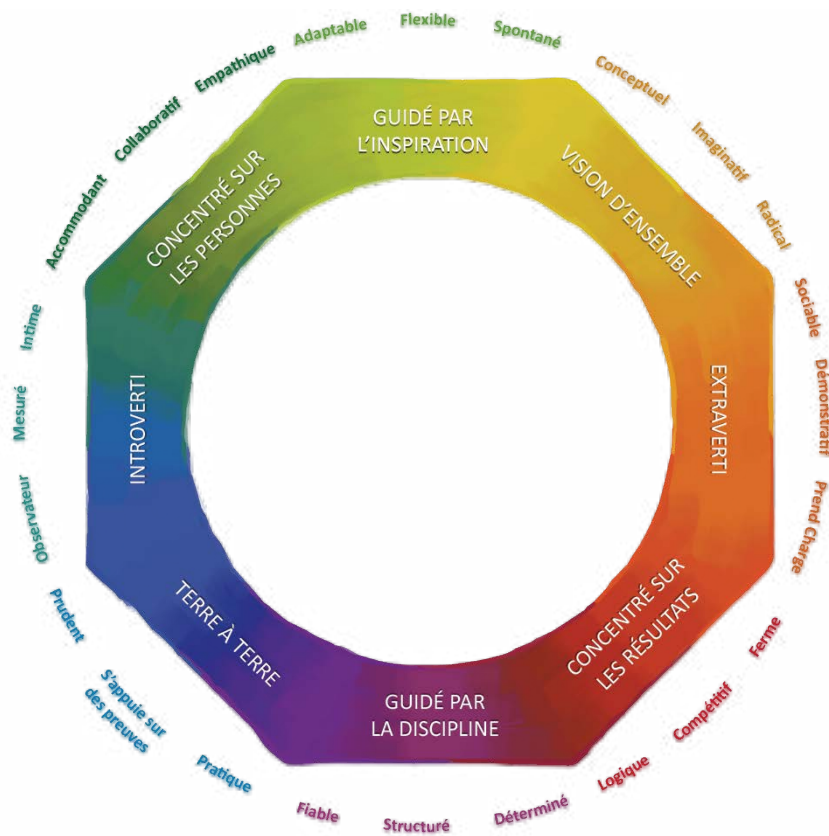
Un groupe de 171 professionnels basés au Royaume-Uni a partagé son expérience du changement organisationnel et a réfléchi à la manière dont le style de communication de leurs leaders avait influencé leur ouverture à l'initiative, leur motivation et leur confiance envers le leadership. Fait important, cette recherche a également examiné comment la personnalité du leader et celle des collaborateurs influençaient la réussite de la communication.

Notre principale conclusion est que le manque de clarté dans le leadership (souligné par 47 % du personnel) et la communication floue (mentionnée par 44 % du personnel) sont les deux principaux freins à l'adhésion des équipes au changement. La recherche s'est penchée sur cette question afin de déterminer si les leaders faisaient preuve de suffisamment de conscience de soi lorsqu'ils communiquaient le changement, au-delà du PowerPoint parfait. Nous avons également exploré la question suivante : « Les organisations établissent-elles un lien entre leurs comportements en matière de communication et les résultats de la gestion du changement ? ».

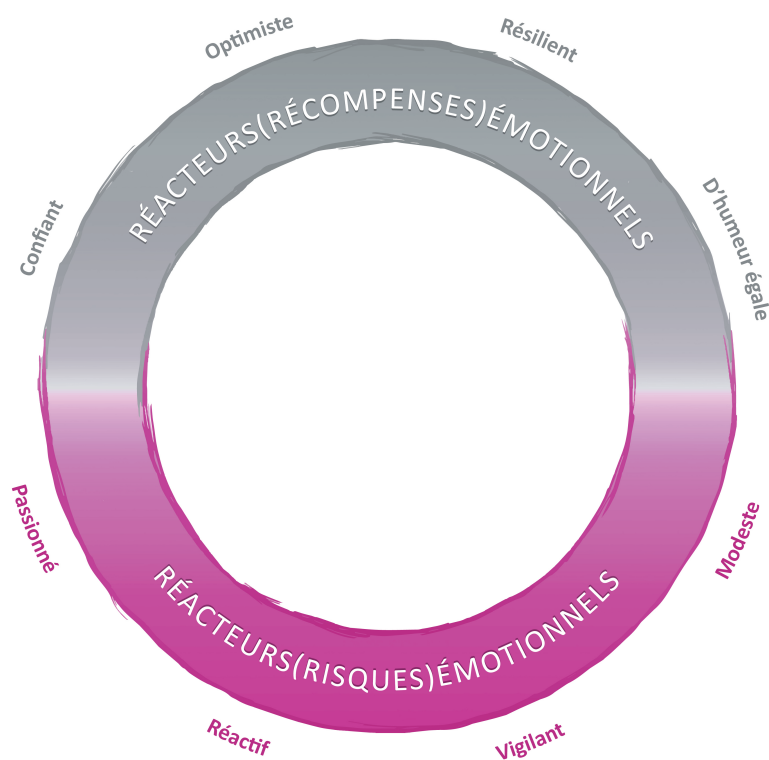
Pour donner vie à cette recherche, nous avons testé dix versions d'un message organisationnel communiquant un plan de changement auquel les employés devaient adhérer. Pour chacune de ces dix versions, nous avons évalué leur impact sur la confiance, la clarté, la motivation, l'engagement, et bien plus encore, du point de vue du personnel.

Le style de communication des 10 Aspects

Les 10 versions étaient basées sur les 8 aspects de la personnalité, y compris les qualités/comportements qui la composent, présentés à la page suivante.



Deux autres Aspects correspondent aux deux filtres émotionnels qui interagissent avec ces comportements :



Chacun de nous a sa propre manière « par défaut » ou authentique de communiquer. Nos qualités individuelles influencent la façon dont nous expliquons le changement aux autres et la manière dont nous sommes perçus. Voici les comportements couramment observés en période de changement, ainsi que leur utilité potentielle, mais aussi la façon dont ils peuvent devenir contre-productifs lorsque nous sommes en surtension.

Guidé par l'inspiration (Adaptable, Flexible, Spontané)



Encourage la créativité, l'adaptabilité et la réactivité au changement, aidant l'équipe à relever les défis et à saisir les opportunités. Il favorise un environnement de travail dynamique et innovant.



Une surtension peut entraîner un manque de concentration, une incohérence et des processus de travail chaotiques, entraînant confusion et instabilité. Cela peut provoquer des conflits sur les priorités, les délais et le manque de discipline.

Guidé par la discipline (Déterminé, Structuré, Fiable)



Apporte organisation, fiabilité et attentes claires à l'équipe, en veillant à ce que les tâches soient accomplies à temps et selon des normes élevées. Il favorise un environnement de travail structuré et prévisible.



Lorsqu'on est en surtension, on peut devenir inflexible et résistant au changement, provoquant de la frustration et des conflits avec des membres de l'équipe plus adaptables. Cela peut conduire à des conflits sur la rigidité et la microgestion.

Vision d'ensemble (Conceptuel, Imaginatif, Radical)



Une Vision d'ensemble efficace favorise des solutions innovantes et des idées visionnaires, favorisant l'unité et les objectifs partagés au sein de l'équipe. Il encourage une approche avant-gardiste, qui peut anticiper les problèmes potentiels.



Lorsqu'on est en surtension, on peut conduire à des idées peu pratiques ou trop complexes, négligeant les détails pratiques et les préoccupations immédiates. Cela peut causer de la frustration et des malentendus parmi les membres de l'équipe qui se concentrent sur l'exécution.

Terre à terre (Practique, S'appuie sur des preuves, Prudent)



Ancré dans la réalité, cet aspect garantit que les décisions sont pratiques et fondées sur des preuves, fournissant une orientation claire et une stabilité. Il permet d'éviter les conflits en atténuant les risques et les incertitudes.



Une surtension peut entraîner une prudence excessive et une résistance aux nouvelles idées, étouffant la créativité et provoquant des frictions avec des membres d'équipe plus innovants. Cela peut conduire à des conflits sur des opportunités manquées et de la rigidité.

Extraverti (Sociable, Démonstratif, Prend en charge)



Favorise une communication ouverte, un engagement enthousiaste et un leadership efficace, favorisant un environnement d'équipe inclusif et dynamique. Cela aide à prévenir les malentendus et à établir des relations solides.



Lorsqu'il est en surtension, il peut devenir écrasant, dominer les conversations et imposer des idées, provoquant un sentiment de non-écoute ou de sous-estimation parmi les membres introvertis de l'équipe. Cela peut conduire à des luttes de pouvoir et à du ressentiment.

Introverti (Observateur, Mesuré, Intime)



Fournit des commentaires réfléchis et bien considérés, garantissant que les décisions sont prises avec soin et attention aux détails. Cela soutient des relations profondes et significatives ainsi qu'une résolution de problèmes réfléchie.



La surtension peut entraîner un repli sur soi, un manque de communication et un détachement perçu, provoquant des malentendus et un sentiment d'isolement. Cela peut conduire à des conflits dus à des opinions non exprimées et à un désengagement.

Concentré sur les résultats (Ferme, Compétitif, Logique)



Conduit l'équipe à atteindre efficacement les objectifs, en assurant un rendement élevé et une responsabilisation. Il favorise la clarté et la franchise dans la communication.



Lorsqu'il est en surtension, il peut conduire à une surutilisation qui peut sembler insensible ou trop critique, créant un environnement hostile où les membres de l'équipe se sentent sous pression et sous-estimés. Cela peut conduire à des conflits sur la dureté perçue et le manque d'empathie.

Concentré sur les personnes (Accommodant, Collaboratif, Empathique)



Établit des relations solides, promeut une culture d'équipe solidaire et s'assure que chacun se sent valorisé et entendu. Il réduit les conflits interpersonnels et favorise la coopération.



Lorsqu'il est en surtension, il peut conduire à négliger les besoins personnels, à éviter les conflits nécessaires et à adopter un comportement passif-agressif. Cela peut provoquer des problèmes non résolus et créer un ressentiment à long terme.

Réacteur de récompense (Confiant, Optimiste, Résilient, D'humeur égale)



Les individus adoptent naturellement une communication enthousiaste et partent du principe que chacun agit avec de bonnes intentions. Ils dégagent de la confiance et restent imperturbables.



La surtension peut conduire à un optimisme excessif et provoquer de l'anxiété chez les collaborateurs plus prudents, car ils risquent d'ignorer le stress en eux-mêmes et chez les autres jusqu'à l'apparition d'un épuisement professionnel.

Réacteur de risque (Passionné, Réactif, Vigilant, Modeste)



Les individus communiquent avec une modestie et une sensibilité instinctives. Ils perçoivent les risques et les inconvénients dans chaque message et cherchent à en atténuer les conséquences potentielles.



La surtension peut entraîner de la négativité et du pessimisme, la prudence donnant alors l'impression d'un discours sombre et fataliste. Lorsqu'ils se sentent poussés à bout, ils peuvent devenir soudainement passionnés et véhéments.

Les résultats

Ce qui suit présente les scores les plus élevés et les plus bas selon différents critères liés au personnel, basés sur la moyenne des réponses aux dix styles. Nous commençons par une mesure de la qualité globale du message, avant de détailler sept impacts dérivés sur la motivation, la confiance, et d'autres aspects.

Évaluation globale : La qualité globale de ce message de communication

Style de communication	Qualité Moyenne	Qualité Écart type
Extraverti	4.05	0.91
Introverti	3.71	0.99
Terre à terre	3.70	0.95
Guidé par la discipline	3.66	1.01
Réacteur de récompense	3.64	1.03
Concentré sur les personnes	3.62	0.98
Réacteur de risque	3.46	1.16
Vision d'ensemble	3.44	1.01
Guidé par l'inspiration	3.03	1.15
Concentré sur les résultats	2.61	1.05

Style le mieux noté : **Extraverti** (M = 4.05)

Style le moins bien noté : **Concentré sur les résultats** (M = 2.61)

Résumé du message global

Le style de communication **Extraverti** a systématiquement obtenu les meilleurs résultats sur tous les critères et a obtenu la meilleure note globale de qualité (M = 4,05).

La vignette elle-même était vive et enthousiaste, avec une introduction claire du manager et une invitation directe à l'équipe à s'impliquer. Cela suggère que le ton, l'énergie et une impression d'accessibilité peuvent considérablement améliorer la façon dont les personnes évaluent l'efficacité de la communication autour du changement organisationnel.

Le style **Concentré sur les résultats** a obtenu la note la plus basse (M = 2,61) en qualité globale. La vignette était directive, axée sur les résultats, laissant peu de place à l'engagement émotionnel ou à la participation de l'équipe. Ce style peut potentiellement convenir dans des environnements à haute performance, mais il a probablement été perçu comme trop impersonnel ou autoritaire par la plupart des participants.

Motivation – À quel point vous sentiriez-vous motivé pour soutenir ce changement à partir du message ?

Style de communication	Motivation Moyenne	Motivation Écart type
Extraverti	4.18	0.88
Réacteur de récompense	3.87	0.96
Terre à terre	3.78	0.91
Concentré sur les personnes	3.78	0.94
Vision d'ensemble	3.77	0.95
Introverti	3.73	0.99
Réacteur de risque	3.57	1.11
Guidé par la discipline	3.50	0.98
Guidé par l'inspiration	3.32	1.06
Concentré sur les résultats	2.79	1.09

Style le mieux noté : **Extraverti** (M = 4.18)

Style le moins bien noté : **Concentré sur les résultats** (M = 2.79)

Résumé des Évaluations de Motivation

Parmi les dix styles de communication, les messages formulés dans un style **Extraverti** (M = 4.18) ou **Réacteur de Récompense** (M = 3.87) ont reçu les notes moyennes de motivation les plus élevées, ce qui suggère qu'un langage énergique et optimiste ainsi qu'un ton sociable encouragent fortement l'engagement. De même, présenter le changement comme une opportunité et montrer de la confiance envers l'équipe semble inspirer l'action et l'adhésion. Le style extraverti a également présenté la plus faible déviation standard, indiquant une motivation constamment élevée parmi les participants.

En revanche, le style **Concentré sur les résultats** a obtenu la note la plus basse en motivation (M = 2,79) et a présenté une grande variabilité (écart type = 1,09), ce qui suggère que, bien que certains aient répondu à son urgence, de nombreux participants ont trouvé le ton trop autoritaire ou manquant d'encouragement.

Confiance envers le leadership – Dans quelle mesure feriez-vous confiance au leadership pour mettre en œuvre ce changement de manière

Style de communication	Confiance Moyenne	Confiance Écart type
Extraverti	3.96	0.91
Introverti	3.85	0.94
Terre à terre	3.81	0.90
Guidé par la discipline	3.80	0.96
Réacteur de récompense	3.69	1.06
Concentré sur les personnes	3.61	0.99
Réacteur de risque	3.60	1.15
Vision d'ensemble	3.53	0.98
Guidé par l'inspiration	2.97	1.18
Concentré sur les résultats	1.85	1.09

Style le mieux noté : **Extraverti** (M = 3.96)

Style le moins bien noté : **Concentré sur les résultats** (M = 2.85)

Résumé des évaluations de confiance

Le style de communication **Extraverti** a obtenu le score de confiance le plus élevé (M = 3,96), ce qui suggère qu'un ton dynamique et confiant peut renforcer la perception de la crédibilité du leadership. Fait intéressant, le style **Introverti** arrive juste derrière (M = 3,85), indiquant qu'une approche calme et discrète peut être tout aussi efficace lorsqu'elle est perçue comme sincère.

Les styles **Concentré sur les résultats** (M = 2.85) et **Guidé par l'inspiration** (M = 2.97) ont obtenu les notes les plus faibles en matière de confiance envers le leadership. Cela pourrait indiquer qu'un ton axé sur les résultats peut sembler trop impersonnel ou transactionnel, et qu'une spontanéité sans cadre suffisant peut nuire à la crédibilité. De plus, le style **Guidé par l'inspiration** présentait la plus grande variabilité (écart type = 1,18), ce qui suggère que son ton informel ou spontané peut diviser les opinions – il peut être perçu comme authentique et digne de confiance ou, au contraire, manquer de crédibilité selon le public.

Clarté de la communication – Dans quelle mesure le message communique-t-il clairement ce que l'on attend de vous ?

Style de communication	Clarté Moyenne	Clarté Écart type
Guidé par la discipline	3.87	1.03
Terre à terre	3.70	0.92
Introverti	3.57	1.17
Extraverti	3.55	1.09
Réacteur de risque	3.33	1.07
Concentré sur les personnes	3.01	1.16
Réacteur de récompense	2.99	1.10
Vision d'ensemble	2.85	1.18
Concentré sur les résultats	2.83	1.12
Guidé par l'inspiration	2.77	1.13

Style le mieux noté : **Guidé par la discipline** (M = 3.87)

Style le moins bien noté : **Guidé par l'inspiration** (M = 2.77)

Résumé des évaluations de clarté

Guidé par la discipline (M = 3.87) a obtenu le score de clarté le plus élevé, ce qui suggère qu'une communication structurée et formelle aide les employés à comprendre clairement ce qu'on attend d'eux. Le style **Terre à terre** (M = 3.70) a également obtenu un bon score, ce qui confirme que l'utilisation d'un langage simple et concret est efficace pour communiquer les attentes.

Le style **Guidé par l'inspiration** (M = 2.77) a obtenu le score de clarté le plus faible, ce qui indique qu'une communication informelle et non structurée n'est peut-être pas la manière la plus efficace de transmettre les attentes en matière de changement organisationnel.

Attitude positive face au changement – Quel est votre degré de positivité à l'égard du changement après avoir lu le message ?

Style de communication	Positivité Moyenne	Positivité Écart type
Extraverti	4.04	0.97
Réacteur de récompense	3.74	1.00
Terre à terre	3.60	0.89
Concentré sur les personnes	3.59	0.95
Vision d'ensemble	3.56	1.02
Introverti	3.55	0.95
Guidé par la discipline	3.46	0.90
Réacteur de risque	3.32	1.18
Guidé par l'inspiration	3.14	1.07
Concentré sur les résultats	2.54	1.07

Style le mieux noté : **Extraverti** (M = 4.04)

Style le moins bien noté: **Concentré sur les résultats** (M = 2.54)

Résumé des évaluations de positivité

Le style de communication **Extraverti** a obtenu le score le plus élevé en termes de positivité face au changement (M = 4,04), ce qui montre que lorsqu'un leader adopte un ton optimiste et confiant, les personnes sont plus enclines à se sentir positives et engagées. Le style **Réacteur de récompense** arrive en deuxième position (M = 3,74), confirmant que la positivité peut être renforcée par l'encouragement et la présentation du changement comme une opportunité.

Le style **Concentré sur les résultats** a, une fois de plus, obtenu le score le plus bas (M = 2,54), un ton directif et centré sur les tâches réduisant le sentiment de positivité chez les individus.

Ouverture au changement – Dans quelle mesure vous sentiriez-vous prêt(e) à vous engager dans ce changement ?

Style de communication	Ouverture Moyenne	Ouverture Écart type
Extraverti	4.12	0.90
Concentré sur les personnes	3.79	0.91
Réacteur de récompense	3.76	0.92
Terre à terre	3.75	0.87
Introverti	3.75	1.00
Vision d'ensemble	3.68	0.98
Guidé par la discipline	3.64	0.92
Réacteur de risque	3.56	1.09
Guidé par l'inspiration	3.36	1.03
Concentré sur les résultats	2.87	1.01

Style le mieux noté : **Extraverti** (M = 4.12)

Style le moins bien noté : **Concentré sur les résultats** (M = 2.87)

Résumé des évaluations de l'ouverture au changement

Les participants ont exprimé les plus hauts niveaux d'ouverture au changement lorsque celui-ci était communiqué avec un ton énergique, sociable et confiant – le message **Extraverti** ayant obtenu la meilleure note (M = 4,12). Cela suggère que l'enthousiasme et l'élan peuvent jouer un rôle clé dans la stimulation de l'engagement.

Fait notable, cette vignette prenait la forme d'une annonce verbale lors d'une réunion d'équipe, ce qui laisse entendre que la communication orale pourrait être plus efficace que les formats écrits (comme les e-mails) pour susciter l'ouverture au changement.

Le style **Concentré sur les résultats** (M = 2.87) a obtenu le score le plus bas, indiquant que lorsque le changement est présenté uniquement en termes de résultats ou de responsabilités, cela peut réduire la volonté des personnes de s'engager, en donnant une impression de froideur ou de pression excessive.

Agilité comportementale – Dans quelle mesure vous sentiriez-vous confiant dans votre capacité à adapter votre style de travail ? (C'est-à-dire modifier votre manière de travailler pour vous adapter au nouveau système et aux nouveaux processus)

Style de communication	Agilité Moyenne	Agilité Écart type
Extraverti	3.87	0.97
Terre à terre	3.84	0.92
Guidé par la discipline	3.75	0.93
Introverti	3.70	0.89
Concentré sur les personnes	3.62	0.90
Vision d'ensemble	3.60	0.93
Réacteur de récompense	3.51	0.97
Réacteur de risque	3.50	1.03
Guidé par l'inspiration	3.33	1.07
Concentré sur les résultats	3.02	1.07

Style le mieux noté : **Extraverti** (M = 3.87)

Style le moins bien noté: **Concentré sur les résultats** (M = 3.02)

Résumé des Évaluations de l'Agilité Comportementale

Le style **Extraverti** a de nouveau obtenu le score le plus élevé (M = 3,87), bien que la différence avec le style **Terre à terre** Cela suggère que les deux styles peuvent être efficaces pour renforcer la confiance des individus dans leur capacité à adapter leur style de travail.

Le score élevé du style **Extraverti** reflète probablement la force d'un ton démonstratif, où les leaders prennent clairement les choses en main, modélisent des comportements adaptatifs et encouragent activement les autres à faire de même. Par ailleurs, une approche **Terre à terre** semble tirer parti d'instructions claires et d'une présentation concrète de l'initiative de changement, aidant ainsi les personnes à comprendre précisément ce qui doit évoluer et comment y parvenir.

Une fois de plus, le style **Concentré sur les résultats** a obtenu le score le plus bas (M = 3,02). Cette approche semble donner aux personnes le sentiment d'être moins bien informées pour adapter leur manière de travailler, et pourrait accroître les attentes sans donner l'impression que la réussite est réellement atteignable.

Niveau de soutien – Dans quelle mesure vous sentiriez-vous soutenu(e)

Style de communication	Soutien Moyenne	Soutien Écart type
Extraverti	3.96	0.97
Introverti	3.83	1.04
Concentré sur les personnes	3.70	1.04
Réacteur de risque	3.68	1.03
Terre à terre	3.66	0.95
Guidé par la discipline	3.59	1.09
Réacteur de récompense	3.57	1.03
Vision d'ensemble	3.37	0.99
Guidé par l'inspiration	3.00	1.11
Concentré sur les résultats	2.53	1.10

Style le mieux noté : **Extraverti** (M = 3.96)

Style le moins bien noté : **Concentré sur les résultats** (M = 2.53)

Résumé des évaluations du niveau de soutien

Le style de communication **Extraverti** arrive de nouveau en tête (M = 3,96). Cela suggère que lorsque les leaders s'expriment avec engagement visible et enthousiasme, cela donne probablement le sentiment d'un soutien actif et durable. Les styles **Introverti** (M = 3.83) et **Concentré sur les personnes** (M = 3.70) ont également obtenu de bons scores, ce qui indique que des tons plus calmes, réfléchis, ainsi qu'un soutien relationnel, contribuent eux aussi de manière significative au sentiment d'être soutenu.

Ces approches peuvent donner aux individus le sentiment d'être vus et compris, même si le ton est plus discret. Ces trois aspects montrent que le sentiment de soutien pendant le changement repose moins sur la quantité de communication que sur sa résonance émotionnelle et la sincérité perçue.

Le style **Concentré sur les résultats** a (encore une fois) obtenu la note la plus basse (M = 2,53). Une communication centrée sur la performance sans structure de soutien claire peut donner aux individus l'impression qu'on attend d'eux qu'ils livrent des résultats sans bénéficier d'un accompagnement adéquat. L'écart-type élevé (SD = 1,10) indique également des réactions polarisées parmi les participants.

Principaux conseils pour les dirigeants, ce que le personnel souhaite et l'Équation du Changement

Pourquoi le paradoxe gagne

Les contraires s'attirent, et nos données montrent que la communication paradoxale fonctionne souvent le mieux. Par exemple, bien que le style **Extraverti** arrive en tête en termes de qualité globale du message (score moyen de 4,05), le style **Introverti** le suit de près (score moyen de 3,71), ce qui suggère que les tons à la fois dynamiques et réfléchis peuvent engager le personnel de manière équivalente. Concrètement, cela signifie qu'un leader pourrait commencer par un brief d'équipe énergique pour susciter l'enthousiasme, puis enchaîner avec des échanges individuels plus posés, permettant aux personnes plus réservées d'assimiler l'information à leur rythme. En combinant intentionnellement des approches apparemment opposées — interaction vivante et réflexion calme — les leaders répondent à l'ensemble des préférences du personnel et renforcent l'impact global de leur communication.

Embrasser le Paradoxe

Guidé par l'inspiration

Adaptable

Flexible

Spontané

Vision d'ensemble

Conceptuel

Imaginatif

Radical

Extraverti

Sociable

Démonstratif

Prend charge

Concentré sur les résultats

Ferme

Compétitif

Logique



De la place pour grandir
quand on valorise les
différentes façons d'être

Guidé par la discipline

Déterminé

Structuré

Fiable

Terre à terre

Pratique

S'appuie sur des preuves

Prudent

Introverti

Observateur

Mesuré

Intime

Concentré sur les personnes

Accommodant

Collaborateur

Empathique

Trouver le juste équilibre

Les données montrent qu'aucun des huit Aspects ni des deux réacteurs émotionnels n'est exempt d'excès : chacun peut être surexploité, basculant ainsi d'un mode efficace à un comportement contre-productif. Par exemple, un message **Extraverti** trop bruyant ou incessant peut devenir envahissant, tout comme une approche **Introvertie** poussée à l'extrême peut donner l'impression d'un manque de soutien. C'est pourquoi il est essentiel de savoir distinguer la limite entre efficacité et surtension. Nos tableaux sur les comportements en surtension montrent précisément comment chaque style peut basculer dans l'excès — qu'il s'agisse du Réacteur Récompense qui devient un encouragement creux, ou du Réacteur Risque qui se transforme en prudence paralysante — afin que les leaders puissent repérer à quel moment une force devient un handicap.

Guidé par l'inspiration

Adaptable

Flexible

Spontané

Vision d'ensemble

Conceptuel

Imaginatif

Radical

Extraverti

Sociable

Démonstratif

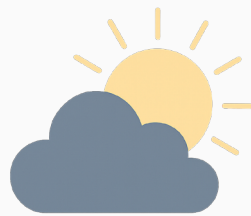
Prend charge

Concentré sur les résultats

Ferme

Compétitif

Logique



**Espace pour repérer
vos déclencheurs et
rester calme**

Dispersé

Chaotique

Impulsif

Irréaliste

Fantaisiste

**Changer pour le plaisir de
changer**

Ne peut être seul

Envahissant

Contrôlant

Cherche le conflit

Gagner à tout prix

Ergoteur

Valoriser chaque voix

Avant tout, valoriser les différentes façons d'être implique d'embrasser ces paradoxes et de comprendre où se situe le juste milieu de chaque style. Un cadre comportemental solide permet aux leaders de reconnaître toute la richesse des styles de communication possibles, en veillant à ce que personne ne soit exclu par un message unidimensionnel.

Conseil : la vérification en dix points

En résumé : chaque fois que vous construisez un message, planifiez un appel ou rédigez un plan, passez-le en revue à l'aide de votre liste de contrôle des dix Aspects. Cette étape simple garantit que vous avez pris en compte chaque préférence comportementale et maximisé la résonance auprès de l'ensemble de votre équipe.

Une corrélation plus poussée de l'analyse ci-dessus avec la personnalité du personnel a permis de dégager d'autres résultats clés :

Les leaders doivent expliquer clairement pourquoi le changement a lieu et ce qu'il vise à accomplir

Lorsque les leaders expliquent de manière claire et transparente pourquoi un changement est mis en œuvre et quels en sont les objectifs, la réponse du personnel est largement positive. À l'inverse, une orientation floue ou incohérente durant une période de changement constitue le principal frein à l'adhésion au changement.

Le personnel a besoin d'opportunités pour poser des questions et être consulté

Inviter les collaborateurs à poser des questions, à donner leur avis en temps utile et encourager des discussions ouvertes en équipe contribue fortement à les motiver pendant les périodes de changement. À l'inverse, le manque de consultation, l'ambiguïté concernant l'impact sur leur rôle et l'incertitude quant à la sécurité de l'emploi sont les principaux freins à l'engagement.

Canaux de communication privilégiés

Le personnel apprécie particulièrement une combinaison de discussions ouvertes en réunion d'équipe, soutenues par une communication électronique claire. Toutefois, cela doit être complété par la possibilité d'avoir des entretiens individuels avec leurs responsables. Les mises à jour moins formelles via des plateformes numériques, ainsi que l'utilisation de modules e-learning et de vidéos explicatives, suscitent généralement moins d'enthousiasme.

L'authenticité est-elle utile ?

Ces résultats généraux sont cependant nuancés par les préférences de personnalité, tant du leader que du personnel. Bien que de nombreuses organisations appellent à un leadership plus authentique, lorsqu'un leader communique de manière authentique en utilisant son style le plus naturel, il a tendance à engager ceux dont la personnalité est similaire, tout en suscitant, involontairement, de la résistance chez ceux dont les préférences se situent à l'opposé. En résumé, un style authentique ne fonctionne que s'il est en adéquation avec les préférences du personnel.

S'adapter uniquement à la majorité laisse encore certaines personnes de côté

Si un leader cherche à adopter le style de communication le plus apprécié par la majorité de son équipe, il réussira à motiver la plupart des personnes la plupart du temps, mais il laissera tout de même une minorité importante indifférente, voire potentiellement résistante au changement.

L'argument en faveur d'une communication individualisée

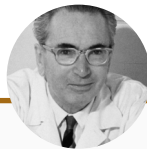
L'approche optimale, bien que la plus exigeante, consiste pour les leaders à lire leur audience et à communiquer dans plusieurs styles à travers différents canaux. L'essentiel est que chaque individu reçoive un message cohérent et clair dans un style qui lui convient. Cette approche hautement personnalisée demande aux leaders d'être conscients d'eux-mêmes, de valoriser la diversité psychologique et de déployer de solides stratégies de création de lien, quels que soient les préférences variées de l'équipe. En résumé, les leaders devraient personnaliser leur communication pour chaque individu.

Oui, mais comment ? « Choisir son état d'esprit »

Le changement commence lorsque les leaders développent une profonde conscience d'eux-mêmes et choisissent délibérément leur attitude face au chemin à venir. Leur communication doit rester stable et exempte de stress excessif, tout en incarnant à la fois une intention claire et une volonté sincère. Ce n'est qu'avec cette clarté intérieure qu'un leader peut véritablement entrer dans le monde de ses collaborateurs, faire preuve d'empathie envers l'expérience individuelle de chacun face à l'état actuel, et comprendre la véritable nature du changement recherché.

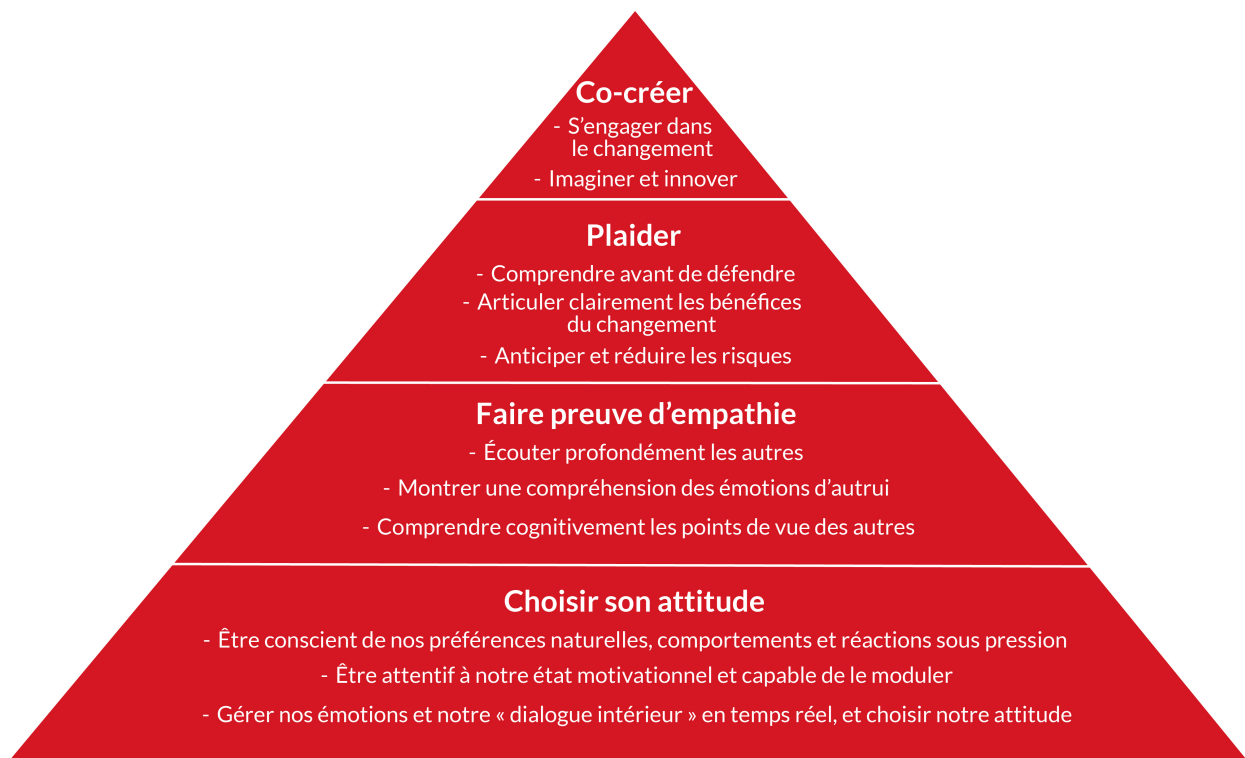
La véritable promotion du changement ne survient qu'après une connexion riche et empathique. Lorsque la résistance apparaît, la tâche du leader n'est pas d'insister davantage, mais de revenir à l'empathie : écouter, reconnaître les préoccupations et approfondir sa compréhension. Comme le disait judicieusement Stephen Covey, « Cherchez d'abord à comprendre, puis à être compris. »

Au sommet de ce processus se trouve la co-création. Avec une empathie maximale et un plan d'action clair et partagé, le leader et l'équipe construisent ensemble le changement, en rassemblant idées et innovations jusqu'à ce que chacun soit pleinement engagé à concrétiser la vision.



Entre le stimulus et la réponse se trouve un espace, et dans cet espace résident notre croissance et notre liberté

– Viktor E. Frankl



Ce que veulent les collaborateurs :

Une communication claire et transparente à chaque étape

Près de la moitié des participants ont identifié un leadership incohérent ou un manque de direction claire de la part du management comme principal frein lors des transformations organisationnelles – 47 % ont sélectionné cette option, suivis de près par 44 % qui ont mentionné un manque de communication claire ou cohérente. Interrogés sur le type de soutien dont ils auraient le plus besoin pour s'adapter, 67 % des répondants ont mis en avant l'importance d'une communication claire et transparente de la part des dirigeants, et 45 % ont souligné le besoin de comprendre pourquoi le changement a lieu et ce qu'il vise à accomplir. Ces résultats soulignent que, sans une direction visible, cohérente et un discours expliquant clairement les raisons du changement, les collaborateurs peinent à faire confiance à leur leadership et à s'engager pleinement dans la transformation.

Être invités au dialogue et recevoir des retours en temps utile

La possibilité d'un dialogue à double sens s'est révélée essentielle pour maintenir l'engagement des équipes en période de changement. 25 % des collaborateurs ont déclaré que ne pas avoir été consultés au sujet du changement constituait un obstacle majeur, tandis que 23 % ont mentionné l'incertitude liée à la sécurité de l'emploi ou à la structure de l'équipe comme facteur de démotivation.

Dans le même sens, 42 % des participants ont indiqué que la possibilité de donner leur avis ou de poser des questions les aiderait à mieux s'adapter. Cela suggère que des invitations faites en temps utile à participer, ainsi que des discussions ouvertes en équipe, contribuent à réduire l'anxiété et à encourager une implication active dans le processus de changement.

Les canaux combinant discussion ouverte, e-mail et entretiens individuels

En ce qui concerne les méthodes de communication, la plupart des répondants ont exprimé une préférence pour des formats synchrones et interpersonnels. Les réunions d'équipe en présentiel ont été plébiscitées par 51 % des participants, suivies des entretiens individuels avec les managers (45 %) et des mises à jour par e-mail (42 %). Les plateformes numériques moins formelles, comme les outils de messagerie, n'ont été choisies que par 18 %, tandis que les supports visuels ou vidéos explicatives courtes ont séduit 16 % des répondants, et les modules e-learning seulement 9 %. Ces tendances indiquent que, même si l'information écrite claire est appréciée, les échanges en face-à-face et les interactions directes avec les managers sont essentiels pour renforcer la compréhension et la confiance.

Préavis, soutien pratique et messages coordonnés

Au-delà du style de communication et des canaux utilisés, le personnel a souligné plusieurs formes de soutien pratique essentielles à la réussite du changement. Un préavis suffisant et le temps de se préparer ont été jugés nécessaires par 25 % des répondants. Les discussions en équipe pour donner du sens au changement ont également été plébiscitées par 25 %, tandis que 18 % ont exprimé le besoin de messages cohérents et coordonnés entre les équipes et les départements. Des formations ou démonstrations pour renforcer la confiance dans les nouveaux systèmes ont été choisies par 17 %, et des guides écrits ou FAQ par 13 %. Ces préférences viennent renforcer l'idée d'une approche sur mesure, multimodale, dans laquelle les leaders associent une communication transparente à

des espaces structurés d'apprentissage, de retour d'expérience et de réassurance, afin que chacun reçoive le style et le niveau de soutien adaptés à ses besoins.

Conseil final aux leaders :

Favorisez un dialogue vivant et énergique

Le style de communication de leadership **Extraverti** a obtenu les meilleures évaluations moyennes en matière de motivation (moyenne = 4,18/5,00), ouverture au changement (moyenne = 4,12/5,00) et attitude positive (moyenne = 4,04/5,00). Il s'est également régulièrement classé en tête des critères de confiance, clarté et soutien perçu. Ces résultats démontrent qu'un ton confiant et sociable, transmis en personne, renforce puissamment l'engagement en période de changement.

Les membres du personnel ayant un style sociable et collaboratif ont évalué les messages **Extraverti** encore plus favorablement ($r \approx 0,31$), ce qui souligne la puissance d'un dialogue interactif et dynamique auprès de ceux qui s'épanouissent dans la connexion aux autres.

Éviter un ton exclusivement **Concentré sur les résultats**, sans contexte relationnel

Un leader **Concentré sur les résultats**, qui ne prend pas en compte le lien humain, diminue la confiance des équipes. Le style **Concentré sur les résultats** a obtenu les scores les plus faibles dans presque tous les indicateurs : motivation (moyenne = 2,79/5), clarté (moyenne = 2,83/5) et qualité globale du message (moyenne = 2,61/5).

Lorsqu'un climat d'anxiété est déjà présent, un ton directif et uniquement axé sur la performance tend à diminuer le sentiment de compétence des collaborateurs (corrélation négative $r = -0,30$). Bien que certains membres du personnel aient apprécié cette approche **Concentré sur les résultats**, dans l'ensemble, les réponses ont été très variables. Cela suggère que les messages directifs et axés sur les tâches peuvent aliéner ceux qui apprécient les relations interpersonnelles ou ceux qui ont besoin d'un raisonnement clair du type « qu'est-ce que j'y gagne ».

Adapter les messages visionnaires ou très énergiques face à des équipes anxieuses

Les collaborateurs naturellement « Optimistes » ont particulièrement bien évalué les messages de type **Vision d'ensemble** ($r = 0,46$). Autrement dit, ceux qui ont tendance à voir le bon côté des choses sont les plus réceptifs à des leaders tournés vers l'avenir, porteurs d'une vision engageante.

Cependant, les analyses corrélationnelles révèlent que les collaborateurs affichant des niveaux plus élevés d'anxiété ou de stress se sentent moins motivés ($r = -0,18$) et moins ouverts au changement ($r = -0,21$) lorsqu'ils sont exposés à des messages très énergiques (**Extraverti**) ou à forte teneur visionnaire (**Vision d'ensemble**). De plus, les personnes de profil **Vigilant** (sensibles au risque) évaluent mal ce type de communication ($r = -0,29$), ce qui laisse entendre qu'un cadrage trop incertain ou ambitieux peut être perçu comme « risqué » ou peu crédible par les esprits les plus prudents.

Les leaders doivent adapter leur communication pour modérer les styles **Extraversion** et **Vision d'ensemble**, en y intégrant également des éléments plus ancrés, précis et empathiques. Cette approche sera plus efficace pour réduire l'anxiété et favoriser l'adhésion au changement.

Exploiter l'agilité comportementale et varier les styles de communication

Les employés qui s'identifient comme étant agiles dans leur comportement réagissent plus positivement à une variété de styles de communication de la part des leaders. Ils apprécient autant les approches structurées et **Guidé par l'inspiration** ($r = .18$) que les approches axées sur le **Réacteur de Récompense** ($r = .18$). Cela suggère que l'utilisation simultanée de plusieurs styles permet de capter l'engagement des collaborateurs adaptables. Les leaders doivent adopter une communication très personnalisée et multimodale.

Ce que cela signifie en pratique

Ces extrêmes nous montrent qu'aucun style ne « gagne » universellement. Les membres d'équipe optimistes et confiants s'enthousiasment face à des récits audacieux et tournés vers l'avenir, tandis que ceux qui sont stressés ou naturellement attentifs aux risques ont besoin de messages ancrés, structurés, qui reconnaissent les éventuels obstacles. Plus les différences de personnalité sont marquées, plus il est crucial pour les leaders d'adapter leur ton, en déployant une vision inspirante lorsque celle-ci sera bien reçue, et en ancrant leurs communications avec clarté et gestion des risques lorsque l'anxiété ou la prudence est élevée.

Introduire l'équation du changement

L'équation du changement de Beckhard et Harris (1987) propose que le changement organisationnel durable ne se produit que lorsque trois facteurs se combinent pour surmonter la résistance :

- Insatisfaction face à l'état actuel (D)

- Une vision convaincante de l'avenir (V)
- Des prochaines étapes pratiques que les personnes peuvent entreprendre immédiatement (P)

Le changement ne se concrétise que lorsque le produit de ces trois éléments dépasse la résistance naturelle de l'organisation ($D \times V \times P > \text{Résistance}$). Si l'un de ces facteurs fait défaut ou est mal communiqué – absence de sentiment d'urgence, absence de destination claire ou absence de plan d'action – la résistance demeure intacte et le changement s'arrête.

Trouver l'équation du changement « juste comme il faut »

Imaginez les collaborateurs évoluant dans une forêt dense d'incertitudes. Ils rencontrent trois messages distincts :

1. Une critique du statu quo si puissante qu'elle suscite une insatisfaction, mais qui les laisse incertains quant à la direction à prendre.
2. Un panorama grandiose et visionnaire qui les remplit d'espoir, mais qui n'offre aucun terrain solide pour avancer.
3. Une liste détaillée d'actions si exhaustive qu'elle épuise leur enthousiasme.

Aucun de ces éléments pris isolément ne permettra de faire avancer le groupe. Le message « juste comme il faut » combine les trois :

- Il explique clairement pourquoi l'ancienne manière de faire ne peut pas continuer, créant ainsi un véritable sentiment d'urgence.
- Il dépeint une vision crédible et motivante de ce à quoi ressemble un avenir meilleur.
- Il présente des actions immédiates et pratiques – des étapes simples et concrètes que le personnel peut commencer à appliquer dès le premier jour.

En intégrant insatisfaction, vision et conseils pratiques dans un message unique et équilibré, les leaders fournissent à la fois le carburant nécessaire pour créer de l'élan et une base solide pour passer à l'action. Cette approche « juste ce qu'il faut » garantit que chaque personne comprend pourquoi le changement est important et visualise clairement sa direction.

Référence académique

Beckhard, R. & Harris, R. T. (1987). Transitions organisationnelles : gérer le changement complexe. Addison-Wesley.

Les Données

Tableau 1 : Défis

Quels sont, selon vous, les principaux défis liés au changement organisationnel?	% selected (n = 171)
Leadership inconsistant ou direction peu claire de la part de la direction	47%
Manque de communication claire ou cohérente	44%
Ne pas savoir comment le changement affectera mon rôle ou mes responsabilités	39%
Ne pas être consulté concernant le changement	25%
Incertitude concernant la sécurité de l'emploi ou la structure de l'équipe	23%
Trop de changements en même temps, sans assez de temps pour s'adapter	19%
Résistance ou négativité de la part des collègues	19%
Sentiment de déconnexion ou de non-inclusion dans le processus de changement	17%
Je ne trouve généralement pas le changement particulièrement difficile au travail	12%
Perturbation des routines ou habitudes établies	11%
Conflits entre membres de l'équipe à cause du changement	47%
Difficulté à s'adapter aux nouveaux systèmes, outils ou modes de travail	47%
Sentiment d'épuisement émotionnel ou de stress lié au changement	47%

Note: % of people who selected each challenge. Participants could select up to 3 options.

Tableau 2 : Méthode de communication

Comment préférez-vous être informé lors des changements en milieu de travail?	% selected (n = 171)
Réunions d'équipe en présentiel	51%
Entretiens individuels avec mon manager	45%
Mises à jour par email	42%
Annonces ou newsletters à l'échelle de l'entreprise	23%
Discussions informelles en personne	19%
Documents écrits ou PDF à consulter à mon rythme	19%
Sessions de questions-réponses en direct ou permanences	18%
Plateformes de messagerie (par ex. Slack, Microsoft Teams)	18%
Guides visuels ou courtes vidéos explicatives	16%
Discussions informelles en ligne	12%
Modules e-learning ou courtes formations autonomes	9%
Je n'ai pas de préférence marquée	5%

Remarque : % de personnes ayant choisi chaque méthode de communication. Les participants pouvaient sélectionner jusqu'à 3 options.

Table 3: Support Preference

Quel type de soutien de la part de votre organisation vous aiderait à mieux vous adapter au changement?	% selected (n = 171)
Communication claire et transparente de la part de la direction	67%
Clarté sur les raisons du changement et ses objectifs	45%
Opportunités de donner du feedback ou de poser des questions	42%
Préavis et temps pour se préparer au changement	25%
Discussions d'équipe pour comprendre ensemble le changement	25%
Messages cohérents et coordonnés entre les équipes et départements	18%
Formations ou démonstrations pour renforcer la confiance dans les nouveaux outils ou systèmes	17%
Guides écrits, FAQ ou documents de référence à consulter en autonomie	13%
Soutien individuel ou points de suivi avec mon manager	12%
Aide pratique pour gérer la charge de travail durant la période d'adaptation	9%
Reconnaissance et encouragement des progrès pendant la transition	7%
Soutien au bien-être émotionnel ou espace pour assimiler le changement	4%

Remarque : % de personnes ayant choisi chaque méthode de communication. Les participants pouvaient sélectionner jusqu'à 3 options.

Méthodologie de recherche

Dans cette étude en plan intra-sujets, chacun des 171 participants a lu dix messages brefs en milieu professionnel, tous portant sur la même évolution organisationnelle : le lancement d'un nouveau système de gestion de projet. Bien que le changement restât constant, chaque message a été conçu pour refléter un style de communication managériale distinct, chacun étant issu d'un des dix Aspects de Lumina Spark.

Une fois qu'un participant avait lu un message, il évaluait sa réaction selon plusieurs dimensions : la motivation, la confiance envers la direction, la clarté, la réaction émotionnelle, l'ouverture au changement, l'agilité comportementale, le sentiment de soutien perçu, et la qualité globale du message. Cette approche a permis de comparer directement comment des tonalités et des stratégies de cadrage différentes influençaient les réactions du personnel face à un même changement sous-jacent.

Les participants ont donné leurs évaluations sur une échelle à cinq points, ancrée sur des comportements concrets, chaque point étant défini par des réactions spécifiques. Par exemple, 1 = « Je serais incertain quant à la manière de m'adapter et aurais besoin de beaucoup de soutien », et 5 = « Je m'adapterais facilement et serais pleinement capable de gérer le changement. » En combinant une évaluation des attitudes avec une indication de l'engagement comportemental attendu, cette stratégie de mesure a permis de saisir à la fois ce que les participants ressentaient et dans quelle mesure ils se croyaient prêts à agir en fonction des informations reçues.

La personnalité du personnel a ensuite été évaluée afin d'examiner comment leurs opinions étaient influencées par leur profil personnel, tel que mesuré par Lumina Spark.

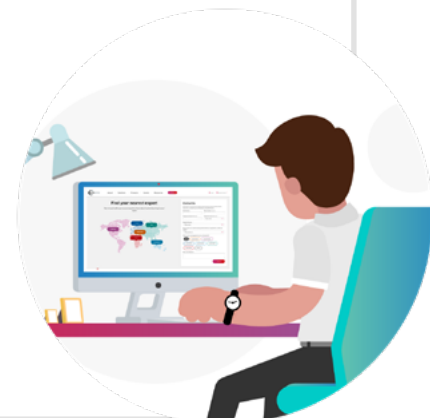
Découvrez la révolution psychométrique pour mieux travailler ensemble.



Toute votre individualité. Tout votre talent. Tout votre potentiel. Créer des organisations plus conscientes d'elles-mêmes, qui disposent de la clarté et de la confiance nécessaires pour adapter leur comportement afin de donner le meilleur d'elles-mêmes, c'est tout l'objet de nos outils psychométriques.

Découvrez pourquoi les organisations adoptent Lumina Spark pour un changement comportemental plus intelligent, avec une approche précise et pragmatique sur la façon dont leurs collaborateurs, équipes et leaders interagissent.

Explorez avec nous



Envie d'explorer davantage les défis comportementaux actuels qui influencent les résultats ? Découvrez ce qui rassemble les participants lors de nos événements communautaires gratuits.

Découvrez les prochaines sessions

