

LA CONDUITE DU CHANGEMENT

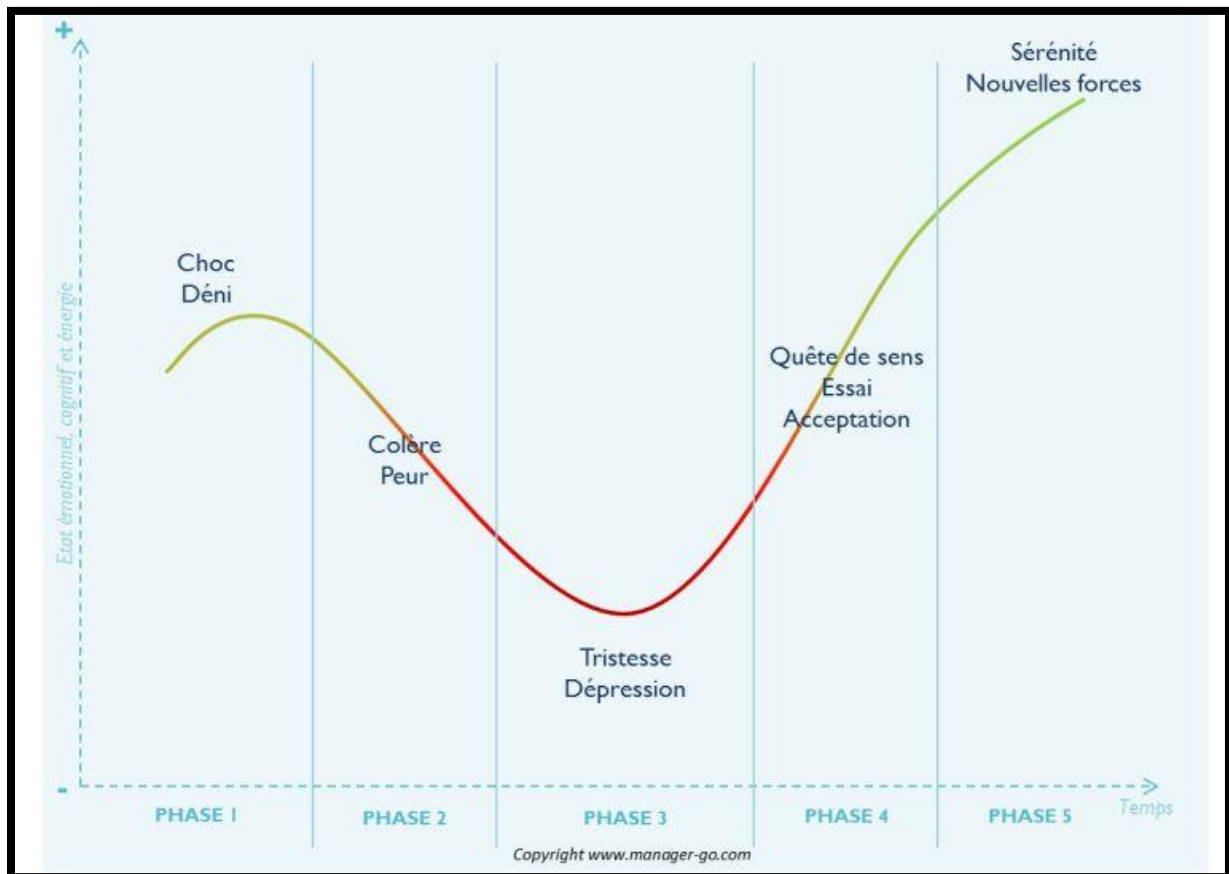
Quelques conseils pour faciliter la conduite du changement dans vos projets

J'entends souvent : "Les collaborateurs sont réfractaires aux changements".

Vraiment ? Et si on leur propose un ticket de loto gagnant ? Ce sera forcément un très gros changement. Et pourtant, il y a de fortes chances qu'ils acceptent facilement, n'est-ce pas ?

Alors pourquoi ce sentiment largement partagé ?

Pour mieux comprendre cette question, il est intéressant de connaître la courbe du Deuil d'Elisabeth Kubler Ross (voir image). Cette psychiatre a modélisé les différentes étapes que tout individu traverse lors d'un changement.



La première c'est le choc, suivi du déni.

Quand notre cerveau comprend que le bouleversement pourrait bien arriver, c'est la colère qui prend le relais, associée ou suivie de la peur d'un futur qui ne nous garantit pas forcément un mieux. On peut ici se retrouver en situation de marchandage, cherchant à tout prix à éviter le changement.

Puis quand nous comprenons que le projet est inéluctable, c'est la tristesse qui s'installe.

C'est à ce moment-là que la descente s'arrête. Avant cette étape, notre cerveau est tout entier tourné vers le passé. A partir de l'étape de la tristesse, l'individu envisage l'avenir, il va commencer par se résigner, cela lui permet d'essayer, de tester et ainsi de constater que ses appréhensions sont peut-être infondées. La mise en mouvement s'intensifie avec ensuite l'acceptation jusqu'à atteindre une "nouvelle sérénité".

Et chacun est différent face à ces étapes, et les traverse à son propre rythme. Certains les parcourent rapidement, tandis que d'autres ont besoin de plus de temps.

Or, lorsqu'un dirigeant présente un projet à ses équipes, il est important de se rappeler que lui-même, et l'équipe qui a travaillé sur le projet ont déjà tous parcouru toutes les étapes de la courbe du deuil.

Ça n'est pas le cas des équipes qui ont besoin, elles aussi, de faire leur propre chemin.

Alors voici quelques conseils pour bien préparer un changement. Sans être exhaustifs, ce sont des axes essentiels à une bonne conduite du changement.

1. Partagez votre vision, montrez et expliquez l'urgence de la situation. Un changement ne s'annonce pas par une note ou un mail envoyé aux équipes.
2. Prévoir et laisser un peu de temps (J'ai l'habitude de dire que le temps qui n'a pas été investi en amont sera plus important en aval pour convaincre),
3. Prévoir des groupes relais – en particulier, associer très tôt les managers dans le processus afin qu'ils aient eux même fait leur deuil avant d'accompagner les équipes,
4. Préparer un plan d'accompagnement adapté et parfois individualisé
5. Savoir écouter les critiques (qui peuvent parfois éviter des erreurs) et prévoir des moments d'échanges pour répondre aux questions/craintes/suggestions
6. Impliquer ses collaborateurs dans le projet. C'est un apport utile au projet et cela les aide à se l'approprier.
7. Prévoyez un plan de communication. Si vous ne communiquez pas, la communication se fera sans vous.
8. Enfin, fêtez votre succès !

En conclusion, bien préparer un changement est essentiel pour faciliter l'acceptation par les collaborateurs. En suivant les conseils ci-dessus, vous pourrez conduire le changement de manière plus sereine et efficace, faire de votre projet un succès à partager avec votre équipe.