

La gestion du changement : un art de vivre ? (PME – juillet-août 99)

Le discours sur le changement se généralise autant dans les milieux économiques que politiques, avec parfois une couleur fataliste (il faut suivre) ou de résistance (face à une catastrophe qui s'annonce). Les formations et méthodes de gestion du changement se répandent partout. Au-delà des effets de mode, comment peut-on redonner au changement sa place réelle : celle d'être une partie intégrante et naturelle de la vie des individus et des organisations ?

L'accélération du changement : qu'en est-il ?

Dire que le changement s'accélère est devenu une banalité. Il s'agit d'une réalité objective : la globalisation des marchés, les progrès technologiques - notamment liés aux télécommunications - remettent en question plus profondément que jamais les manières habituelles d'agir et les structures en place.

Mais le changement préoccupe tout le monde, autant ceux qui le stimulent que ceux qui cherchent à lui résister. Pour les uns, il s'agit d'un processus *d'accélération*, sorte de fuite en avant qui conduit p.ex. à des changements de structures organisationnelles tous les 6 mois ou à des efforts souvent démesurés pour tenter de tout faire tout de suite et en même temps, à avoir l'impression que chaque minute passée à réfléchir ou à se concerter est du temps perdu, et que la vie ne nous laisse plus ce temps. C'est la fuite en avant, qui empêche de vivre le moment présent et qui conduit à un stress important. Et si la fuite n'est pas dans le travail, c'est dans les loisirs, actifs également, qu'elle a lieu.

Pour les autres, la *résistance* et la tentation de freiner ce mouvement dominant : parce qu'ils perçoivent les risques des changements pour eux ; parce qu'ils ont peur de ne pouvoir y faire face. Ils critiquent, s'accrochent aux modèles du passé, aux acquis, bloquent les initiatives, font le vide autour d'eux, ou simplement deviennent passifs.

Les réels enjeux du changement

Lorsqu'un manager du type « accélération » se plaint de la résistance au changement autour de lui, il n'a souvent pas conscience qu'autant son entourage que lui adoptent une réaction non-optimale face à un même besoin : celui de s'adapter à son environnement. Et cette adaptation devrait pouvoir se faire de manière harmonieuse, ouverte et active.

Le problème n'est donc pas le changement en soi ; c'est la *relation* qu'on a envers lui qui est en cause :

- *le changement est normal* ; il fait partie de la vie. De tout temps, des civilisations ont dû reconstruire ce qui avait été détruit, changer de localisation ou de métier, redémarrer après une épidémie, une guerre ou une conquête
- *chaque changement est source de progrès, d'évolution*, car seule la remise en question des structures et modes de faire existants permet d'avancer et de se libérer de contraintes souvent lourdes
- *chaque changement contient des opportunités* pour chacun, même si à première vue l'on fait partie des perdants. P.ex., être licencié est un problème, mais constitue aussi une opportunité pour mieux valoriser son potentiel et trouver une voie qui convient à ses objectifs et préférences.

Chacun peut donc, en ayant l'attitude adéquate, devenir un *acteur du changement, de son propre changement*.

Mais les entreprises et les institutions sociales ont la responsabilité de mettre en oeuvre les moyens permettant d'accompagner les individus dans ce processus.

Réussir le changement :

Le changement n'est pas toujours prévu ni prévisible. Mais sa mise en oeuvre dans l'entreprise peut généralement (voire doit) se planifier. Elle prend toujours beaucoup de temps : celui qu'il faut pour modifier les structures et processus et pour que les collaborateurs puissent s'adapter. Ce temps se compte généralement en mois voire en années.

La mise en oeuvre d'un changement devient donc un projet. Comme pour d'autres projets, on veillera particulièrement à ce que :

- *l'individu comprenne et accepte le sens du changement/projet*
- *chacun dispose de la chance et des moyens de s'adapter*
- *le changement soit perçu comme réalisable, grâce à un découpage en différentes phases*
- *les cadres parviennent à montrer l'exemple et à accompagner le changement prévu.*

De vrais leaders :

Pour qu'un changement réussisse dans une organisation, on n'exigera pas des collaborateurs des choses que le management n'a pas intégré lui-même. Il faut donc que les cadres sachent *vivre le changement*, mais aussi l'ouverture, l'échange, la controverse, sans se sentir menacés. Ils sauront trouver leur sécurité dans leurs propres capacités, plutôt que dans des structures ou d'autres facteurs externes.

Si les cadres font passer un changement sous la contrainte, en ne partageant pas l'idée ou la manière de le faire, ou s'ils se sentent menacés, comment peuvent-ils motiver leurs collaborateurs à s'engager et leur donner la confiance nécessaire pour réussir ?

Par conséquent, on choisira des leaders bien dans leur peau, respectueux des autres et acteurs positifs dans la vie, ou on accompagnera ceux qui ne le sont pas autant, pour les aider dans leur mission.

Un processus progressif :

L'être humain sait mobiliser son énergie pour des objectifs qui lui semblent positifs, motivants, désirables. Il apprécie d'être responsabilisé, impliqué et de participer à un processus qui a du sens pour lui et qui lui permet d'être utile. En revanche, il se bloquera s'il ressent de l'injustice, du mépris, donc s'il ne se sent pas accepté, reconnu, utile, s'il pense qu'on ne lui fait pas confiance. Il apprécie aussi le plaisir de réussir avec d'autres, de progresser, de surmonter des difficultés. Si l'on admet ces éléments, on cherchera en particulier :

- *à clarifier l'objectif du changement pour chacun, à rendre ce changement *désirable* avec des arguments qui parlent aux collaborateurs, qui les motivent, qui leur montrent l'avantage qu'ils peuvent en tirer*
- *à définir les critères qui permettent d'évaluer le succès, de manière à ce que les progrès puissent être suivis de près par chacun et être reconnus comme tels*
- *à définir les principales étapes à parcourir pour y arriver, chaque étape apparaissant comme motivante et réalisable vers un but qui est lui-même désirable.*

Cette démarche sera lancée d'abord auprès des cadres - qui auront ainsi l'occasion d'intégrer le changement et les comportements induits par lui, de dépasser leurs peurs ou leurs réticences - de manière à ce qu'ils puissent oeuvrer comme de réels relais du changement.

Cela s'applique-t-il à tous les changements ?

Certaines situations sont plus difficiles que d'autres. Par exemple la suppression d'un secteur d'activité, dans une région, provoquera des réactions beaucoup plus émotionnelles que n'importe quelle nouvelle organisation ou technologie à introduire. Nous n'avons pas présenté ici une méthode, mais beaucoup plus une manière d'aborder le changement, une attitude de base : le *changement se réussit toujours avec des Hommes*, et pas contre eux. Et l'on sera parfois surpris de constater que les collaborateurs sont parfaitement capables, souvent bien au-delà des espérances - s'ils sont *impliqués* correctement - de devenir des acteurs du processus engagé.

A noter :

1. Le changement n'est pas nouveau ; il fait partie de la vie. Il s'accélère, mais c'est surtout la relation qu'on a envers le changement qui est en cause aujourd'hui
2. Un changement se réussit avec des Hommes, et pas contre eux.. La qualité de leur adhésion et de leur implication sera déterminante
3. Un changement se gagne en mobilisant en premier les cadres et les collaborateurs les plus influents dans l'organisation. Ceux-ci se chargeront du reste
4. Un changement est réussi si les individus en perçoivent le sens, le considèrent comme désirable, s'ils voient l'utilité de le mettre en oeuvre et sont rassurés, grâce à des mesures d'accompagnement et à des étapes bien découpées, sur leur capacité à y arriver
5. Réussir le changement n'est jamais facile, mais toujours possible. La méthode à adopter intégrera les principes généraux définis ici mais sera spécifique pour chaque cas.