

Et pour terminer, laissez-moi vous rappeler ces mots de Margaret Mead : "Ne doutez jamais qu'un petit groupe de personnes puisse changer le monde. En réalité, c'est toujours ce qui s'est passé."...



APPROCHES COOPÉRATIVES

Conduire le changement

Dominique Bénard





Conduire le changement

Par Dominique Bénard

Table des matières

Prologue	5
1. Les modèles du changement	6
2. La culture d'une organisation	13
3. Les réactions au changement.....	18
4. L'équation du changement	25
5. Planifier le changement.....	28
5. Conclusion	38

*Le monde que nous avons créé est le résultat de nos pensées.
Il ne peut pas être changé sans que l'on change notre manière
de penser.*

ALBERT EINSTEIN

Prologue

Nous vivons dans un monde en mutation rapide. Les organisations sociales qui réussissent sont celles qui s'adaptent à ces mutations ou mieux encore qui les précèdent. Cela est vrai au niveau des associations et des entreprises - quelle que soit leur taille, comme au niveau des pays.

Etre capable de concevoir et de gérer les changements nécessaires est donc une compétence indispensable à toute personne en situation de leader.

Néanmoins, cela ne signifie pas qu'il faille s'engager dans une course perpétuelle au changement. Le changement pour le changement épuise les organisations et démotive leurs membres.

Un changement bien préparé, motivé et réussi développe la culture de changement au sein d'une organisation et sa capacité d'adaptation.

Un changement mal préparé, insuffisamment motivé et mal conduit augmente les barrières culturelles au changement et mine la capacité d'adaptation d'une organisation.

La gestion du changement est une approche structurée permettant d'assurer une mise en oeuvre complète des changements, sans heurts et avec un maintien durable de leurs effets bénéfiques.

1. Les modèles du changement



Plusieurs modèles ont été proposés pour analyser le processus de changement.

LE MODÈLE DE LEAVITT

Harold J. Leavitt¹ (1922 - 2007) est un psychologue du travail et des organisations américain qui a travaillé en particulier avec des confrères comme Kurt Lewin sur le concept de dynamique de groupe et Alexander Bavelas sur la communication et les réseaux de communication.

Selon Harold J. Leavitt, aucun changement n'est possible de manière isolée, car une organisation n'est pas une addition d'éléments séparés mais un système mettant en relation et en interaction ses différentes composantes. On ne peut pas changer un des éléments du système sans provoquer un impact sur les autres.

Toute organisation a quatre composantes principales qui sont toutes interdépendantes :

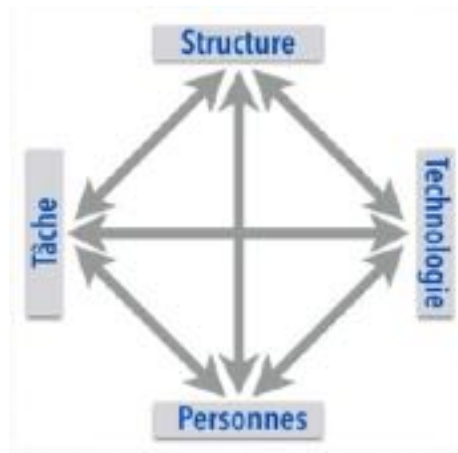
1. Les tâches
2. Les personnes
3. La structure
4. La technologie

Toute tentative pour reconsidérer ou modifier un des quatre composants affectera les trois autres. Avant de changer un

¹ Harold J. Leavitt, (Managerial Psychology) Psychologie des fonctions de direction dans l'entreprise. Données psychologiques du comportement des individus, des groupes et des collectivités, Éditions Hommes et Techniques, 3e éd. 1969.

des composants, il est donc nécessaire d'évaluer l'impact que ce changement aura sur les autres.

En effet, pour que le changement soit couronné de succès et durable, il faut trouver le bon équilibre entre les différents composants.



MODÈLE DE LEAVITT

Par exemple, l'introduction d'une nouvelle technologie dans une organisation implique que les personnes devront changer elles aussi : elles auront besoin d'une formation pour devenir capables d'utiliser la nouvelle technologie. Cela peut affecter la structure même de l'organisation parce que les gens nouvellement formés vont sans doute demander un poste et un salaire plus élevés.

Une nouvelle technologie peut également entraîner un changement au niveau des tâches ; par exemple, le travail des employés sera différent si le changement technologique permet d'automatiser les anciens processus.

LE MODÈLE DE LEWIN

Comment un organisation peut-elle gérer le changement avec succès ?

La réponse à cette question varie énormément avec la nature de l'organisation, la nature du changement visé et le degré de compréhension du processus de changement manifesté par les personnes impliquées.

Kurt Lewin, un psychosociologue américain, a proposé dans les années 1940 un modèle de compréhension du changement au sein des organisations qui demeure largement valide aujourd'hui. Il utilise l'image d'un bloc de glace dont on veut modifier la forme.

Le processus nécessite trois étapes : si vous avez un gros cube de glace et que vous voulez le transformer en un cylindre, que faire ?

1. D'abord vous devez faire fondre la glace pour pouvoir changer sa forme (dégel) ;
2. Ensuite vous devez modeler la glace pour lui donner une nouvelle forme (changement) ;
3. Enfin vous devez solidifier à nouveau la glace pour conserver la nouvelle forme (regel).

Le fait de considérer le changement comme un processus comportant des étapes distinctes permet de faire un plan pour gérer la transition et se préparer à ce qui va arriver. Trop souvent on s'engage dans le changement de manière aveugle, ce qui cause des problèmes ou peut même créer le chaos.



MODÈLE DE LEWIN

Phase de dégel

Pour entreprendre avec succès un processus de changement, il faut commencer par comprendre pourquoi le changement est nécessaire.

Il s'agit de montrer pourquoi l'état des choses actuel ne peut pas continuer : par exemple une organisation de jeunesse enregistre une baisse de ses membres année après année, ou une entreprise voit ses chiffres de vente et ses résultats

financiers décliner chaque jour d'avantage ; chacun doit comprendre que cette situation ne peut pas durer longtemps et qu'une solution de changement doit être trouvée rapidement.

Cette première étape du changement est généralement la plus difficile et la plus stressante. Elle va remettre en cause des certitudes, des valeurs, des attitudes et des comportements bien établis. Cela peut provoquer un déséquilibre, ou même une crise. Mais de là peut surgir une motivation plus forte pour rechercher un nouvel équilibre.

Phase de changement

La transition de la phase de dégel à la phase de changement demande quelque temps. Le temps nécessaire pour que les gens acceptent la nouvelle stratégie et participent activement au changement. Mais pour s'engager activement, il ne suffit pas aux gens de savoir que le changement est nécessaire et utile à l'organisation ; ils veulent aussi comprendre en quoi le changement améliorera aussi leur propre situation.

Le changement en effet peut représenter une menace pour certains, particulièrement ceux qui bénéficient le plus du statu quo. D'autres peuvent avoir besoin de beaucoup de temps pour reconnaître les aspects positifs des changements apportés.

Les gens ont besoin de temps et de communication pour comprendre les changements et pour se sentir fortement connectés à l'organisation tout au long de la période de transition.

Phase de re-gel

Quand les changements sont en place et que les gens ont accepté les nouvelles formes de travail, la phase de re-gel peut s'ouvrir. Cette phase est nécessaire pour que les changements soient intériorisés par les gens et institutionnalisés par l'organisation.

Une nouvelle stabilité va se mettre en place et les employés vont se sentir en situation de sécurité et de confort avec les nouvelles méthodes de travail.

Sans la phase de re-gel, les gens risquent d'être pris dans le piège de la transition sans être sûrs que les changements vont durer. On a l'impression d'un changement pour le changement et la motivation pour mettre en oeuvre de nouveaux changements est perdue.

Dans la phase de re-gel, il est important de célébrer le succès du changement pour aider les gens à saisir qu'on est arrivé au terme d'un processus, pour les remercier d'avoir supporté une période difficile et pour les persuader que les changements à venir seront aussi couronnés de succès.

2. La culture d'une organisation

"La difficulté n'est pas de comprendre les idées nouvelles, mais d'échapper aux idées anciennes."

John Maynard Keynes



La culture d'une organisation est déterminée par les attitudes, les croyances, les valeurs et les habitudes de travail qui prédominent en son sein. Elle façonne, de manière positive ou négative, le comportement des gens, et la manière dont les choses sont faites. Elle peut opposer une barrière ou bien, au contraire, apporter un soutien au changement.

La culture d'une organisation est unique et spécifique. Elle se construit et évolue au fil de toutes les expériences et événements passés et de la croissance de l'organisation. Il n'y a pas de culture d'organisation idéale que l'on puisse viser, mais ce que l'on peut néanmoins faire c'est aider l'organisation à s'adapter aux nouvelles circonstances qui peuvent surgir dans son environnement.

Pour cela, on doit encourager les valeurs, les croyances, les structures qui soutiennent le changement.

Performance et culture

Les organisations qui sont capables d'accepter les changements et de mettre en oeuvre facilement les systèmes et les procédures pour les soutenir, sont plus performantes. On dit qu'elles ont une *culture de haute performance*.

Les organisations, dans lesquelles les changements se heurtent à des freins et à des barrières, sont peu capables de changer et de s'adapter. Elles sont peu performantes. On dit qu'elles ont une *culture de faible performance*.

Le tableau de la page suivante énumère les freins et les accélérateurs de changement dans la culture d'une organisation.

Lisez le tableau attentivement afin d'évaluer quelles sont les caractéristiques dominantes de votre organisation : qu'est-ce qui prédomine ? les freins culturels au changement ou les accélérateurs culturels de changement ?

Cette évaluation vous donnera une idée des modèles culturels que vous devez contribuer à changer dans votre organisation.

Frein culturels	Accélérateurs culturels
La crainte et la méfiance règnent. On pense que chacun agit dans son intérêt personnel.	Un sentiment de confiance existe à l'égard de l'organisation et des personnes qui y travaillent.
On est centré sur le profit à court terme.	On est centré sur les objectifs à court terme.
La structure est hiérarchique avec des décisions venues du sommet.	Les membres de l'organisation sont responsabilisés et participent aux décisions.
On recherche le blame et la faute. Les gens tentent d'échapper à leurs responsabilités.	La règle, c'est la responsabilité personnelle. Chacun doit rendre compte de ce qu'il fait.
Faible niveau de communication. L'habitude est de "tuer le message" qui annonce une mauvaise nouvelle. Les membres sont peu informés et sceptiques.	La communication est ouverte et honnête. On cherche à partager toute l'information sur tous les sujets.
En général, on préfère le statu quo. Les façons de faire habituelles sont considérées comme les meilleures.	On est ouvert aux idées et aux façons de faire nouvelles.
L'échec est camouflé.	Tout échec entraîne une enquête et une analyse des causes.
Les nouvelles idées sont rejetées ou critiquées avec l'intention de prouver leurs défauts.	L'innovation et la créativité sont encouragées et promues.
La mentalité " <i>Nous contres les autres</i> " domine. Il y a des guerres de territoires entre les différents services.	Les équipes sont organisées sur une base interdisciplinaire et interfonctionnelle.
Les dirigeants parlent beaucoup mais sont peu engagés dans l'action.	Les dirigeants donnent eux-mêmes l'exemple.
Les politiques et les règles sont très rigides et laissent peu de place au jugement personnel.	Les règles, les processus et les procédures sont flexibles et peuvent être adaptées à la diversité des situations.
Les attitudes sont généralement négatives ; on commence par rechercher tout ce qui va mal	Les attitudes sont généralement positives ; on commence avec la conviction que l'action sera couronnée de succès.

PRINCIPES POUR ENTRER DANS UNE CULTURE DE CHANGEMENT

Voici quelques principes à appliquer pour passer d'une culture de faible performance, qui élève des barrières contre le changement, à une culture de haute performance, qui soutient le changement.

Récompenser et reconnaître les initiatives en faveur du changement

Si la culture de votre organisation donne la préférence au statu quo et que vous voulez changer cela, le mieux à faire est de lancer un programme permettant de reconnaître et de récompenser ceux qui suggèrent et mettent en oeuvre des innovations.

Pratiquer ce que l'on prêche

Pour promouvoir un culture de changement, le leadership par l'exemple est un élément clé. En tant que responsable vous devez incarner les attitudes et les comportements que vous voulez promouvoir.

Impliquer les gens

Quand les gens ont l'impression qu'on leur impose des changements par le haut, la réaction naturelle et d'opposer une résistance active ou passive. C'est le syndrome bien connu : on rejette *"ce qui n'a pas été inventé ici"*.

Au contraire, en impliquant les gens dans l'analyse des besoins, en les consultant sur les solutions possibles et en les faisant participer aux décisions concernant les mesures à prendre, on leur permet de constater qu'ils ont un certain

contrôle sur leur environnement de travail et qu'ils peuvent contribuer positivement au lieu de résister au changement.

Communiquer encore et toujours !

Changer la culture d'une organisation ne se fait pas en quelques semaines. Vous devrez donc expliquer ce que vous vous proposez de faire et communiquer à ce sujet de manière régulière. Il faut occuper le terrain pour empêcher la résurgence des vieux modèles de pensée et d'action. Poursuivez la diffusion des mêmes messages en faveur du changement visé jusqu'à ce qu'il soit fermement enraciné comme une nouvelle caractéristique culturelle de votre organisation.

Construire une nouvelle réputation

Vous devez souligner les aspects de la culture de votre organisation qui ont besoin d'être changés. Soyez ouverts et francs sur ce qui ne fonctionne pas correctement et illustrez la vision du changement que vous avez en tête par un slogan décrivant ce que vous souhaitez obtenir. Par exemple *"Esprit d'équipe et responsabilité !"*.

Montrer sa passion et son engagement

Tout changement requiert de l'enthousiasme. En tant que leader, vous devez exprimer votre passion et votre engagement de manière quotidienne.

Vous devez démontrer votre conviction pour le changement dans tout ce que vous faites. En communiquant votre passion aux autres, vous parviendrez à créer une réaction en chaîne qui culminera dans une initiative de changement couronnée de succès.

3. Les réactions au changement

Et bien, voyez-vous, en ce qui concerne ma situation personnelle, je dirais qu'il n'y a pas grand chose à changer...



Tout changement entraîne des réactions émotives : espoir mais aussi crainte, anxiété. C'est normal.

Par crainte de ces réactions, certains leaders se réfugient dans une attitude technocratique en s'efforçant d'atteindre le changement par la mise en place de nouvelles méthodes ou procédures.

Mais les organisations ne changent pas seulement grâce à de nouvelles méthodes. Elles changent parce que le personnel ou les membres de l'organisation acceptent de s'adapter et de changer aussi. C'est seulement quand les personnes au sein de l'organisation ont accompli leur transition personnelle que l'organisation peut réellement recueillir les bénéfices du changement.

Le défi pour les dirigeants qui veulent conduire un changement dans leur organisation est donc d'aider et de soutenir les gens dans cette transition personnelle parce qu'elle est parfois intensément traumatique et peut impliquer une perte de pouvoir et de prestige ou même une perte d'emploi !

Plus vous rendrez cette transition facile pour les membres de votre organisation et mieux vous réussirez à atteindre un changement durable.

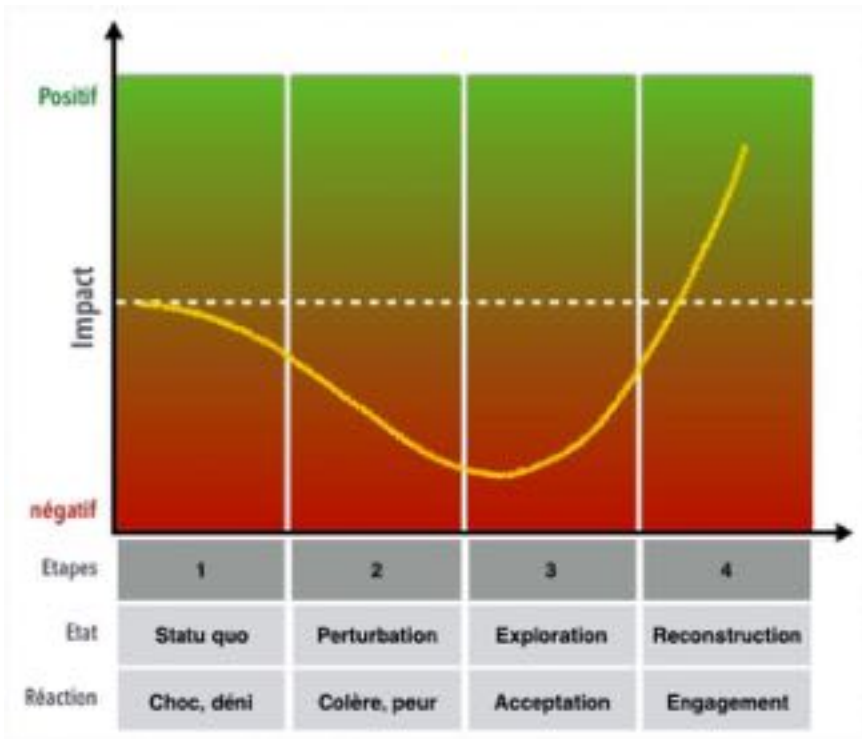
LA COURBE DU CHANGEMENT

Pour comprendre les étapes de la transition personnelle et du changement organisationnel, on peut utiliser un modèle bien connu et puissant : la *courbe du changement* (voir le schéma de la page suivante).

La courbe du changement décrit les 4 phases que les gens traversent généralement avant de s'adapter au changement :

Phase 1 - Choc et déni

A l'introduction d'un changement, les gens peuvent ressentir un choc et réagir par le déni. Ils refusent d'admettre que le statu quo puisse être remis en cause.



COURBE DU CHANGEMENT

Phase 2 - Colère et peur

Quand ils sont obligés d'admettre la réalité du changement, les gens se sentent menacés, ils ont peur de l'impact du changement sur leurs habitudes et leur position, ils réagissent par la colère. Ils protestent et résistent activement contre l'introduction du changement.

Tant que les gens restent dans la phase 2, le changement est impossible. C'est une phase déplaisante et génératrice de stress. L'organisation expérimente une situation de perturbation qui peut dégénérer rapidement en spirale de chaos si elle n'est pas gérée correctement.

Les dirigeants attribuent facilement la résistance au changement à la maladresse et au manque de vision des gens, mais il faut reconnaître que le changement peut affecter certaines personnes de manière plus négative qu'on ne l'avait prévu. Par exemple ceux qui avaient développé une expertise dans l'ancien système de travail peuvent voir leur position sapée par l'introduction d'un nouveau système. Les dirigeants doivent prendre conscience de ces difficultés et intervenir pour les réduire.

Phase 3 - Acceptation

Peu à peu, la résistance s'affaiblit, le pessimisme s'atténue et les gens commencent à accepter le changement. Ils cessent de rester bloqués sur ce qu'ils ont perdu et commencent à tester et à explorer ce que le changement signifie réellement. Ils entrent dans l'exploration des diverses possibilités ouvertes par le changement. Ils découvrent la réalité de ce qui est bon ou moins bon et commencent à s'y adapter.

Phase 4 - Engagement

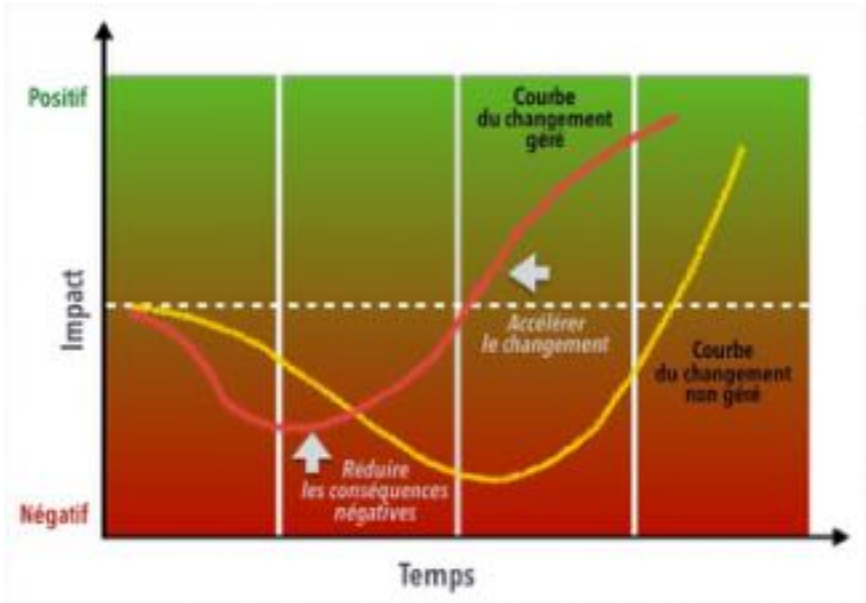
Maintenant les gens ne se contentent pas d'accepter les changements, mais ils les adoptent pour reconstruire de manière positive leur propre façon de travailler.

L'organisation entre dans une phase de reconstruction ; elle va pouvoir enfin recueillir les bénéfices du changement.

GÉRER LA COURBE DU CHANGEMENT

La connaissance de la courbe du changement peut aider les dirigeants à agir pour minimiser l'impact négatif du changement et aider les gens à s'adapter plus rapidement.

Comme le montre le diagramme ci-dessous, le but sera de rendre la courbe moins profonde et plus étroite.



GÉRER LA COURBE DU CHANGEMENT

En apportant aux gens l'information et le soutien dont ils ont besoin, on peut réduire les conséquences négatives du changement, réduire les résistances et accélérer l'entrée dans les phases 3 et 4 pour faire réussir le changement.

Phase 1

Même si le changement a été soigneusement planifié, les gens peuvent être choqués par l'introduction d'un nouveau

système, ils ont besoin d'information pour comprendre ce qui arrive et pour trouver l'aide dont ils ont besoin. Dans cette phase, la communication est indispensable, mais il ne faut pas noyer les gens sous une masse d'informations. Il faut leur apporter celles dont ils ont besoin au moment opportun.

Phase 2

Les gens commencent à réagir au changement ; ils sont préoccupés, ils ont besoin de s'exprimer. L'organisation entre dans une zone de danger. La situation peut devenir rapidement critique si les dirigeants ne la gèrent pas correctement. Il est donc nécessaire qu'ils anticipent cette phase et s'y préparent soigneusement :

- Examiner à l'avance, l'impact que le changement va avoir sur les différentes catégories de membres ou de personnel et analyser en profondeur leurs préoccupations et leurs objections ;
- Répondre à ces inquiétudes et à ces objections par une communication claire et par un soutien ;
- Agir immédiatement pour minimiser et atténuer les problèmes rencontrés ;
- Etre à l'écoute de tous et observer ce qui se passe de manière à pouvoir répondre de manière efficace à l'inattendu car les réactions au changement, très personnelles et émotives, sont parfois difficiles à prévoir.

Phase 3

C'est un tournant. On sort de la zone de danger. Au moment où les gens commencent à accepter les changements, ils ont besoin de tester et d'explorer leur signification. Ils le feront d'autant plus facilement qu'on

leur apportera une aide et un soutien. C'est le moment de proposer des temps de formation afin de permettre aux gens de saisir à travers l'expérience les opportunités nouvelles que le changement apporte et d'acquérir les compétences nécessaires pour les utiliser pleinement. Il ne faut pas s'attendre à ce que les gens soient pleinement productifs du jour au lendemain, ils ont besoin d'apprendre et d'explorer sans être soumis à une pression excessive.

Phase 4

Voici le moment tant attendu où le changement est adopté par les gens. Votre équipe ou votre organisation est devenue capable de tirer le meilleur parti du nouveau système introduit pour multiplier son efficacité et sa productivité. Les effets positifs du changement sont maintenant visibles. C'est le moment de célébrer le succès. C'est important pour deux raisons essentielles :

1. Reconnaître et récompenser les efforts de tous ceux qui ont traversé des moments difficiles et qui ont accepté de remettre en cause leurs habitudes et leurs certitudes ;
2. Enregistrer ce succès dans la mémoire collective de l'organisation afin de rendre le changement plus facile la prochaine fois qu'il sera nécessaire et commencer ainsi à bâtir une culture de haute performance, favorable à l'innovation.

4. L'équation du changement



Quand on s'apprête à introduire un changement dans une organisation, les premiers commentaires expriment le plus souvent des doutes et du pessimisme :

- *"Je ne peux pas croire qu'en restructurant l'équipe chargée de promouvoir les adhésions (ou les ventes) on va réussir à stabiliser les effectifs (ou augmenter le chiffre d'affaires)..."*

- *”Mettre à jour le système informatique apporte tellement de perturbations, je ne vois pas pourquoi nous devons faire tout ce travail...”*
- *”Notre organisation de travail n’était pas la meilleure mais elle fonctionnait, je ne vois pas en quoi la nouvelle est supérieure...”*

Comment obtenir un accord général sur les changements que vous voulez introduire ?

Richard Beckhard et Rubin Harris² proposent une équation du changement qui se présente ainsi :

Insatisfaction x Désir de changer x Faisabilité > Résistance au changement

Insatisfaction

Votre équipe ou votre organisation doit se sentir insatisfaite de la situation actuelle avant qu’un changement fructueux puisse prendre place. Sans cette insatisfaction, personne ne sera vraiment motivé au changement.

Cette insatisfaction peut être causée par la pression de la concurrence (*”Nous perdons des parts de marché”*) ou une pression issue du système de travail lui-même (*”Notre programme informatique d’enregistrement des adhésions tombe en panne au moins une fois par semaine”*).

Désir de changer

La solution nouvelle que vous proposez doit attirer l’intérêt et être comprise de tous. Si votre équipe ou votre organisation n’a pas une vision claire de ce que sera la

² Beckhard, Richard and Harris, Reuben T. *Organizational Transitions: Understanding Complex Change*, Addison-Wesley, 1987.

situation nouvelle après le changement et de la plus-value qu'elle apportera, personne n'acceptera de faire l'effort requis pour réaliser le changement.

Faisabilité

Votre équipe ou votre organisation doit être convaincue que le changement est réaliste et exécutable.

Résistance au changement

C'est la combinaison de trois forces :

1. La conviction que les gens ont des limites du changement possible (*"Le nouveau système n'est pas cohérent avec nos compétences et nos habitudes de travail"*) ;
2. L'opposition à tout changement (*"Je n'ai pas envie d'apprendre comment utiliser le nouveau système"*) ;
3. et l'inertie qui existe dans toute organisation.

Beckhard et Harris expliquent qu'il y a une relation multiplicative entre "insatisfaction", "désir de changer" et "faisabilité", si bien que si l'un des trois critères est absent, le total est égal à zéro.

On peut utiliser l'équation de Beckhard et Harris comme une check-list. Quand on planifie un processus de changement, on doit s'assurer que l'équipe ou l'organisation :

1. Est insatisfaite de la situation présente ;
2. A la vision d'une situation désirable ;
3. Pense qu'il y a une solution faisable pour parvenir à cette situation.

Ces trois conditions doivent être suffisantes pour contrebalancer la résistance naturelle au changement.

5. Planifier le changement



Il y a beaucoup de théories sur la manière de faire réussir le changement. L'une des plus intéressantes a été proposée par John Kotter³, professeur à la Harvard Business School.

³ Kotter, J., *Conduire le changement*, 2015, Pearson France.

Cette théorie propose 8 étapes indispensables pour la réalisation du changement :

1. Créer un sentiment d'urgence
2. Constituer une coalition puissante
3. Créer une vision du changement
4. Communiquer la vision
5. Enlever les obstacles
6. Créer des occasions de succès à court terme
7. Utiliser les premiers succès pour rebondir
8. Ancrer le changement dans la culture de l'organisation

1. CRÉER UN SENTIMENT D'URGENCE

Pour permettre la mise en place d'un processus de changement, il faut que la majorité de l'organisation le souhaite et ait développé un sentiment d'urgence à ce propos. Cela correspond au critère d'insatisfaction de l'équation du changement de Beckhard et Harris.

Pour créer ce sentiment d'urgence, on ne peut pas se contenter de pointer les difficultés rencontrées. Il faut engager un dialogue honnête pour :

- Identifier les menaces potentielles et développer des scénarios pour visualiser ce qui risque de se passer dans l'avenir si l'on continue sur la même lancée ;
- Examiner les opportunités qui pourraient ou devraient être exploitées ;
- Engager les responsables de l'organisation au dialogue et à la réflexion pour faire émerger des solutions possibles ;
- Consulter les usagers, et les différentes parties prenantes de l'organisation à propos de ces solutions.

D'après Kotter, pour qu'un changement soit couronné de succès, il faut qu'il soit adopté par au moins 75% des responsables clés de l'organisation. C'est pourquoi cette première étape est vraiment cruciale. Il faut y consacrer suffisamment de temps et d'effort pour faire surgir un solution capable d'attirer l'intérêt et l'approbation du plus grand nombre des responsables clés.

2. CONSTITUER UNE COALITION PUISSANTE

Pour conduire le changement, vous devez former une coalition de personnes influentes au sein de votre organisation pour promouvoir la solution de changement et la rendre désirable par le plus grand nombre (cela correspond au critère de désir de changer de l'équation de Beckhard et Harris).



Ces personnes doivent tirer leur pouvoir d'influence de diverses sources : leur titre, leur expertise, leur expérience, leur popularité ou leur importance politique au sein de l'organisation.

Une fois formée, cette coalition doit travailler comme une équipe pour continuer à promouvoir le sentiment d'urgence et obtenir l'accord du plus grand nombre sur la ou les solutions proposées.

Il s'agit donc :

- D'identifier de véritables leaders d'influence à différents niveaux au sein de l'organisation ;
- D'obtenir de ces personnes un engagement décisif ;
- De construire une équipe avec eux ;
- De vérifier la composition de votre équipe pour vous assurer qu'elle n'a pas de points faibles et que vous avez constitué un assemblage solide de compétences multiples issues de différents services et de différents niveaux de l'organisation.

3. CRÉER UNE VISION DU CHANGEMENT

Beaucoup de dirigeants politiques, associatifs ou d'entreprise souhaitent aboutir à des réformes ou à des changements significatifs mais peu d'entre eux ont la capacité d'articuler leurs idées et leurs concepts dans une vision d'ensemble que les gens peuvent saisir et mémoriser facilement.

En communiquant aux autres une vision claire de votre projet, vous les aidez à comprendre par eux-mêmes ce que vous voulez réaliser et ce que vous attendez d'eux. Les directives qu'ils reçoivent prennent alors plus de sens.



Que faire pour cela ?

- Déterminer les valeurs qui sont centrales dans le changement que vous proposez ;
- Développer un court résumé (en quelques phrases) pour saisir et exprimer la vision que vous vous faites de l'avenir de votre organisation ;
- S'entraîner à faire un petit "speech" pour présenter sa vision de manière attractive ;
- S'assurer que les membres de la coalition peuvent décrire la vision en cinq minutes ou moins ;
- Créer une stratégie pour réaliser cette vision.

4. COMMUNIQUER LA VISION

Vous avez créé une vision du changement à réaliser, il vous faut maintenant la communiquer. C'est cela qui va déterminer votre succès.

N'oubliez pas que les messages, que vous voulez communiquer sur votre vision, vont nécessairement entrer en compétition avec les autres messages du "train-train" quotidien de votre organisation. Il va donc être nécessaire de les répéter souvent et de les inclure dans toutes les actions que vous faites.

Il est plus efficace de saisir toutes les opportunités pour communiquer votre vision plutôt que d'organiser des réunions spéciales à cet effet.

Ce que vous faites est bien plus important aux yeux des gens que ce que vous dites. Utilisez donc votre vision pour proposer des solutions et prendre des décisions dans le travail quotidien, c'est ainsi que vous pourrez la garder vivante dans l'esprit des gens et faire en sorte qu'il la mémorisent et l'utilisent à leur tour.

Voici ce que vous pouvez faire :

- Parler souvent de sa vision du changement ;
- Répondre ouvertement et honnêtement aux préoccupations et aux angoisses des gens ;
- Appliquer sa vision à tous les aspects des opérations de l'organisation, depuis la formation jusqu'à l'évaluation des performances ;
- Prêcher par l'exemple : montrez déjà dans son comportement toutes les valeurs qui sous-tendent sa vision.

5. ENLEVER LES OBSTACLES

Vous avez créé une vision, vous la communiquez, déjà votre équipe travaille à la mise en place des structures et des processus du changement. Mais que faire si certains opposent une résistance active ou passive ?



Efforcez-vous sans cesse d'identifier les résistances, car elles ne sont pas toujours apparentes. Ne tentez pas de vous y opposer, vous ne feriez que les aggraver. La solution est d'enlever les obstacles plutôt que de les forcer.

Comment faire ?

- Parler souvent de sa vision du changement ;
- Répondre ouvertement et honnêtement aux préoccupations et aux angoisses des gens ;

- Identifier ou nommer des leaders de changement dont le rôle principal sera de faciliter la mise en place des mesures nouvelles ;
- Réviser la structure de l'organisation, les descriptions de rôle, les systèmes d'évaluation des performances et de compensation pour vérifier qu'ils sont bien en ligne avec la vision ;
- Reconnaître et récompenser les personnes qui prennent des initiatives allant dans le sens du changement ;
- Agir rapidement pour enlever les barrières au changement ou les réduire, par exemple en trouvant des solutions aux problèmes que le changement pose à certaines personnes ;
- Identifier les personnes qui résistent au changement afin d'entrer en dialogue avec elles pour leur faire exprimer leurs questions et leurs craintes, les aider à trouver des solutions à leurs problèmes et à percevoir les aspects positifs du changement.

6. CRÉER DES OCCASIONS DE SUCCÈS À COURT TERME

Rien ne motive plus que le succès. Attachez-vous à donner à votre organisation un goût de victoire dans la marche vers le changement. Identifier des occasions de succès rapides pour les membres de votre organisation. C'est le moyen le plus efficace pour faire taire les critiques ou les "*penseurs négatifs*". Comment faire ?

- Rechercher des petits projets en cours qui peuvent être réalisés rapidement et au moindre coût (des dépenses trop élevées dans la mise en oeuvre du changement risquent d'attirer les critiques) ;

- Analyser soigneusement les chances de réussite : un échec pourrait affaiblir toute la stratégie de changement ;
- Célébrer le succès et récompenser les gens qui ont apporté une contribution significative.

7. UTILISER LES PREMIERS SUCCÈS POUR REBONDIR

Beaucoup de projets de changement échouent parce que la victoire est déclarée avant que le succès ne soit bien établi. Les premières réussites ne sont que le commencement de ce qui doit être fait pour réaliser un changement durable.

Si vous utilisez le nouveau système que vous avez mis en place pour concevoir et lancer un nouveau produit : bravo ! Mais le nouveau système ne sera vraiment bien établi que lorsque vous aurez lancé au moins 10 nouveaux projets. Pour réaliser cela, vous devrez certainement apporter encore quelques améliorations à votre système.

Chaque succès donne l'occasion d'identifier ce qui doit encore être amélioré pour aller plus loin et enraciner le changement. Comment faire ?

- Analyser chaque succès pour identifier ce qui a bien marché et ce qu'il faut encore améliorer ;
- Fixer de nouveaux objectifs pour continuer à construire en profitant de l'élan qui a été lancé ;
- Faire surgir de nouvelles idées en intégrant de nouveaux agents et leaders de changement dans la coalition.

8. ANCRER LE CHANGEMENT DANS LA CULTURE DE L'ORGANISATION

Pour rendre durable chaque changement introduit, il faut l'intégrer dans la culture même de votre organisation.

Comment faire ?

- Recueillir des récits de succès à propos de l'introduction du changement et les diffuser sans relâche ;
- Saisir toutes les occasions pour parler des progrès réalisés ;
- Introduire les objectifs et les valeurs du changement dans la formation des nouveaux membres ;
- Reconnaître publiquement les mérites des membres clés de la coalition et s'assurer que le reste des membres ou du personnel se souviennent de leur contribution ;
- Prendre des dispositions pour remplacer ces leaders de changement s'ils quittent l'organisation en s'assurant que leur contribution sera poursuivie.

5. Conclusion

On attribue à Bouddha la citation célèbre :

”Il n'existe rien de constant si ce n'est le changement.”

Les organisations incapables de s'adapter au changement sont condamnées à s'affaiblir et à disparaître. Cela est valable pour toute organisation sociale : Etats, institutions publiques, entreprises, associations, etc.

Ceci ne doit pas être une raison pour s'engager dans une fuite en avant, un changement pour le changement qui ne conduit à rien.

Tout changement doit être réfléchi et pesé à l'aune de la mission et des valeurs de l'organisation. Il faut en mesurer les avantages et les inconvénients, pour l'organisation elle-même et pour ses membres, afin d'être capable d'expliquer son intérêt voire sa nécessité.

On ne peut conduire aucun changement si l'on n'est pas capable :

- De reconnaître et de récompenser toutes les initiatives contribuant au changement pour enraciner au sein de l'organisation une culture d'innovation, d'adaptation et de performance.
- De communiquer la vision d'avenir qui valide la nécessité du changement ;
- D'identifier les problèmes et les souffrances que ce changement risque d'entraîner et d'imaginer les mesures qui permettront de les éviter ou au moins de les compenser afin de lever les obstacles et les freins ;

- De créer dans l'organisation une coalition pour le changement et de faire naître autour d'elle une dynamique d'énergie et d'espoir ;
- De recueillir et de diffuser tous les récits illustrants les réussites du changement ;
- De reconnaître et de récompenser toutes les initiatives contribuant au changement pour enraciner au sein de l'organisation une culture d'innovation, d'adaptation et de performance.



Cette publication est sous licence Creative Commons



Sous réserve de la mention d'Approches Coopératives et du nom de l'auteur, le titulaire des droits autorise l'exploitation de l'œuvre originale à des fins non commerciales, sans modification.

Trouvez d'autres livres et publications payantes et gratuites à :

<https://approchescooperatives.org>