

## Peut-on réussir un changement ?

JDN

article de Marc-Alphonse Forget

Le changement est à la une de toutes les organisations, et pourtant la majorité des changements échouent ou sont loin des ambitions initiales.

### Accepter l'ambiguïté inhérente au changement

D'un côté, les personnes veulent que les choses changent et de l'autre il y a une réticence fondamentale au changement.

Le changement déstabilise nécessairement les façons d'être et de faire. Il remet en cause, c'est donc une prise de risques, un inconfort.

Au final, sans l'expliquer, de nombreuses personnes préfèrent le statu quo, même s'il est insatisfaisant. Il a au moins un mérite : "On connaît son inconfort, son insatisfaction", et en soi cela donne un sentiment de maîtrise.

Les initiateurs d'un changement doivent accepter et intégrer cet état de fait :

"Le changement, quel qu'il soit, est d'abord majoritairement regardé avec suspicion", y compris lorsqu'il est réclamé.

En fait, il y a souvent des avantages cachés à maintenir une situation en l'état. Il faut également être conscient que pour les personnes le changement a un coût souvent très lourd : perte de repères, nouveaux apprentissages, prise de risques, incertitude...



### Donner du sens et créer un contexte de confiance

Si le changement paraît souvent évident et pertinent pour ceux qui l'initient, il est loin d'en être de même pour ceux qui en seront impactés.

Un travail honnête de communication et de pédagogie est donc nécessaire.

Que ce soit dans les entreprises ou en tant que citoyen, les personnes ont généralement vécus de nombreux changements décevants.

Elles sont de moins en moins dupes des discours enfumés. Quoiqu'on en dise, le niveau d'information et de formation des personnes est de plus en plus élevé, leur sens critique aussi. Sans sens (vers où nous emmène-t-on, pour quelles raisons), et sans pertinence (en quoi ce changement s'impose-t-il) perçus, sans un contexte de confiance, le changement est voué à l'échec.

### Avoir des initiateurs et porteurs du changement crédibles

Pour s'engager positivement dans un processus de changement, il faut donc pouvoir faire confiance à l'organisation, à ses dirigeants, aux initiateurs et aux porteurs du changement.

Le parler-vrai, la transparence, la cohérence, l'alignement entre les discours et les actes, l'exemplarité, la compétence restent les meilleurs supports de la crédibilité.

### Présenter le changement comme le passage nécessaire, opportun, pertinent d'un état à un autre sans démolir ni accuser présent et passé

Beaucoup de processus de changement sont rejetés, car présentés et/ou vécus comme remis en cause de ce que l'on fait ou de ce que l'on a fait (au sens vous ne travaillez pas bien), donc comme remise en cause des personnes.

Au contraire de cela, il faut rechercher dans l'expérience vécue de l'organisation et des personnes ce qui peut aider à réussir le nouveau changement : compétences, capacités d'apprentissage, cohésion/solidarité, réussites antérieures..... Le changement doit donc être présenté comme un processus nécessaire, opportun, pertinent de passage d'un état à un autre, où l'on s'appuie sur des éléments clés de l'histoire de l'organisation et des personnes.

### Associer

Le changement vertical, imposé par injonction, marche de moins en moins.

S'il faut un leadership d'impulsion pour initier un changement, ensuite il faut un leadership partagé. C'est-à-dire qu'il faut faire des personnes impactées par le changement des co-auteurs, des co-impulseurs et des co-auteurs du changement. On y gagnera en adhésion et en contenu (c'est-à-dire plus-value d'idées, de solutions).

Il ne s'agit surtout pas de faire de la pseudo participation, l'effet répulsif est alors garanti.

### Soutenir, encourager, reconnaître

Le changement chahute nos habitudes, nos façons d'être et de faire, nos relations aux autres. Il interpelle donc nos compétences et nos capacités (serai-je ou non capable d'acquiescer ces nouvelles compétences ?).

Il importe donc de mettre en place les supports utiles (délais, formation, accompagnement, tutorat, coaching, droit à l'erreur...). Il faut également envoyer des messages individuels et collectifs d'encouragement, de reconnaissance en pointant ce qui a été engagé, fait, réussi.

### Agir

Engager des actions concrètes pour que le changement s'impose comme une réalité. Il n'est plus seulement un discours, un projet, il devient actions et réalité. C'est aussi, sur le plan psychologique montrer l'irréversibilité du processus de changement. De nombreux sceptiques, indécis, voire opposants, rejoignent le processus de changement lorsqu'ils constatent que de toute façon les choses sont engagées, se font et donc se feront.

### Dire clairement que tout ne peut pas être prévu, qu'il y aura des ajustements, des bifurcations

Il faut sortir de l'illusion que tout peut être anticipé, prévu, sous contrôle. Quand on se lance dans un projet de changement, une chose que l'on peut affirmer :

"C'est que les choses ne se passeront pas exactement comme nous l'avons prévu". Comme l'a bien montré Edgar Morin dans "La méthode", il s'agit moins de prévoir, que d'avoir une stratégie, un but, des objectifs et des capacités de pilotage.

Ce sont ces capacités de pilotage qui en tenant compte de la réalité des situations, des imprévus, des bonnes et mauvaises fortunes, nous amèneront à ajuster, bifurquer et parfois abandonner. Et, comme le disait Peter Drucker : "Le meilleur moyen de prévoir le futur, c'est de le créer".

### Informier

Il ne suffit pas de faire, il faut faire savoir ce qui se fait. Cette information doit être informative, mais aussi motivationnelle : valoriser les actions, les succès, les difficultés résolues et surtout les personnes. L'information motivationnelle devient alors un acte de reconnaissance.

### Être équitable

Dans la pratique, la très grande majorité des changements sont producteurs d'inégalités.

Certains ont la capacité à réussir le changement (par exemple acquisition de nouvelles compétences), d'autres non. Par nature, le changement est inégalitaire.

Veiller à l'équité du changement, c'est intégrer un traitement digne, honnête, respectueux de ceux qui seront impactés négativement : accompagnement à la reconversion, aide à la création d'entreprise... La façon dont sont traités les perdants a un impact important sur ceux qui restent, car il conditionne la confiance qu'ils continueront ou non à accorder à l'organisation et à ses dirigeants.

### Pour conclure

Il faut accepter le fait que le changement devienne la permanence.

États, entreprises ou personnes, pour survivre, assurer notre employabilité durable, répondre aux défis de compétitivité et de développement durable, nous n'avons d'autres choix que de changer. Changer pour nous adapter, mais aussi être initiateur/producteur de changement via l'innovation, le leadership.

Réussir ces changements passe par les quelques conseils que nous avons donnés, mais aussi par une meilleure prise de conscience du potentiel que nous portons en nous individuellement et collectivement.

Ça passe donc par une attitude de lucidité et de confiance envers nous-mêmes, l'organisation, notre environnement humain et une véritable capacité à coopérer.

Quelle que soit l'issue d'un processus de changement, c'est aussi savoir identifier ce que cette expérience nous a appris, en quoi elle nous rend plus aptes à réussir les nouveaux changements que nous aurons à vivre.

« Face au monde qui change, il vaut mieux penser le changement que changer le pensement »

Francis BLANCHE

