

VIE EN ENTREPRISE

Les sept phases du changement

Tous les gestionnaires n'ont que ce mot à la bouche actuellement : « changement ».

Jean-Pierre
Mercier



Collaboration spéciale

Pourtant, ce mot est synonyme de crainte pour la majorité des employés : « Est-ce que je risque de perdre ma sécurité d'emploi ? » « Vais-je devoir changer mes habitudes de travail (et sortir de ma zone de confort...) ? »

Les syndicats voient souvent le changement d'un mauvais œil, comme un prétexte brandi par la direction pour diminuer les dépenses et augmenter les profits. Ils craignent une perte des « avantages acquis ». Je trouve d'ailleurs cette expression particulièrement ridicule : qu'y a-t-il d'acquis sur cette terre ? notre santé ? notre fortune ? notre environnement ?

Inéluctable

En fait, dans les entreprises, le changement n'est pas réalisé pour le plaisir, il répond presque toujours à une modification des conditions extérieures :

- baisse des prix liée à l'arrivée de produits fabriqués ailleurs (p. ex. en Chine);
- blocage de frontières douanières avec les États-Unis;
- regroupement de concurrents;
- arrivée de nouveaux produits concurrents;
- développement de nouveaux marchés.

Les employés désirent généralement prendre leur temps pour modifier leurs méthodes de travail et on les comprend.

Malheureusement, quand la décision d'un changement est prise, l'entreprise a souvent déjà du retard sur son contexte.

Or, l'un des critères de la réussite d'un changement est d'avoir réussi à se réaliser plus rapidement que l'évolution de l'environnement.

De plus en plus vite

Le changement est nécessaire, et pas seulement pour les entreprises. Selon Darwin, l'évolution des espèces est liée à la survie de ceux qui avaient su s'adapter le mieux aux conditions extérieures.

Or, notre environnement évolue, et même de plus en plus vite. Avant, cela prenait plusieurs siècles avant qu'un outil soit remplacé par un autre. Aujourd'hui, si vous achetez un appareil photo numérique à la fine pointe de la technologie, il y a fort à parier que trois mois plus tard, il sera déjà dépassé...

D'une techno à une autre

Afin de mieux comprendre nos réactions face au changement, voyons les étapes d'acceptation d'un changement technologique.

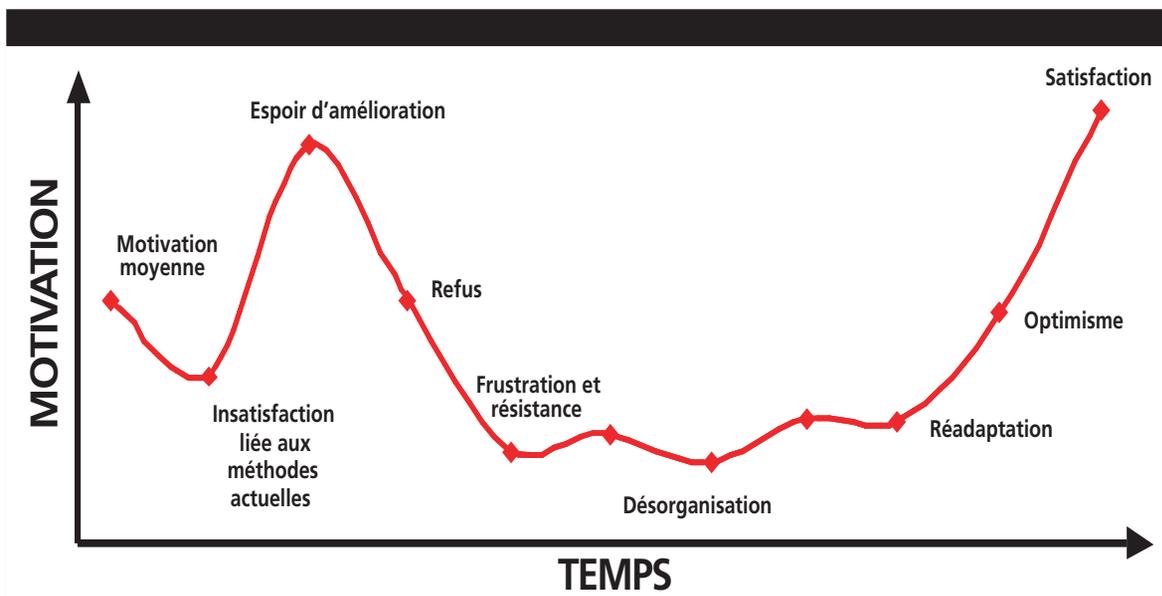
1. Phase de satisfaction des méthodes actuelles qui respectent notre zone de confort.

2. Phase de diminution de la satisfaction liée à la lassitude de la routine et aux limites perçues dans les anciennes technologies.

3. Phase d'augmentation de la motivation liée aux espoirs mis dans la nouvelle technologie.

4. Phase de négation face à la nouvelle technologie : « Cela n'a rien à voir avec ce que l'on attendait... Ce n'est pas possible ! Ils ne vont pas mettre cela en place, cela ne va pas marcher... »

5. Phase de frustration et de colère :



« C'est absolument inacceptable, on ne peut pas vivre avec cela ! »

6. Phase d'essai et de demi-échec qui crée une désorganisation mais qui constitue aussi une période d'adaptation. Le moral monte et descend en fonction des succès ou des échecs obtenus.

7. Phase d'optimisme liée à la maîtrise de la nouvelle technologie et aux résultats obtenus.

Cela vous permet de mieux définir dans quelle phase vous en êtes rendu dans le changement en cours, de vous dire que votre réaction est sans doute normale et qu'avec un peu de patience, vous apprécierez la nouvelle technologie.

Si vous en doutez encore, pensez à chaque nouvelle version de Word ou de Windows : au début, vous regrettez toujours l'ancienne version, mais après quelques jours d'utilisation, qui voudrait revenir aux versions d'antan ?

Jean-Pierre Mercier est président de Challenge-Action, conseil et formation (jp.mercier@challenge-action.com).

Le changement...

- La difficulté n'est pas de faire quelque chose de nouveau, mais de changer de vieilles habitudes.
- Il n'y a que le changement qui ne change pas.
- Devant le changement, vous n'avez que trois possibilités :
- Être en avance sur le changement.
- Suivre le changement.
- Refuser le changement et vous faire distancer.