

La conduite du changement a fait l'objet d'un atelier particulièrement suivi au cours de notre congrès.

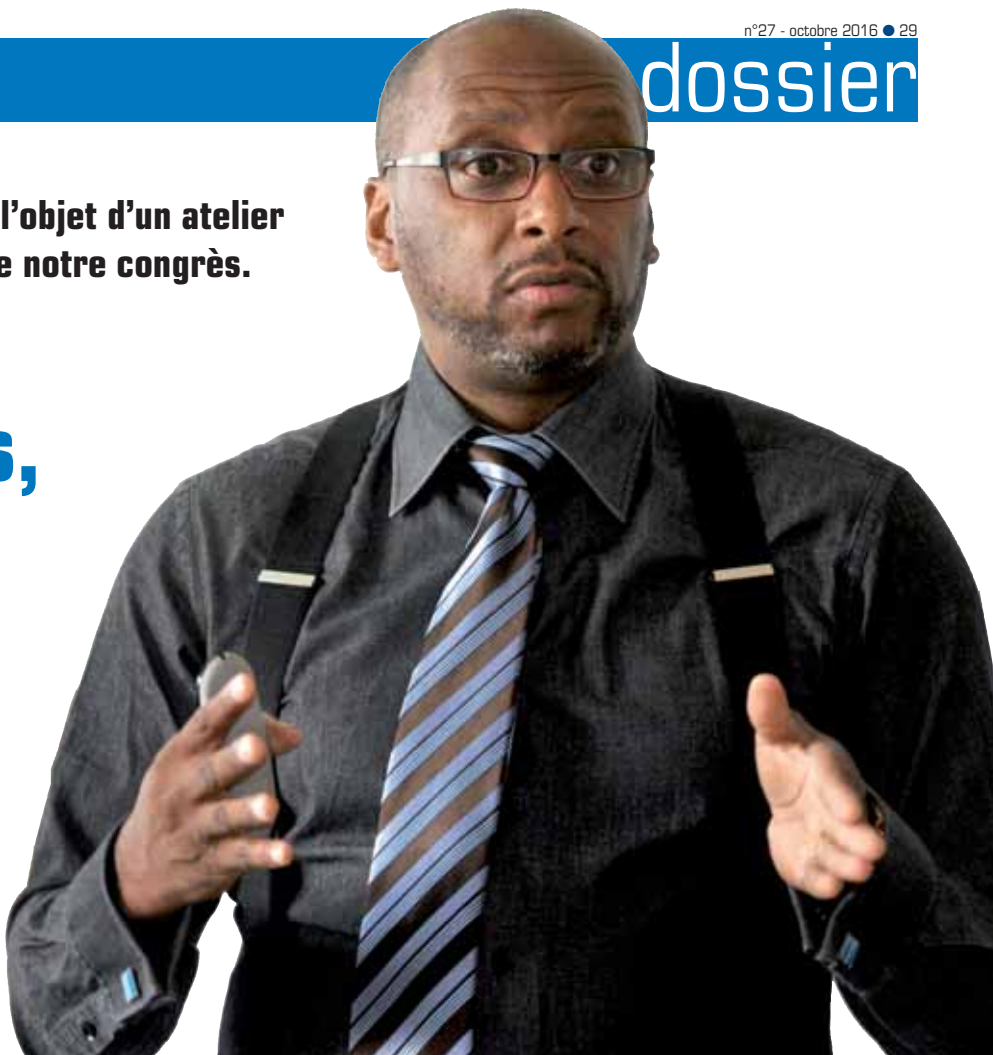
Florence Baco-Ambrass,

DGS de Palaiseau et

Eugène Bill

du cabinet Meltis
en ont assuré la conduite.

En voici quelques extraits



D'un équilibre à un autre via une période de déstabilisation

Il s'agit de passer d'une situation avec un équilibre, des règles, des habitudes et une forme de confort à une autre forme d'équilibre mais via une période de transition et de déstabilisation. Il faut déjà avoir en tête que tout système humain a naturellement tendance à vouloir rester dans sa zone de connaissance. De quelle logique de changement parlons-nous ? D'une combinaison de facteurs à bien identifier, des facteurs internes et des facteurs externes de changement.

▶ Facteurs internes : évolutions stratégiques, évolutions de l'organisation, évolutions des systèmes et des outils, des pratiques et des cultures...

▶ Facteurs externes : changement d'environnement légal, de technologie, de partenaires etc.

Il convient aussi de distinguer deux types de changements :

▶ Type 1 : changement qui ne va pas changer la structure de façon globale ; de l'adaptation et évolution interne

▶ Type 2 : Changement qui remet en cause de façon significative la structure et son fonctionnement.



Le vivre avant de l'accompagner

Il importe donc d'identifier les facteurs impactant le changement mais aussi le type de changement en question. Les leviers à employer et les résistances à lever seront différents, comme la communication et la logique de l'accompagnement seront-elles aussi en fonction du type de changement à mener. Et puis, vous n'êtes pas de simples "accompagnateurs du changement" Vous devez d'abord vivre le changement, l'accepter et l'intégrer, vous l'approprier. La logique d'exemplarité préside à un accompagnement correct du changement.

La Courbe du Changement

La courbe de deuil, modélisée par Elisabeth Kübler-Ross, a été adaptée aux organisations et devient en l'occurrence la courbe du changement.

Cette courbe, du déni à l'acceptation, correspond à un cycle naturel et nécessaire ; on ne peut en faire l'économie

Les phases descendantes (avec le risque que des personnes s'y enferment):

1) Le déni : phase où l'on va recevoir la nouvelle du changement. Sa durée et force varient en fonction du type de changement. Le déni peut se manifester par de la fuite, du silence, du surinvestissement....

Le point clé, pendant cette phase, pour le manager c'est la communication, notamment sur les gains obtenus via le changement)

2) La colère : Il est important qu'elle puisse s'exprimer et que vous soyez à son écoute. Être à l'écoute de cette phase permet qu'elle joue son rôle d'exutoire.

3) Le marchandage : la personne va tenter d'adapter le changement à sa vision, sa situation. Le manager, lui, si il doit Entendre les suggestions doit aussi veiller à ne pas perdre le contrôlé (pas de dérogation).

4) La dépression : C'est la phase dans laquelle on est le plus en contact avec le sentiment de perte. L'accompagnement du changement au niveau individuel est effectivement un accompagnement émotionnel.

Comment lever les résistances au changement ?

Concrètement, il faut éliminer tout ce qui peut donner lieu à des extrapolations. Confronté à du flou l'esprit humain a en effet tendance à favoriser les scénarios pessimistes.

Le DG doit se montrer très clair sur les finalités du changement, et que tous les cadres porter le même message en présentant un front uni.

Communiquer et écouter, voilà la règle d'or (à défaut d'une baguette magique)

Huit étapes importantes pour accompagner

(Déterminées par le Dr John Cotter, professeur à Harvard)

1) Créer un sentiment d'urgence, partagé par tous.

Il s'agit de bien montrer le caractère néfaste du statu quo versus les bienfaits à attendre du changement. Auparavant aura été menée l'analyse de l'impact du changement (bien balayer les différentes zones impactées de façon réelle ou perçue : sécurité dans l'emploi, contenu du travail, développement personnel et professionnel... Tous ces éléments peuvent être à la fois des leviers et des facteurs de résistance)

2) Créer une logique de coalition. Identifiez et appuyez-vous sur des personnes dotées d'un certain degré d'énergie, de crédibilité, de leadership, de pouvoir, d'expertise... Identifiez aussi les irrédutible, ceci afin d'adapter sa communication aux différents groupes (Il faut en effet développer d'explications pour les plus récalcitrants). A un certain moment, en revanche, le DG doit savoir ne pas user son énergie à tenter de convaincre avec les plus irrédutibles.

3) Développez une vision, donnez du sens. Soyez exemplaire en incarnant ce sens dans chacune de vos actions.

4) Communiquez via un plan de communication adapté aux différents publics

5) Responsabilisez les divers acteurs.

6) Démontrez des résultats à court terme

7) Bâissez sur les premiers résultats

8) Ancrez les nouvelles pratiques dans la culture de la collectivité

Eugène Bill