Dimitri Jorand.

ENTREPRENDRE. TRANSMETTRE. FAIRE AVANCER.

GUIDE + TRAME DE TRAVAIL

MANAGEMENT

Comprendre les obstacles au changement : guide d’entretien

Huit questions pour examiner une situation de travail, comprendre une objection et organiser une réponse. La fiche propose des relances, des formulations à éviter et un exemple fictif de synthèse.

AUTEUR

Dimitri Jorand

CONTENU MIS À JOUR

08.10.2026

COLLECTION

Outils de terrain

PRISE EN MAIN

Un outil pour agir.

À QUI S'ADRESSE CE GUIDE ?

Managers et responsables de projet préparant un échange sur un changement opérationnel ordinaire.

MODE D'EMPLOI

Précisez avant l'échange son objet, les décisions déjà prises et les marges ouvertes. Expliquez ce qui sera noté, qui pourra le lire et comment un retour sera fait. Choisissez une situation réelle et utilisez les questions comme des relances, sans imposer leur ordre. Reformulez les points compris avec la personne, puis attribuez une suite aux questions non résolues. Téléchargez le texte ou imprimez la trame.

VOTRE PARCOURS DANS LE DOCUMENT

01 Comprendre la méthode 3
Repères, explications et exemples pour préparer vos réponses.

02 Passer à votre situation 5
Une trame à imprimer et à compléter, séparée du guide.

03 Retrouver les références 8
Portée, limites, sources et informations de version.

IMPRIMER SEULEMENT CE QUI VOUS SERT

Pour travailler sur papier : pages 5 à 7. Ce PDF est conçu pour l'écriture à la main. Pour saisir et exporter vos réponses, utilisez la version en ligne.

Ouvrir la ressource en ligne

01 / LE GUIDE

Comprendre avant de remplir.

Ouvrir l’échange et prendre des notes utiles

Proposition d’ouverture à adapter : « L’objectif est de comprendre ce qui vous met en difficulté dans cette situation. Voici ce qui est décidé et ce qui peut encore évoluer. Je noterai les faits de travail et les points à traiter ; voici les personnes auxquelles la synthèse sera destinée. Nous terminerons par les suites et les questions encore ouvertes. »

Support de notes : situation … / résultat attendu … / fait décrit … / hypothèse à vérifier … / effet sur le travail … / élément à préserver … / option discutée … / décision possible … / destinataire du point … / date de retour …

L’INRS privilégie, dans son cadre de prévention, l’examen de situations de travail concrètes. [1] Ce repère inspire l’attention portée aux faits ; notre trame est un support managérial original, pas un questionnaire de santé ni un diagnostic de risques psychosociaux.

EXEMPLE FICTIF / POUR COMPRENDRE

Exemple fictif : l’ancien tableau reste utilisé

> À GARDER EN TÊTE
>
> Exemple fictif - Une salariée conserve un ancien tableau après l’arrivée d’un nouvel outil. L’entretien fait apparaître qu’un destinataire demande toujours un état hebdomadaire au format ancien. La personne ne sait pas si le nouvel outil permet de l’obtenir. Son contournement répond donc à une demande encore présente dans ce scénario.

Synthèse proposée : fait décrit : deux supports sont renseignés ; hypothèse : l’export du nouvel outil ne répond pas au besoin ; élément à préserver : l’information hebdomadaire attendue ; point à vérifier : contenu et format de l’export ; décideur : responsable de l’organisation du suivi.

Suite proposée : réaliser un essai sur des données autorisées, faire examiner le résultat par le destinataire, puis décider du support de référence. Le responsable annonce la règle temporaire et la date de retour. Cette suite traite le point identifié ; elle ne vaut pas accord général de la personne avec tout le projet.

Relances qui ouvrent plutôt que réponses suggérées

Formulation à éviter	Relance proposée	Ce qu'elle cherche à distinguer
« Vous avez peur de l'outil ? »	« À quelle étape rencontrez-vous une difficulté ? »	Une interprétation et une situation décrite.
« Une formation réglerait cela ? »	« Que faudrait-il pour réaliser cette étape ? »	Une solution présumée et le besoin réel.
« Tout le monde est d'accord maintenant ? »	« Quel point reste ouvert ou mal compris ? »	Le silence et un accord explicite.
« Vous allez abandonner l'ancien tableau ? »	« Quelle demande oblige encore à le tenir ? »	L'habitude et la fonction du support.

Ces formulations ne garantissent pas une réponse complète. Elles aident à éviter certaines questions qui contiennent déjà leur conclusion. Laissez la possibilité de corriger votre reformulation et notez les désaccords restants sans leur attribuer une cause psychologique.

Clore avec une suite vérifiable et respecter les limites

Relevé de clôture : difficulté comprise … / point confirmé ou à vérifier … / décision ou arbitrage attendu … / responsable de la suite … / information à transmettre et destinataire … / délai convenu … / retour effectivement réalisé …

Une fois la réponse obtenue, revenez vers la personne. Expliquez ce qui change, ce qui ne change pas et pourquoi. Si le test contredit l'hypothèse initiale, gardez cette information : il ne s'agit pas de confirmer à tout prix la première explication.

Si l'échange révèle une alerte grave, du harcèlement allégué ou une atteinte à la santé, cette fiche n'est pas le dispositif approprié pour instruire seul la situation. Utilisez les interlocuteurs et procédures adaptés. Ne transformez pas non plus les notes en dossier de personnalité ou en preuve automatique de mauvaise volonté.

TRAME À COMPLÉTER / 1 SUR 3

À vous de jouer.

Comprendre les obstacles au changement : guide d'entretien

Projet / situation : _____ Date : _____

01 Quelle situation concrète vous a posé difficulté depuis le changement ?

Demandez un exemple récent : tâche, moment, étapes et difficulté. Préférez « que s'est-il passé ? » à « pourquoi refusez-vous ? ». Ne demandez pas de détails sur la vie privée pour expliquer un obstacle de travail.

02 Quel résultat deviez-vous obtenir, avec quelles informations et quels moyens ?

Faites préciser le livrable attendu, les accès, les documents et les interlocuteurs utiles. Repérez une information manquante ou une consigne contradictoire. Ne transformez pas une explication provisoire en fait établi.

03 Qu'est-ce qui a changé dans les étapes, le temps disponible ou les responsabilités ?

Comparez avant et après sur la situation décrite. Recherchez une étape ajoutée, un délai modifié ou une validation devenue incertaine. Distinguez temps d'apprentissage temporaire et travail supplémentaire qui restera nécessaire.

TRAME À COMPLÉTER / 2 SUR 3

À vous de jouer.

Comprendre les obstacles au changement : guide d'entretien

Projet / situation : _____ Date : _____

04 Qu'est-ce qui fonctionne encore bien et devrait être préservé ?

Demandez quelle fonction utile remplissait une pratique existante et ce qui facilite déjà le nouveau fonctionnement. Cette question permet de préparer une évolution sans conclure qu'il faut tout conserver ou tout remplacer.

05 Le point décrit est-il constaté, supposé ou lié à un désaccord sur le choix ?

Reformulez le fait disponible, l'hypothèse et la préférence. Demandez ce qui permettrait de vérifier l'hypothèse. Ces catégories portent sur les propos et les situations, pas sur le caractère de la personne.

06 Quelles options ou quel essai permettraient de mieux comprendre ou traiter le point ?

Cherchez une option réaliste dans les marges annoncées : clarification, accès, modification d'étape, démonstration ou essai limité. Définissez ce qu'un essai devra permettre de constater et qui pourra le contrôler.

TRAME À COMPLÉTER / 3 SUR 3

À vous de jouer.

Comprendre les obstacles au changement : guide d'entretien

Projet / situation : _____ Date : _____

07 Qu'est-ce qui peut être décidé ici, et qu'est-ce qui doit être transmis ?

Indiquez le responsable de l'arbitrage et le circuit de retour. Si une décision est maintenue, expliquez sa raison. Ne promettez pas un changement, un délai ou une confidentialité que vous ne pouvez pas garantir.

08 Quelle suite comprenons-nous de la même manière, et quand reviendrons-nous dessus ?

Relisez la difficulté, la réponse proposée, les questions restantes et le prochain rendez-vous ou événement déclencheur. Demandez ce qui a été mal compris. Une absence d'objection pendant l'entretien ne doit pas être présentée automatiquement comme un accord.

03 / POUR ALLER PLUS LOIN

Portée, sources et version.

PORTÉE ET LIMITES

Support original d'entretien opérationnel, sans qualification psychologique des personnes ni effet garanti sur l'adhésion. Ne remplace pas les démarches de prévention, les consultations requises ou le traitement d'alertes. Exemple fictif. Notes à limiter aux informations de travail nécessaires, avec des règles de diffusion et de conservation adaptées au contexte.

Sources et méthode

[1] INRS - Prévenir les risques psychosociaux : prévention centrée sur le travail

Consulté le 8 octobre 2026. Repère : analyser des situations de travail concrètes. La méthode INRS de prévention des RPS reste distincte de notre entretien opérationnel.

https://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/prevention

Informations sur cette édition

Auteur : Dimitri Jorand.

Première publication : 08.10.2026. Contenu mis à jour : 08.10.2026. Édition graphique : 21.10.2026.

Production éditoriale assistée par IA. Cette signature ne signifie pas que Dimitri a personnellement relu chaque publication. Les cas fictifs servent à comprendre la méthode ; ils ne décrivent pas des résultats clients.

Consulter la ligne éditoriale · Signaler une correction

La version en ligne est le point de référence pour les mises à jour.

https://dimitri-jorand.fr/ressources/entretien-obstacles-changement/