

Le changement ne se décrète pas, il s'explique

Une fois les changements décidés, les comités de direction oublient très souvent de les expliquer au reste de l'organisation. Voici les cinq étapes incontournables pour implémenter un changement.

Texte: Alexandra Karacsonyi



Alexandra Karacsonyi a un MBA de l'Université de Stanford et est une Change Manager certifiée Prosci. Passionnée par les méthodes de création de valeur centrées sur l'humain, elle est également une experte du Design Thinking, qu'elle enseigne à la Haute Ecole de Gestion de Genève en parallèle de ses activités de conseil au sein d'Elixir Consulting.

La transformation des organisations découle aujourd'hui de la conjugaison de multiples impératifs: concurrence accrue, mondialisation, croissance réduite, digitalisation, développement durable, attentes des clients, etc. Les changements, autrefois des anomalies espacées dans le temps et dans l'espace, décrivent désormais le quotidien de chacun(e). Cet état de fait, considéré comme inévitable, cache cependant de fortes disparités au niveau individuel: nous ne sommes pas tous égaux face au changement. Notre appétence individuelle pour le changement dépend de notre personnalité, de notre éducation ou encore de nos expériences passées.

Il en est de même au niveau collectif, à l'échelle d'une organisation. La réaction de toute entité face à un changement va découler de la réaction de chaque personne composant cet agrégat. C'est la raison pour laquelle les approches traditionnelles de communication top-down d'un changement sont largement insuffisantes pour le faire adopter par l'organisation.

En psychiatrie, on sait qu'un travail d'analyse ne produit des effets que si le(la) patient(e) a décidé proactivement de changer. Il en est de même en science des organisations: le changement ne se décrète pas – il doit être intériorisé, accepté et désiré, avant de pouvoir être implémenté.

Un parcours en cinq phases

Ce principe est la base fondamentale de la méthode Prosci de gestion du changement, partenaire de 80% des entreprises de l'index Fortune 100 aux USA. On le retrouve également chez Kotter, le maître à penser académique du change management. Prosci a l'avantage d'avoir formalisé de façon très pragmatique le parcours de changement «ADKAR» de toute personne, qui passe par cinq phases distinctes: A pour Awareness (prise de conscience qu'un changement est nécessaire), D pour Desire (désir d'accueillir ce changement et d'en faire partie), K pour Knowledge (savoir, compétences et outils pour faire partie de ce changement), fortement lié à A pour Ability (capacité à appliquer ce K), et enfin R pour Renforcement (mesures permettant de rendre ce changement durable sur le long terme).

La grande majorité des changements dans les organisations est introduite à tort directement par K (Knowledge), via des formations par exemple, après une communication de masse qui ignore le premier A (Awareness) et le D (Desire). Or, tant que ni le premier A ni le D ne sont bien ancrés, le K (Knowledge) ne sera pas intégré, et le deuxième A (Ability) illusoire. Alors comment faire pour décrocher ce premier A et ce D – les deux Graal de tout changement réussi (et dans bien des cas, de tout changement tout court)?

Décalage entre C-levels et l'opérationnel

Le A (Awareness) est souvent en décalage important entre le top management et le reste de l'entreprise, middle managers compris. Les C-levels (CEO, CFO, CTO, etc.), disposant d'informations étoffées et régulières du marché et de la concurrence, sont déjà acquis à un changement devenu inévitable, tandis que les opérationnels eux, perçoivent surtout les contraintes des changements dans leur quotidien, sans forcément en avoir saisi le sens, le besoin ou l'intérêt.

Faire évoluer le A de l'organisation toute entière demande donc un investissement de temps et de personne de la part du top management pour expliquer, expliquer, expliquer, expliquer, etc. pourquoi ce changement est nécessaire et les risques encourus en cas de non-changement. Ce rôle de sponsor du changement est bien souvent sous-estimé et négligé par le top management, qui, une fois la décision prise de changer, passe souvent déjà à autre chose et ne s'imagine pas faire du terrain. C'est là une erreur fréquente qui explique une majorité des échecs de changement.

Le rôle clé des middle managers

Un autre point clé à comprendre est que le A de l'organisation est la somme des As individuels, et que chaque membre de l'organisation va accéder à son A propre à son rythme. Une autre erreur fréquente dans un changement est de vouloir brusquer les choses, alors que moins de 50% de l'organisation aura atteint son A. Il est impératif de s'assurer a minima que les middle managers dans leur très grande majorité aient atteint leur propre A. Pourquoi? Parce qu'ils jouent un rôle critique pour aider leurs subordonnés à atteindre leur propre A en relayant le message du top management et en expliquant, expliquant, expliquant, etc. eux aussi. Les middle managers sont également clés car ce sont eux qui vont être en charge de déclencher le D (Desire) de leurs équipes.

En conclusion, le changement ne se décrète pas, il s'explique. On pourrait faire un parallèle avec l'éducation parentale: rien ne sert d'interdire le placard aux friandises, il vaut mieux expliquer qu'elles ne sont pas bonnes pour les dents et la santé en général!