



MATRICE DE TRANSFORMATION

Résistance au changement ou défaut du système ?

Une grille terrain pour distinguer refus, incompréhension, manque de compétence, difficulté d'usage et incohérence managériale.

CE QUE CET OUTIL VOUS PERMET DE DÉCIDER

Choisir une réponse adaptée à la cause réelle au lieu d'ajouter automatiquement communication ou formation.

Un même comportement apparent, cinq diagnostics possibles

CAUSE	CE QUE VOUS OBSERVEZ	QUESTION À POSER	RÉPONSE UTILE
Compréhension	Les équipes interprètent différemment ce qui change	Qui fait quoi maintenant ? Qu'est-ce qui disparaît ?	Clarifier les règles, exemples et limites
Capacité	L'intention est là, l'exécution reste fragile	La personne sait-elle faire dans une situation réelle ?	Entraîner sur des cas, observer, corriger
Utilisabilité	Contournements, doubles saisies, lenteurs	La nouvelle pratique est-elle réellement plus simple ou plus sûre ?	Revoir outil, procédure, charge ou validation
Alignement	Les managers continuent à valoriser l'ancien système	Que récompense-t-on et que contrôle-t-on vraiment ?	Aligner pilotage, arbitrages et exemplarité
Adhésion	La règle est comprise et applicable, mais reste explicitement refusée	Quel intérêt, risque ou désaccord motive le refus ?	Écouter, arbitrer, expliquer la décision et poser les limites

À NE PAS CONFONDRE

Ne pas comprendre, ne pas savoir faire, ne pas pouvoir faire et ne pas vouloir faire peuvent produire le même écart visible. Les réponses, elles, sont totalement différentes.

Douze vérifications avant de parler de résistance

Cochez Vrai, Variable ou Faux à partir d'observations et d'entretiens courts.

#	VÉRIFICATION	VRAI	VARIABLE	FAUX
1	Les équipes savent ce qui change concrètement dans leur journée.	☐	☐	☐
2	Les anciennes tâches ou validations devenues inutiles ont été retirées.	☐	☐	☐
3	Les rôles et responsabilités ne se chevauchent pas.	☐	☐	☐
4	L'outil ou la procédure fonctionne dans les situations réelles.	☐	☐	☐
5	Le temps nécessaire est compatible avec la charge de travail.	☐	☐	☐
6	Les managers appliquent eux-mêmes la nouvelle règle.	☐	☐	☐
7	Les indicateurs et objectifs valorisent la nouvelle pratique.	☐	☐	☐
8	Une difficulté peut être remontée sans être assimilée à un refus.	☐	☐	☐
9	Les irritants signalés reçoivent une réponse ou un arbitrage.	☐	☐	☐
10	Les collaborateurs ont pu s'entraîner sur des cas concrets.	☐	☐	☐
11	Les exceptions sont connues et traitées de manière cohérente.	☐	☐	☐
12	La nouvelle façon de faire est plus simple, plus fiable ou plus utile que l'ancienne.	☐	☐	☐

Documentez les contournements au lieu de les juger

Pendant cinq jours, relevez les moments où une équipe revient à l'ancienne pratique ou invente un raccourci.

SITUATION	NOUVELLE RÈGLE	CONTOURNEMENT	CAUSE PROBABLE	CORRECTIF À TESTER

Catégories de cause

☐ Compréhension ☐ Capacité ☐ Utilisabilité ☐ Alignement ☐ Refus explicite

Un contournement répété est une donnée de conception. Il indique souvent l'endroit précis où la nouvelle organisation perd sa logique au contact du terrain.

Corriger une friction avant de relancer la communication

ÉTAPE	ACTION	PREUVE ATTENDUE
J1-J2	Choisir une friction fréquente et observable	Un cas précis, un public, une conséquence
J3	Identifier la cause dominante avec les personnes concernées	Compréhension, capacité, usage, alignement ou adhésion
J4-J5	Simplifier une règle, retirer une étape ou clarifier une décision	Correctif minimal testable
J6-J9	Tester sur une équipe sans changer tout le dispositif	Moins d'attente, d'erreur ou de contournement
J10	Décider : généraliser, ajuster ou abandonner	Arbitrage fondé sur les faits

DÉCISION À PRENDRE

La friction à traiter d'abord : _____ Cause probable : _____
 _____ Correctif minimal : _____

Pour confronter le diagnostic à votre terrain : y.soromou@caformac.com · +225 07 97 66 05 43