



Cabinet VDB

Conseil et formation de Dirigeants
Créateur d'événements pédagogiques

LA TRANSITION OU LA CONDUITE HUMAINE DU CHANGEMENT

Le changement s'associe à la vie. C'est parce que l'être humain dispose d'une force motrice fondamentale : l'adaptabilité, qu'il réussit à survivre dans des conditions parfois extrêmes.

Rien que de plus naturel.

Ce à quoi nous assistons, à l'époque où, c'est aussi de millénaire que nous changeons, est la considérable accélération des processus de changement.

Chacun est donc à la recherche de la meilleure solution du moment car demain rendra hier vraisemblablement obsolète.

Alors on jongle tant bien que mal avec des réorganisations internes, des redéploiements d'effectifs, des fusions ou acquisitions, des recentrages d'activité, des valeurs que tout à coup on veut première, etc.

Les hommes en charge de conduire ces changements dans les organisations pensent souvent que l'homme grâce à sa nature va s'y adapter.

Probablement parce qu'en plus de l'exigence du changement s'ajoute une exigence de vitesse, le désarroi, la confusion, la démotivation sont plus souvent présents que l'adaptation.

L'expérience montre que les changements prennent plus de temps et coûtent plus cher à réaliser que prévu.

Tout simplement parce qu'on peut décider d'un changement quel qu'il soit mais **qu'on ne peut décider à la place d'un HOMME que celui-ci s'engage dans la voie nouvelle qu'on lui propose.**

C'est ce que certains auteurs ont appelé CHANGEMENT et TRANSITION. La transition étant le processus psychologique à travers lequel passe un individu pour s'approprier le changement.

Ce processus est immuable, simple à comprendre, à la portée de tous managers soucieux d'emmener avec lui dans le combat économique les hommes et les femmes dont il a accepté la responsabilité.

Il passe schématiquement par trois phases principales :

- La « fin » qu'il faut comprendre et gérer (le nouveau est synonyme de l'abandon de l'ancien),
- La « zone de passage », entre l'ancien et le nouveau, dangereuse, mais pleine d'opportunités,
- Le « nouveau départ » dont il importe de choisir le moment et le rythme.

L'expérience montre aussi que les changements qui ont le plus souvent pour but de renforcer l'organisation ont pour effet au moins momentané de l'affaiblir et de la mettre dans une position délicate vis à vis de ses concurrents.

Il y a donc une intelligence du changement comme il y a une intelligence de l'organisation.

Le seul réel avantage concurrentiel d'une organisation par rapport à ses concurrentes est d'apprendre plus vite qu'elles. Il nous faut donc apprendre à changer.

Cela fait désormais partie intégrante de la panoplie de savoir nécessaire au management d'aujourd'hui. C'est d'ailleurs plus un état d'esprit ouvert au changement qu'on demande au manager de faire régner au sein de son équipe qu'un changement ponctuel et sans suite. Ceci demande de nouveaux talents managériaux.

Voici de quoi les aider à apparaître.

I - POURQUOI CETTE REFLEXION ?

Le temps

Les lents meurent, les rapides gagnent,

La vitesse de réaction (la réactivité) d'une organisation est un élément clé de la réussite d'une décision stratégique.

L'engagement de chacun

Pour un salaire l'homo economicus on donne 50 % de ses possibilités,

Le reste il le donne s'il en a envie,

Et le problème devient : comment créer l'envie ?

➔ LES ETAPES DE LA TRANSITION

1/ GERER LA FIN

On vante toujours les avantages du changement que l'on propose.

On oublie souvent de prendre en compte les pertes de l'état précédent.

1) Qui perd quoi ?

Qu'est ce qui dans le quotidien de chacun va changer dans sa dimension professionnelle / personnelle / relationnelle. Décrire le changement aussi précisément que possible.

Le syndrome de la boule de billard (imaginez le changement du changement ?)

Soyez concrets. Pas de phrases génériques vides de sens

- Qu'est-ce qui est fini pour chacun ?
- Qu'est-ce qui au contraire gagne en intérêt ?

2) Savoir écouter leur avis

Plus vous vantez les mérites du changement, plus vous développez les freins à celui-ci.

N'essayez pas de convaincre et d'imposer votre propre point de vue : 2 attitudes possibles :

- Vous ne les comprenez pas
- Vous ne vous préoccupez pas d'eux

3) Une constante : Ce que vous n'avez pas prévu

Ne soyez pas surpris de réactions disproportionnées,

C'est une pièce de leur monde qui part, pas du vôtre,

Le poids de la gestion des changements passés peut expliquer les comportements face au changement d'aujourd'hui,

Apprenez à regarder les pertes cachées derrière les pertes évidentes.

4) Comment traiter une perte ?

La reconnaître :

- N'hésitez pas - Osez ! Dîtes-le simplement,
- Les gens réagissent plus vite si on peut leur parler franchement de ce qu'ils ont perdu,
- Le syndrome de la perte (on ne veut pas y croire, on fait semblant, etc)
- Expliquez la mécanique humaine du changement.

La compenser :

- Trouvez un chemin pour agir,
- Que pouvez vous donner en échange,
- Le principe de compensation est basique pour la gestion de tous les types de changement.

5) Informez / Informez / Informez

Il y a plein de raisons de ne pas le faire

- C'est secret (!?)
- Je l'ai déjà dit (quand un manager pense avoir bien communiqué, il faut qu'il communique 5 fois plus).
- C'est à lui de le faire (j'ai délégué)
- Je ne sais pas tout.

Très souvent la seule raison de ne pas communiquer, c'est la peur du manager de le faire

6) Appuyez-vous toujours sur le passé :

- Le traiter avec respect,
- Laissez les gens emporter avec eux une partie du passé.



PHASE 1 : DISCUSSION SUPPORT

- Avez-vous compris les réalités, mêmes subjectives, des pertes pour les personnes confrontées au changement ?
- Avez-vous reconnu ces pertes avec sympathie ? Et peut-on en parler sans craintes?
- Avez-vous défini clairement ce qui est fini et ce qui ne l'est pas ?
- Donnez-vous des informations précises aux gens et le faites-vous encore et encore ?
- Avez-vous trouvé des moyens pour « marquer la fin » ?
- Faites-vous attention de ne pas dénigrer le passé, mais, si possible, de trouver des moyens de le mettre en valeur ?
- Avez-vous projeté de laisser les gens emporter avec eux une partie du passé ? (1 chose, 1 objet)
- Avez-vous exprimé clairement comment la fin que vous préparez est nécessaire pour mieux préparer demain ?

2/ GERER LA ZONE DE PASSAGE

Bienvenue dans une **zone de turbulences** :

- L'anxiété monte et la motivation descend,
- Absentéisme professionnel,
- Les vieux problèmes remontent en force à la surface,
- La confusion règne, attention les meilleurs peuvent partir,
- Le personnel est divisé entre ceux qui veulent avancer et ceux qui regardent le passé,
- L'organisation est fragile aux attaques extérieures.

C'EST LE MOMENT DE FAIRE ECLATER VOTRE TALENT MANAGERIAL

- Au secours, tout va bien, chic, tout va mal,
- C'est une période source d'innovation et de créativité.

1) Former une coalition puissante

Seule une équipe soudée, rassemblant pouvoir, expertise leadership et crédibilité est à même de faire aboutir à son terme un processus de changement.

2) Développer une vision

Une vision de l'avenir crédible et motivante est essentielle pour mobiliser les énergies et canaliser les efforts.

3) Communiquer la vision

- Ne pas sous estimer les efforts considérables pour faire partager la vision par l'ensemble de l'organisation,
- Soyez proche du terrain,
- Développer les activités conviviales,
- Créer un support de communication spécifique (si nécessaire),
- Tous dans le même bateau (y compris vous).

4) Fabriquez des succès rapides

- Etapes intermédiaires qui montrent concrètement l'avancement,
- Sans résultats rapidement visibles, la démarche risque de perdre sa crédibilité et de se voir abandonner par des acteurs clés,
- Bâtir sur les premiers résultats pour soutenir la dynamique.

5) Formez vos managers à traverser cette période

6) Soyez cohérents

- Ne changez que ce qui est nécessaire,
- Soyez réaliste, n'en demandez pas trop.

7) Mettez en place un groupe de suivi du changement

- Attention au «NETMA problème»,
- 7 à 12 personnes choisies dans le plus de secteurs possibles,
- Prendre le pouls de l'organisation,
- Facilitez la communication ascendante,
- Groupe test avant d'effectuer des annonces,
- Réguler les rumeurs.

8) Développer la créativité - Tout le monde au travail

Mettre le management en tension positive,
C'est un moment opportun pour interroger le quotidien,
Traitez avec beaucoup d'attention les idées émises par vos collaborateurs,
C'est le moment d'aller voir ailleurs (see and touch)
Séminaire d'entraînement à la créativité,
Encouragez les expériences (Attention à la gestion affective de l'erreur),
Faites de vos faiblesses des points positifs pour faire émerger de nouvelles solutions,
C'est le moment de résoudre les vieux problèmes que l'on croyait insolubles.



PHASE 2 : DISCUSSION SUPPORT

- Avez-vous expliqué la zone de passage comme une période désagréable et inconfortable, mais qui peut devenir avantageuse et satisfaisante pour chacun ?
- Avez-vous une vision crédible et motivante de l'avenir ?
- Avez-vous une équipe soudée autour de vous ?
- Avez-vous fixé des objectifs et des contrôles à court terme ? (succès rapide).
- Avez-vous mis en place des programmes de « formation action » spécifiques pour traiter avec succès la période de passage ?
- Avez-vous mis en place un groupe de suivi pour disposer d'informations réalistes montantes et descendantes pendant la période de passage ?
- Qu'avez-vous changé vous ? Avez-vous balayé devant votre porte ?
- Avez-vous encouragé les expériences et fait en sorte que les gens ne soient pas punis pour avoir échoué dans des efforts intelligents qui n'ont pas réussi ?
- N'êtes-vous pas préoccupé de retrouver le plus rapidement possible des certitudes plutôt que de prolonger le temps de la réflexion et de la créativité ?
- Avez-vous construit des occasions de succès rapide pour aider les gens à reconquérir leur confiance en elles et à construire une image positive de la transition ?

3/ PRENDRE UN NOUVEAU DÉPART

1) Une période ambivalente

- Confirme la réalité de l'abandon de l'ancienne période,
- Incertitude quant au nouveau fonctionnement :
 - pour le fonctionnement lui-même,
 - pour l'individu (sera-t-il capable de ?).
- C'est une période de risque qui peut rappeler des échecs antérieurs,
- Attention aux planqués de la période de passage,
- Il faut marquer la fin et marquer les esprits (gestion du symbolique) : (chêne/roseau)
- marquez symboliquement sa fin d'une période,
- exemple de Cortes, de MASSEY - FERGUSON

2) La gestion d'un nouveau départ

- Les fleurs et les fruits n'apparaissent pas à n'importe quel moment, d'où l'intérêt de la compréhension de la période de passage,
- Expliquez les raisons : **VENDEZ LES PROBLEMES ET NON LES SOLUTIONS**,
- Utilisez les images, c'est la clé de la compréhension et de l'appropriation,
- Planifiez pour que les gens perçoivent concrètement comment ils vont faire pour aller là où vous souhaitez les faire aller. C'est le plan de la transition, pas le plan du changement.
 - plus détaillé,
 - plus personnel.
- Préparez des espaces d'appropriation.

3) Attention à l'effet marathon

4) Quelques règles à suivre

- Soyez cohérents (messages, attitudes, comportements, récompenses),
- Assurez des succès rapides,
- Symbolisez la nouvelle identité,
- Fêtez les succès/ Récompensez les progrès.



PHASE 3 : DISCUSSION SUPPORT

- Avez-vous clarifié et communiqué les raisons du changement ?
- Avez-vous trouvé des moyens pour compenser les pertes ?
- Avez-vous fait attention à gérer la fin et la période de passage, ou essayez-vous de faire un départ à tout prix ?
- Avez-vous aidé les gens à découvrir dès que possible le rôle qu'ils joueront dans le nouveau système ?
- Avez-vous observé attentivement vos propres actions afin d'être sûr que vous adoptez aussi les attitudes et les comportements que vous demandez aux autres de développer ?
- Avez-vous trouvé des moyens pour marquer le nouveau départ ?
- Avez-vous trouvé des moyens pour symboliser la nouvelle identité organisationnelle et personnelle qui émerge de cette période de transition ?

LE CHANGEMENT C'EST AVANT TOUT UN ETAT D'ESPRIT

1) De la théorie à la pratique

- La superposition des phases,
- Une architecture générale du changement,
- le chef d'orchestre et la symphonie.

2) Préparer les mentalités au changement

- La pensée monovoie et la pensée multivoie,
- Les scénarios (construit ou subi),
- La réactique (la bicyclette),
- Le fil conducteur permanent (mission et objectifs), (c'est un travail permanent).
- Tension positive dans le management (quoi de neuf ?)

3) Vendez vos problèmes et non vos solutions

- Si les problèmes sont compris, il y a moins d'éducation à faire pour les solutions,
- Ne pas installer de polarité entre le management et le personnel, Tous du même côté, le problème de l'autre,
- La connaissance des problèmes fait émerger les besoins des uns et des autres,
- Cela implique les gens dans l'élaboration des solutions.

4) Halte à la compétition. Il faut capitaliser sur le changement

- Les dangers des métaphores sportives,
- A Toynbee : «Émergence des grandes civilisations»
- désavantage = challenge = réponses créatives,
- Les parts du marché et les chaises du Titanic,
- Le duo challenge / réponse se décline à tous les niveaux de l'organisation.

L'IMPERIEUSE NECESSITE DE LA CONFIANCE DANS LE MANAGEMENT

Au-delà des techniques, n'oublions jamais qu'un collaborateur acceptera toujours le changement que lui propose un manager en qui il a confiance.

Un manager est donc sans cesse préoccupé de bâtir la confiance :

- Faire ce qu'on dit,

- Pas de promesses qu'on ne peut pas tenir,
- Ecoutez les gens attentivement et dites leur ce que vous avez compris qu'ils vous disent. Acceptez les corrections, révisez votre point de vue. Les gens ont confiance en ceux qui les comprennent,
- Essayez de comprendre ce qui est important pour eux et battez-vous pour le préserver.
- Montrez-vous tel que vous êtes. Cacher un défaut développe l'image mais ne bâtit pas la confiance,
- Soyez attentif à ce qu'on pense de vous,
- Ne demandez pas aux autres de vous faire plus confiance que la confiance que vous leur faites,
- Essayez de faire plus confiance aux autres,
- Ne confondez pas se faire confiance et «être pote»,
- Ne soyez pas surpris si les actions que vous faites pour développer la confiance génèrent dans un premier temps de la méfiance,

SOYEZ SIMPLE, DITES LA VÉRITÉ

➔ NOTES PERSONNELLES

Philippe Van den BULKE