

Joseph COSTA Consultant AL Consulting Group.

Il existe deux situations types au regard desquelles le manager doit examiner le changement :

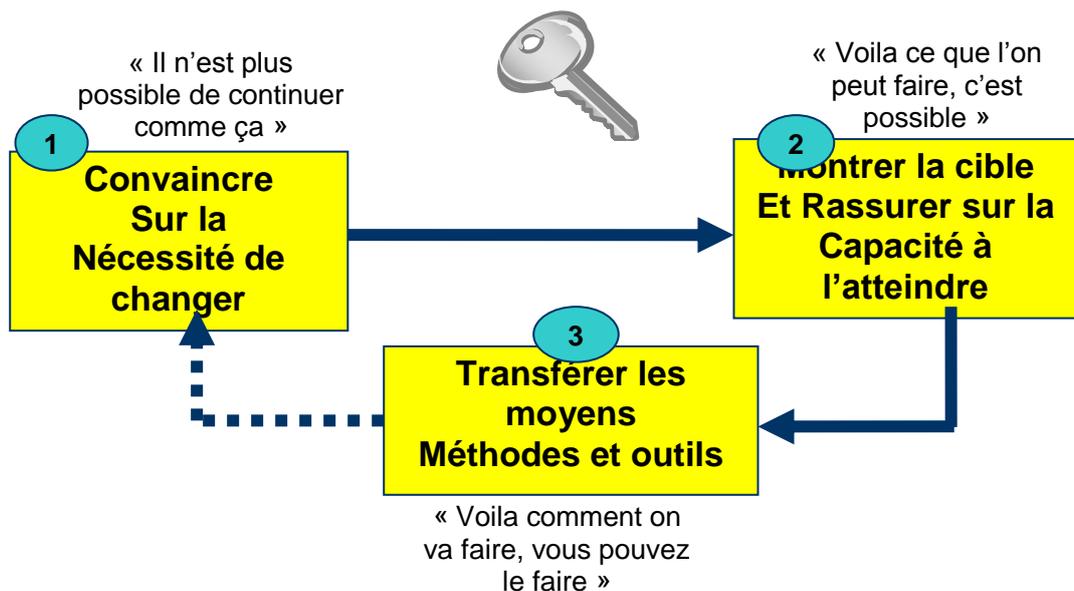
- L'implication du « chef » est suffisante.
- L'implication des collaborateurs est nécessaire.

Dans le premier cas il suffira de changer le concret et le formel et d'utiliser si besoin les instruments du pouvoir.

Ces moyens peuvent être la contrainte (imposer un contexte et des règles) et la rétribution (positive ou négative en sanctionnant).

Cependant dans beaucoup de situations l'implication des collaborateurs est indispensable, en particulier dans la recherche de l'efficacité maximum au sein de l'entreprise, et dans ce cas il s'agira de bien traiter les 3 étapes incontournables d'un processus de changement réussi.

Les 3 étapes à connaître dans tout changement



Etape 1 : CONVAINCRE SUR LA NECESSITE DE CHANGER

Cette étape est souvent négligée par les managers alors qu'elle est fondamentale pour obtenir l'implication souhaitée.

Bien souvent cette étape est passée très rapidement pour présenter la situation voulue en détail. C'est alors que l'on doit faire face lors des changements à beaucoup de résistances et de retours à la situation initiale avec nostalgie « avant on faisait comme ça et c'était mieux ».

Il s'agit au contraire de bien mettre en évidence les raisons du changement.

Il faut une bonne prise de conscience de la situation et une bonne perception des sous performances.

La situation doit presque être intolérable pour arriver à se dire « il n'est plus possible de continuer comme ça ». Ce seuil d'intolérance face à une situation

sera différent suivant les cas, la culture, le vécu.

Il faut donc rechercher et bien mettre en forme les éléments pertinents, externes (concurrence ou clients) ou internes (gaspillages de tous types, services non rendus, sous performances,...).

Les chiffres, les faits réels et les outils simples de visualisation sont indispensables à cette étape.

Etape 2 : MONTRER LA CIBLE ET RASSURER SUR LA CAPACITE A L'ATTEINDRE

Cette cible, sans être nécessairement détaillée, doit être comprise et perçue comme réaliste pour éviter le rejet. Pour cela plusieurs moyens favorisent cette acceptation :

- la crédibilité du promoteur de cette solution,
- la pédagogie et la conviction lors des présentations,
- le témoignage de ses pairs,
- les exemples externes et internes (pilotes), sont souvent utilisés et utiles mais restent insuffisants si l'étape 1 est oubliée ou si elle donne une image trop négative de soi.

En effet parmi les raisons des rejets du changement proposé on trouve souvent la crainte de ne pas maîtriser le futur ou une remise en cause trop forte de ses acquis.

Quand le taux de changement imposé est trop important les personnes concernées peuvent ressentir que leur valeur professionnelle, leur contribution sont brutalement niées ou complètement dévaluées.

Il en résulte une perte de confiance en soi, une peur de ne pas être reconnu, parfois même une angoisse exagérée qui limite l'écoute et provoque le rejet.

Il est donc indispensable, c'est ce qui rend l'exercice difficile, de valoriser également les acquis, les talents, « ce qu'on faisait hier était bien pour le contexte de l'époque ». Ensuite les nouvelles exigences de la cible seront mieux acceptées.

Cependant le niveau d'acceptation et surtout d'implication restera faible si l'étape 3 qui est le transfert de moyens (surtout de compétences ne vient pas immédiatement après).

Etape 3 : TRANSFERER LES MOYENS, METHODES ET OUTILS

Il est évident et sous entendu que les moyens matériels doivent être cohérents avec la solution proposée, mais les blocages au changement proviennent souvent de craintes avouées ou non de ne plus être compétent, d'être mis en échec.

Les moyens donnés à chacun **pour changer** sont donc essentiels.

Il s'agit donc d'augmenter les compétences pour rassurer et obtenir la contribution voulue.

L'importance donnée au transfert de compétences en méthodes, outils et systèmes sera un point clé de la réussite. Chacun a besoin de se sentir aidé et soutenu lors d'un changement important.

Ces 3 étapes du processus de changement ne nécessitent pas toujours un investissement important mais il est indispensable lors de tout changement

de bien les évaluer pour éviter un rejet et obtenir une participation active des collaborateurs. Voilà donc **3 questions essentielles** à se poser avant d'engager un changement important :

- 1. La prise de conscience de la nécessité du changement est-elle suffisante ?**
- 2. La vision de la cible est elle bonne, suffisamment partagée et perçue comme réaliste ?**
- 3. Les connaissances et compétences sont-elles suffisantes pour la dynamique d'action voulue ?**

Vous pouvez vous exprimer sur cet article ou sur le sujet en général en écrivant à lean-xpress@al-consulting.com

Vos contributions (avis, critiques, suggestions...) seront toujours les bienvenues