

Accompagnement au changement

« Paradis Perdu
ou Terre Promise,
deux approches du
changement »

“Notre projet s’est enlisé non pas parce qu’il péchait techniquement mais parce que nous n’avions pas suffisamment pris en compte les résistances des individus aux changements générés.”

Extrait du Financial times à propos d’un projet informatique de la marine américaine

Faut-il avoir peur du changement ? S’embarquer dans le voyage pour la Terre Promise cela nous paraît la façon la plus engageante de dépasser la nostalgie du Paradis Perdu.

Alors que régulièrement on insiste pour dire que le changement est une facette de l’existence de l’homme, puisque déjà Héraclite remarquait “qu’on ne se baigne jamais deux fois dans la même eau...”, il ne s’écoule guère de temps sans qu’un ouvrage ou un autre vienne s’interroger sur la façon de réussir le changement et abonde de conseils pour y parvenir.

C’est donc que contrairement à ce qu’on pourrait imaginer, changer n’est pas inscrit dans l’ADN des hommes.

Même si les mutations constantes de son environnement l’ont amené à acquérir la plus grande capacité à s’adapter, il n’en n’a pas moins gardé une réticence sans doute croissante au changement.

Réticence est un mot faible quant il s’agit carrément de peur. Peur de quoi ? Peur de voir s’échapper ce qu’on cherche sans relâche... la stabilité. “Le désir d’équilibre par rapport à une réalité faite de changement”. L’organisme est, lui-même, continuellement en lutte pour le maintien de l’équilibre de son milieu interne. Sans doute reproduisons-nous ceci vis-à-vis de notre univers.

Aujourd’hui, la période est particulièrement inconfortable à cet égard : après des décennies où nous semblions accroître notre contrôle... la machine se dérègle : nous ne contrôlons plus notre environnement, la mécanique économique s’emballe et échappe à ce que nous connaissions... l’équilibre s’effrite et tout changement, dans ce contexte arrive comme un écho à la menace de déséquilibre. Le risque qu’il suscite une réaction non proportionnelle à son importance est très présent.

Le Paradis Perdu

De plus en plus nombreuses sont les approches qui, pour aborder le changement, font l’analogie avec le traitement du deuil. Il faut, nous dit-on, apprendre à gérer la “perte”. Il faut arriver à “faire son deuil de...”.

Les travaux d’accompagnement du changement vont se concentrer sur les efforts nécessaires à raccourcir cette période d’acceptation du deuil pendant laquelle les réactions sont évidemment dépressives voire négatives.

C’est un éclairage très intéressant qui nous est donné là et il amène à prendre beaucoup plus en considération que précédemment le choc que peut générer l’annonce d’un changement.

Il est cependant permis de se demander si, s’arrêtant au traitement du deuil, on peut considérer que l’appropriation d’autre chose va se dérouler de façon harmonieuse et automatique ?

Pas sûr, on a amené la personne à quitter l’accrochage paralysant à sa situation passée... on remplace et c’est bon ? Il suffirait alors, de prescrire le changement pour le voir se mettre en place ?

Les faits indiquent que cela ne suffit pas, les résistances se déplacent mais subsistent : on est toujours dans le déséquilibre, la peur du vide subsiste.

On gère un processus, mais on oublie les individualités.

“ L’anticipation permet de dépasser le sentiment d’insécurité qui persiste après le deuil ”

La Terre Promise

La gestion du changement se trouve au coeur de nos projets. Au-delà du traitement du deuil qui s’opère, classiquement, de façon macroscopique, nous avons appris à porter une attention particulière à **l’individu**.

Ce n’est que si chaque personne est prise en compte, dans l’organisation, que le changement va s’inscrire en profondeur.

Il ne suffit donc pas de décréter globalement les choses et d’informer sur les changements attendus...

Il est indispensable de comprendre comment le changement va se **traduire** pour chaque personne ou catégorie de personnes dans l’organisation, comment leurs comportements doivent se transformer.

La question qui vient ensuite est celle des bénéfices que la/les personne(s) vont trouver dans ceci.

Cet aspect est fondamental. “Un comportement s’installe et se maintient en fonction de ses effets” c’est une loi établie par les théoriciens de l’apprentissage.

Si on peut lier les comportements attendus à des bénéfices quels qu’ils soient, l’appropriation sera réelle et le changement pourra s’inscrire dans la pérennité.

La “reconstruction” peut s’appuyer sur ces bases. Avec les différentes catégories de personnes s’opérera d’abord un travail de préparation en salle :

- à la fois sur le plan pédagogique classique : description / apprentissage des comportements attendus
- mais aussi et surtout sur le plan réel de l’appropriation en nous attachant à leur permettre d’expérimenter les bénéfices attendus.

Ensuite, en “grandeur nature”, l’implantation accompagnée se centrera sur les renforcements positifs/négatifs de la mise en pratique. Le but de cette phase est d’obtenir la mise en oeuvre réelle et complète des changements attendus... reconstruire l’équilibre.

On fera en sorte que, dans le même temps, l’organisation manifeste clairement sa sollicitation sur les comportements nouvellement acquis sous forme de mesures et d’indicateurs.

Lorsque, assez rapidement, les personnes vont percevoir dans la réalité les bénéfices expérimentés en salle, la consolidation s’opérera naturellement.

L’anticipation puis la **matérialisation** des **bénéfices** que nous plaçons au centre de nos travaux nous permettent de dépasser le sentiment d’insécurité qui persiste après le deuil.

Non seulement nous aurons traité le choc de la perte mais nous aurons également dépassé la peur du risque.

“Une fois qu’on a goûté au futur, on ne peut pas revenir en arrière.” (*)... pourrait être l’ultime synthèse de la démarche que nous préconisons avec chaque candidat au changement. Cela nous paraît être la façon la plus engageante de dépasser la nostalgie du Paradis Perdu pour s’embarquer dans le voyage vers la Terre Promise.

*“Les choses que nous devons apprendre avant de pouvoir les faire, nous les apprenons en les faisant.”
Aristote*

(*) Paul AUSTER, “Moon Palace”



34, boulevard de Sébastopol
75004 Paris
tél. +33(0)1 42 77 66 47
www.pmgi.fr