

Leadership: Diriger en période de changement

Accompagner des individus dans une période de transition constitue une des tâches de direction les plus compliquées. Des organisations échouent régulièrement à mettre en œuvre une nouveauté. Par nature, les êtres humains sont curieux, mais nous avons toutes les peines du monde lorsqu'il s'agit d'effectuer des changements au niveau personnel. Et lorsque la nouveauté nous est imposée, c'est encore plus dur. Comment faire alors, en tant que responsable, pour réussir à accompagner son équipe dans une période de transition? Suffit-il d'expliquer les raisons du changement, de montrer l'exemple et d'impliquer les personnes concernées le plus tôt possible?

Blog de la Formation des entraîneurs Suisse

La Formation des entraîneurs Suisse soutient les entraîneurs du sport de performance et du sport d'élite suisses dans leur travail quotidien. Pour ce faire, nous publions régulièrement ici des articles de blog passionnants ainsi que des trucs et astuces pour l'entraînement et la compétition issus de différents domaines de spécialisation de la Formation des entraîneurs Suisse.

→ [Tous les blog](#)



Le monde a toujours connu des changements, mais jamais au rythme actuel. Photo: [Gerd Altmann, Pixabay](#)

Auteur: Andreas Schwaller, responsable du domaine Leadership, Formation des entraîneurs Suisse

Dans le cadre de mes rôles d'entraîneur national et de chef du Sport de performance chez Swiss Curling, j'ai décidé, avec l'équipe Sport de performance et après un an d'analyse intensive, de changer complètement de système de sélection et de mesure de la performance. Il n'est pas inhabituel d'effectuer un tel changement après

un cycle olympique. Mais ce qui a surpris beaucoup de gens, c'était que nos changements sont intervenus suite à une phase de réussite et qu'ils entraînaient des transformations radicales. Nous étions convaincus que le système que nous avions jusque-là avait fait son temps et que nos succès futurs n'étaient pas garantis dans ces conditions.

Nous avons presque tout changé. Pour environ 80% des athlètes, cela diminuait significativement les chances de pouvoir un jour participer à un championnat du monde. Tandis qu'auparavant le titre suisse suffisait pour être sélectionné en championnat du monde, plusieurs critères de sélection supplémentaires ont été appliqués. Jusqu'alors, il suffisait d'être en bonne forme pendant une semaine; désormais, c'étaient les performances sur l'année qui allaient être évaluées.

Entre acceptation et résistance

Cela semble logique? Pour moi, oui. Mais pas pour tous les intéressés, loin s'en faut. Mon rôle était notamment de communiquer ces changements aux athlètes. Pour les équipes d'élite, cette nouveauté était un pas dans la bonne direction, mais de nombreux athlètes n'ont pas compris et ont manifesté une résistance. J'ai fait preuve de compréhension pour les intérêts personnels, sans toutefois aller à l'encontre de l'intérêt général de Swiss Curling. A mon sens, il était clair qu'il fallait des résultats pour renforcer la crédibilité du changement, et au plus vite.

«Espérer des changements sans rien faire, c'est comme attendre un bateau sur un quai de gare.»

Albert Einstein

Il y a toujours eu des changements, mais le rythme auquel ils ont lieu aujourd'hui est nouveau. Les raisons de cette accélération fulgurante sont diverses: la numérisation (payer le parking avec une application est si pratique!), les nouvelles technologies (vivement les voitures autonomes!) et l'invention constante de nouveaux produits (comment faisait-on sans téléphone mobile?) en sont les catalyseurs. Les besoins des clients changent aussi constamment: aujourd'hui, on passe commande et veut être livré au plus vite. Certaines tâches finissent ainsi par revenir au client: j'aime scanner moi-même mes articles à la caisse. Mais il y a encore d'autres raisons, telles que les réorganisations, les nouvelles formes de travail, la pénurie de ressources, l'environnement, la législation, etc.

Changer en période de succès

Le monde du sport connaît aussi des changements constants et évolue à un rythme sans précédent. Les décideurs ont tout intérêt à pouvoir expliquer de manière simple à tous les concernés les raisons du changement et l'objectif poursuivi.

Mais ce qui s'énonce facilement en théorie est en fait une tâche herculéenne en pratique. En effet, au sein d'une fédération cohabitent des intérêts diamétralement opposés. Et proposer des nouveautés en période de succès est plus difficile que de le faire en étant en queue de classement.

«People change for a reason».

auteur inconnu

Guide pour accompagner les processus de changement individuels

Communiquer des changements fait partie du quotidien de l'entraîneur, par exemple dans les domaines de la technique et de la tactique. Comment procèdes-tu dans ces situations? Est-ce que tu commences directement

par des exercices ou expliques-tu d'abord les raisons du changement? Pour ma part, je suis le modèle «[ADKAR®](#)» de Prosci (en allemand), qui me sert de guide pour accompagner les changements sur le plan individuel.

A Awareness	Sensibilisation au changement
D Desire	Volonté de contribuer au changement
K Knowledge	Acquisition de connaissances en vue du changement
A Ability	Utilisation de compétences et démonstration de capacité
R Reinforcement	Pérennisation du changement

Source: le modèle «ADKAR®»

En curling, la technique de balayage évolue continuellement. Il y a 50 ans, on balayait encore avec des balais en paille, puis, il y a eu la phase où l'on balayait avec les mains près de la tête du balai, les jambes fortement fléchies et le tronc très bas. Aujourd'hui, les mains sont à environ 40 centimètres de la tête du balai, et les jambes et le tronc sont relativement droits. Ces diverses techniques nécessitent des positions différentes et un entraînement adapté.

Dans cette situation, le modèle ADKAR® préconise d'expliquer les raisons du changement de technique aux athlètes, dans le but de faire naître en eux la volonté d'y participer. Ensuite, il faut transmettre les connaissances que chacun pourra emporter dans la salle de musculation et sur la glace, pour permettre aux compétences de se développer. Enfin, il s'agit d'être persévérant et de s'améliorer en permanence de manière à entériner la nouveauté. Cette pérennisation se produit quand les athlètes se rendent compte que la nouvelle technique contribue à leur succès.



Justin Hausherr et Marco Hefti du club de curling de Glaris montrent la technique de balayage de 2010, lorsque les joueurs avaient les mains près de la tête du balai, les jambes fortement fléchies et le tronc très penché en avant.



Cette photo montre la technique de balayage actuelle: les mains sont à environ 40 centimètres de la tête du balai, et les jambes et le tronc sont relativement droits.

Vue d'ensemble

Parallèlement à mon engagement au sein de la Formation des entraîneurs Suisse, j'accompagne des entreprises dans des processus de changement et enseigne la «gestion du changement» à la Haute école spécialisée des Grisons. En plus d'utiliser le modèle ADKAR®, notamment lors de discussions, j'ai développé l'outil des «quatre agents du changement» pour avoir une vue d'ensemble (voir graphique ci-dessous).



Graphique: les quatre agents du changement, Andreas Schwaller

- Dans la phase «**comprendre les changements**», il s'agit de savoir si l'organisation a conscience de ce que les changements impliquent pour les individus et que le facteur humain constitue le défi le plus important.
- Que peut bien valoir un nouveau système de jeu ingénieux si les athlètes ne peuvent ou ne veulent pas le mettre en pratique? Pour «**préparer les changements**», il faut une analyse détaillée: d'une part, du type de changements dont il s'agit, d'autre part, de ce qu'ils impliqueront pour les personnes concernées. Imagine que tu aies travaillé pendant plus de 10 ans au guichet d'une banque avec beaucoup d'engagement, que l'on supprime les guichets et que l'on te charge à la place d'une tâche en back office. Un tel changement ne peut pas être accompagné de la même manière que si l'on décide de modifier les horaires d'ouverture du guichet.
- Avant la phase «**exécuter les changements**», les individus concernés doivent être informés du changement. L'annonce de la nouveauté doit être préparée méthodiquement, car c'est elle qui déterminera la réaction des personnes concernées. Dans une telle situation, la

méthode est de se mettre à la place de ces personnes et de réfléchir à la manière dont tu pourras répondre aux éventuelles questions. Dans le domaine du sport comme ailleurs, il arrive que des athlètes prennent connaissance de changements au sein de leur équipe via les médias et que les explications soient cousues de fil blanc.

- Dans la quatrième phase, il s'agit de «**pérenniser les changements**». Cela signifie que la nouveauté ne doit pas être réalité de temps à autre, elle doit devenir une habitude.

Pour développer cet outil, je me suis fondé sur mes expériences pratiques, ma formation sur la «direction en période de changement» et divers éléments de littérature, tels que la «stratégie de la souris» (en allemand) ou le modèle en huit étapes de Kotter (en allemand).

«Celui qui continue de faire ce qu'il sait faire ne progressera jamais.»

Henry Ford

L'importance du leadership

Le modèle ADKAR® et les quatre agents du changement sont des outils utiles. Toutefois, c'est le comportement de la personne qui prend les décisions qui est crucial. Voici donc un aperçu des 11 (parce que je suis Soleurois) règles de comportement que je trouve les plus importantes pour un leader:

1. explique les raisons du changement;
2. décris l'objectif, ce qui ne changera pas (cela rassure) et ce qui sera nouveau;
3. implique les personnes concernées dans le processus aussi vite que possible et fais-les contribuer;
4. communique de manière transparente, continue et simple;
5. fais confiance aux gens;
6. crée des ressources pour permettre l'apprentissage nécessaire (sinon, les personnes concernées se réfugieront dans les tâches habituelles);
7. développe les capacités des personnes concernées;
8. montre de la considération lorsque les changements sont adoptés et de la compréhension en cas d'échec;
9. persévère et fais en sorte que les nouveautés deviennent des habitudes;
10. veille à ce que les gens obtiennent des résultats rapides (en une semaine) et à ce qu'ils en ressentent les bénéfices;
11. mets toi-même le changement en pratique, montre l'exemple (si tout le monde travaille en open space et que tu te cantonnes dans ton bureau, le changement a peu de chances de réussir).

«Change before you have to».

Jack Welch



“I don’t want to change. I want all of you to change!”

Les personnes qui prennent les décisions doivent montrer l'exemple lors des changements.

Expliquer de manière détaillée les raisons du changement

Cela fait 10 ans que Swiss Curling a adopté cette nouvelle technique. Si l'on mesure la réussite apportée par ce changement à l'aune de notre niveau sur le plan international, alors nous pouvons dire que nous avons réussi. Tous les athlètes concernés ne voyaient et ne voient toujours pas les choses de la même manière.

Si c'était à refaire, je procéderaï de la même façon, si ce n'est que j'investirais encore plus de temps dans la communication: j'expliquerais notamment davantage les raisons du changement, en particulier aux athlètes qui opposent une résistance, pour pouvoir ensuite me concentrer sur ceux qui sont ouverts au changement.

«Everyone thinks of changing the world but no one thinks of changing himself».

Leo N. Tolstoy (1828-1910), écrivain russe

Bibliographie et sources (partiellement en allemand et anglais)

- Kotter, J. (2020): [Leading Change – Wie Sie ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern](#)
- Johnson, S. (2019): [Die Mäusestrategie für Manager](#)
- Hiatt, J. (2006): [ADKAR: A Model for Change](#)
- The Global Leader in Change Management Solutions: www.prosi.com
- Change Modelle im Vergleich: <https://organisationsberatung.net/change-management-modelle-im-vergleich>

- ADKAR® Modell: <https://www.tiba-prosci.com/was-ist-adkar/>
- Formation des entraîneurs Suisse: [La confiance, base d'un leadership efficace](#)

Source: [Formation des entraîneurs Suisse](#)



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Office fédéral du sport OFSPO