

Mythes et réalités de la gestion du changement

Résumé de Big Change, Best Path, Warren Parry (Accenture) : reprend des années de pratique, d'observation et de systématisation de l'expérience de leurs clients.

Se sont rendus compte que beaucoup de mythes existent autour du management du changement.

Mythe : Les équipes passent forcément par « la Vallée du Désespoir », qui est étape inhérente au changement

➡ Les 5 étapes du deuil (Elisabeth Kübler-Ross, 1973)

Dans les groupes performants, les sentiments positifs restent présents pendant toute la durée du projet/processus de changement. Les équipes ne doivent pas nécessairement passer par des sentiments négatifs.

Mythe : afin d'accepter le changement, les équipes doivent d'abord en avoir une compréhension intellectuelle et ensuite avoir une acceptation émotionnelle

➡ Dans les groupes performants, l'inverse est vrai : l'acceptation émotionnelle vient avant la compréhension intellectuelle

La confiance dans le management/leadership est cruciale pour susciter de l'engagement (commitment)

Mythe : le changement est un processus linéaire, qui va de point A à point B, puis de B à C, etc

➡ Le changement est un processus non linéaire, qui n'a pas de commencement ni de fin (le changement est constant, parfois plus accentué que d'autres, avec des pics de changement)

+ il faut s'attendre à l'inattendu.

Mythe : Le changement peut être géré de manière efficace grâce à l'utilisation de bonnes pratiques « universelles »

➡ Une approche « universelle » (one size fits all) du changement va généralement échouer

Mythe : Les organisations qui veulent changer obtiendront de meilleurs résultats en se concentrant sur la communication, les formations, le leadership et la responsabilisation des équipes

➡ D'autres facteurs, souvent cachés/peu apparents et difficiles à définir ont un impact plus important sur l'aboutissement de l'initiative de changement.

Bien sûr, les éléments du mythe sont importants, mais ils jouent un rôle relativement mineur dans la performance.

La vision et la direction = créer une compréhension et obtenir l'adhésion, et beaucoup plus important, 3 à 4 fois plus que n'importe quel autre facteur.

Mythe : Les leaders charismatiques et empathiques construisent de la confiance organisationnelle grâce à la qualité des relations individuelles qu'ils entretiennent

➡ Des relations individuelles de confiance sont importantes, mais pas suffisantes : il doit y avoir un système de confiance à de multiples niveaux (confiance systémique).

Les équipes doivent sentir/avoir confiance dans le fait que le management sait ce qu'il est en train de faire, est à l'écoute de leurs besoins, et est prêt et désireux d'apporter du soutien et des moyens pour que chacun puisse être acteur du changement.

Mythe : se concentrer/donner de l'attention aux émotions n'est pas un facteur de réussite « business », ne permet pas d'atteindre les objectifs fixés, donc il vaut mieux les ignorer et se concentrer sur les tâches à accomplir.

➡ Qu'elles soient positives ou négatives, les émotions ont un impact énorme sur les réalisations qui seront obtenues.

Le rôle des émotions positives et négatives ne devrait pas être sous-estimé. En termes de réalisations, un niveau trop haut de peur et de frustration peut mener à une baisse de plus de 20% des bénéfices obtenus (ie ce que le changement peut apporter de positif), alors qu'un important niveau de passion et motivation peut générer une augmentation de 50% de ces bénéfices.

Se concentrer seulement sur l'atteinte de l'objectif (ex : baisser les coûts opérationnels) a souvent un prix :

- Stress et tension
- Epuisement et cynisme
- Roulement du personnel (turnover)

Cela rend l'organisation moins compétitive sur le long terme.