



LA PASSION DES SOLUTIONS

La lettre du GCCG « **Changement : 10 astuces** »

Le mot « changement » est de plus en plus fréquemment utilisé... Il fut un temps où l'on « faisait » du changement sans trop discourir, on le faisait « bon gré, mal gré ». Je crois que l'intellectualisation du changement en a augmenté l'intensité, la difficulté et la pénibilité, mais aussi bien sûr la résistance.

Au-delà des nécessaires stratégies de changement, et de leurs cortèges de plans d'actions, reste la question de la conduite pragmatique des évolutions, aménagements, réorganisations des structures et des flux, et celle des représentations et opinions des acteurs de l'entreprise.

Quel que soit le niveau auquel on se trouve dans une organisation, on est confronté à la conduite du changement, non pas dans ses aspects « intellectuels », mais dans ses aspects pratiques. Qu'est ce qui doit changer, comment, sous combien de temps, avec quelles contraintes, et pour quel résultat ?

Dix astuces ont fait leurs preuves :

1. Parler peu, agir beaucoup

Le premier ennemi du changement, c'est la « parlote ». Communiquer n'est pas bavarder, le silence et l'écoute sont autant des vecteurs de communication que le discours.

Le changement se fait dans l'action, se mesure dans les comportements.

2. Parler nouveau et agir nouveau

Pour exprimer et matérialiser le changement, utilisez des mots nouveaux, faites réfléchir les acteurs sur des expressions nouvelles, détachées des connotations du passé et de ce vous voulez voir évoluer.

Faites émerger de nouveaux comportements allez vers les acteurs plutôt que de les faire venir à vous. Allez où l'action est, soyez présents sur les champs de bataille, ne restez pas retranchés dans vos quartiers généraux ou pas.

3. Faire parler beaucoup et agir beaucoup

Donnez trois fois plus de temps de parole que vous en prenez. Ecoutez deux fois plus souvent que vous ne parlez. Faites reformuler plusieurs fois ce qui vous est dit. Faites préciser tout ce qui est ambiguë ou sujet à interprétation. Faites expliciter, expliquer.

Faites agir, demandez aux acteurs d'agir, d'être en mouvement, de se déplacer ; le changement ne se regarde pas, il se vit.

4. Rester centré sur l'essentiel, ignorer ce qui est périphérique

Le pire ennemi du changement est l'insignifiant rendu essentiel. Tomber dans ce travers revient à ne pas terminer un traitement par l'importance donnée aux effets secondaires. Le changement dérange avant d'arranger, il est normal que des effets secondaires se produisent, ils sont secondaires.

5. Faciliter « l'inductance » au lieu de combattre la « résistance »

Trop souvent, la résistance mène le jeu. Le changement perd alors son sens et devient anti-résistance. Faire échec à la résistance, combattre la résistance n'est pas « conduire le changement ». Le changement s'appuie sur l'inductance, contraire de la résistance, il se fait avec les acteurs positifs. Donnez toute votre attention aux acteurs, donnez leur les moyens, la parole et les encouragements, la liberté de faire, et l'envie de continuer. Forcez grâce à eux, la résistance à sortir du bois et à se manifester clairement. Elle se perdra dans la mauvaise foi.



LA PASSION DES SOLUTIONS

La lettre du GCCG « *Changement : 10 astuces* »

6. Etre en contrôle des rythmes et les varier

Le rythme du changement en conditionne la réussite. Conduire le changement revient à en contrôler les rythmes. Variez les rythmes, autrement l'inertie s'installe au creux des longueurs. Mettez les acteurs en alerte, donnez des temps d'accalmie, mobilisez dans l'action intense, changez les routines, raccourcissez les temps de réunion, faites des points de situation selon des fréquences variables, et surtout pas « agendarisée » (par exemple tous les lundis matins). Les rythmes doivent empêcher les routines, qui elles mêmes empêchent le changement.

7. Garder patience, expliquer toujours

L'impatience est une grande consommatrice de temps. La hâte est la deuxième ennemie du changement. Rien de solide ne se construit dans la précipitation. La vitesse est rarement un atout, lui préférer le cadencement. Si l'on est patient, on explique bien, et aussi souvent qu'il le faut. Si l'on est impatient, on stresse son entourage et on le conduit à la faute.

Nos interlocuteurs n'entendent que ce qu'ils comprennent et ne comprennent que ce qui est bien expliqué.

8. Responsabiliser souvent, contrôler toujours

Responsabiliser c'est faire confiance dans la mise en œuvre, et ouvrir un champ de latitude d'action. Acceptez que les acteurs fassent et puissent faire des erreurs, mais aussi les réparer, et, améliorer le changement.

Contrôlez toujours que ce qui devait être fait l'a été, demandez toujours aux acteurs des comptes rendus d'actions et de résultats, sans quoi ils ont le sentiment que vous n'accordez guère d'importance à leur mission.

L'absence de suivi est vue comme du désintérêt plus souvent que comme une marque de confiance.

9. Développer des repères, les faire connaître

Pour avancer il faut avoir des points de repères. Qui dit changement dit nouveaux repères. Les anciens repères ne donnent au mieux que la distance parcourue, pas le reflet de la situation actuelle. Celui qui conçoit le changement doit aussi concevoir les nouveaux repères, et il le fait au mieux avec les acteurs concernés.

Les nouveaux repères doivent être connus de tous les acteurs concernés. Ils sont autant d'indicateurs de performance que de changement.

10. Négocier ce qui doit l'être, pas le changement.

Conduire le changement, c'est aller vers une destination. Négociez l'itinéraire, pas la destination. Négociez les étapes, pas la destination. Négociez les moyens, pas la destination.

Souvenez-vous, ce n'est pas ce que vous dites qui est important, c'est ce que vos interlocuteurs comprennent, et ceci dépend autant d'eux que de vous. Le changement demande parfois du génie, et la résistance de la médiocrité. La principale différence entre le génie et la médiocrité est que le génie a des limites.

Il n'en reste pas moins que pour qu'un changement aboutisse, il faut qu'il ait un sens éthique, et que les humains qu'il concerne soient fondamentalement considérés et respectés comme tels.

Gérard Carton