



Accompagner ses collaborateurs en période de changement

L'enjeu

Les changements sont de plus en plus fréquents et variés au sein des organisations. Or le changement n'est jamais facile à accepter : nous avons tendance à préférer le statu quo, perçu comme rassurant. En effet, tout changement, qu'il soit positif ou négatif, sollicite nos capacités d'adaptation et met en route une réaction de stress que nous préférierions éviter. C'est pourquoi beaucoup de dirigeants sont surpris de voir leurs équipes "résister" aux changements proposés, alors même que ces changements sont incontestablement nécessaires. Un accompagnement par les managers de proximité est fondamental à cet égard.

Un accompagnement par étapes

Accepter le changement nécessite toujours du temps. Les psychologues comparent ce phénomène au processus de deuil : il faut d'abord renoncer au passé pour pouvoir se tourner vers l'avenir. Vous pouvez aider vos collaborateurs à mieux vivre le changement en les accompagnant dans ces étapes, tant sur le plan émotionnel que rationnel.

	Renoncer au passé	Se tourner vers l'avenir
Sur le plan émotionnel	▶ Montrez que vous êtes conscient que le changement est difficile • Soyez à l'écoute des ressentis de vos collaborateurs. Ex : "Je comprends que cela vous inquiète/que vous soyez mécontent". • Soulignez qu'il est normal de ne pas avoir "envie" de changer. • Reconnaissez les erreurs commises dans la gestion du changement qui justifient que la situation soit mal vécue. ▶ Montrez que vous tenez compte concrètement des difficultés ressenties Ex : Révisez à la baisse un objectif perçu comme trop exigeant, reportez un pan du projet pour vous donner le temps d'en reparler.	▶ Recréez l'envie de contribuer au succès • Proposez une vision stimulante, mais crédible, de ce que votre équipe ou l'entreprise cherche à atteindre. • Traduisez cette vision en un projet susceptible de parler à chacun en fonction de sa personnalité. Ex : Montrez à ceux qui aiment le défi qu'ils auront l'occasion de se dépasser. • Soyez à l'écoute des idées et suggestions. ▶ Apportez le soutien nécessaire Soyez présent et attentif aux inévitables hauts et bas liés à toute transition. Ex : Prévoyez des temps d'écoute, tolérez les hésitations et régressions.
Sur le plan rationnel	▶ Expliquez pourquoi ne pas changer était impossible • Appuyez-vous sur des données factuelles, incontestables. • Dressez la liste des risques associés au statu quo et des gains potentiels du changement proposé. Ex : Risque de fermeture du site si pas de restructuration, intérêt du travail accru compte tenu de la nouvelle définition des postes. ▶ Rappelez les modalités du changement pour montrer qu'il est inéluctable • Soyez précis sur les plans d'action, les objectifs, les échéances. • Clarifiez aussi ce qui ne changera pas.	▶ Focalisez l'attention sur les résultats à atteindre afin d'éviter la tentation de ressasser et de revenir au passé • Fixez des priorités d'action concrètes pour mobiliser vos collaborateurs. • Déclinez les objectifs généraux en objectifs personnalisés de façon à impliquer chacun. • Apportez votre aide pour éviter que des difficultés excessives ne conduisent à remettre en cause la validité du changement. ▶ Incitez vos collaborateurs à être acteurs du changement plutôt que le subir • Sollicitez les initiatives. • Organisez des groupes de travail missionnés sur des sujets précis.