

# Plutôt que de subir le changement, mieux vaut l'apprivoiser

Publié le dimanche 9 décembre 2012 16:19 Par Pierre-Henri Badel

Nous vivons sur une planète qui se trouve constamment dans un contexte de profonde évolution. Les préceptes qui sont en vigueur aujourd'hui ne le seront plus forcément demain. Pourtant, tout être humain aime se raccrocher à des situations qui ne lui sont pas inconnues. Il a horreur du changement quand il lui est imposé. Plutôt que de le subir sans pouvoir réagir, mieux vaut apprendre à l'apprivoiser.

Pour la cinquième fois qu'il travaille dans cette entreprise, Alexandre sort d'une réunion au cours de laquelle un chef fraîchement émoulu a asséné un discours bien rôdé à toute l'assemblée. Les méthodes de travail en cours ne sont plus adaptées aux besoins du marché, a-t-il expliqué aux participants attentifs, mais dubitatifs, et il fallait modifier les procédures de travail, apprendre à mieux collaborer. Un nouveau système informatique allait remédier aux lacunes décelées. «Une fois de plus», soupire-t-il à voix basse. C'est vrai que de nouveaux concurrents étrangers ont débarqué sur le marché, ce qui a modifié la donne. Mais ce nouveau chef sera-t-il à la hauteur pour conduire ce changement?



## Trop de changements tuent l'évolution

«Pour rester en vie, il faut savoir s'adapter au changement», reconnaît Marcel Lucien Goldschmid, qui aborde cette question dans le cadre de sa filière de formation sur la psychologie du management. «Pourtant, les inconvénients de changements trop fréquents sont nombreux. Ils se concrétisent souvent par une baisse de la productivité durant la phase de démarrage, une altération des performances individuelles et par une fuite des talents» précise-t-il en se fondant sur les situations qu'il rencontre souvent dans le cadre de ses missions de coaching destinées aux cadres des entreprises.

Il est pourtant vrai qu'il faut distinguer la stabilité de la routine. «On a fondamentalement tous envie que les choses changent et évoluent, admet-t-il, car personne n'apprécie vraiment quand son travail devient trop routinier.»

## Une évolution inéluctable

«Il faut bien se rendre à l'évidence, la tendance au changement est constante, relève Marcel Lucien Goldschmid, et elle va s'amplifier encore dans les prochaines années.»

«Certaines études démontrent qu'en raison des restructurations et des mesures de rationalisation, le nombre de salariés par cadre est passé de six à huit au cours de ces dernières années, souligne-t-il, ce qui met les collaborateurs du middle management sous une pression accrue.» Cette évolution oblige les cadres à aller à l'essentiel, et ils n'ont plus suffisamment de temps pour écouter les remarques et doléances des employés, ainsi que d'assurer le suivi de leur travail dans de bonnes conditions. Jongler entre les délais, les coûts, la qualité et la quantité ainsi que, en fin de compte, sur la rentabilité nécessite de se pencher sérieusement sur tous ces paramètres.

Même si le cadre essaye d'anticiper les imprévus, il en est que l'on ne peut prévoir suffisamment à l'avance. C'est en particulier le cas des maladies ou des dépressions qui touchent de plus en plus les salariés. Il ne faut jamais perdre de vue que ces symptômes sont souvent des antidotes aux douleurs morales provoquées par des changements trop fréquents ou trop profonds.

### **Ne pas décrédibiliser le processus**

Le cadre doit avoir la capacité de se remettre constamment en question, ce qui nécessite de posséder une très grande connaissance de soi. Il doit cultiver sa capacité à anticiper les événements, mais peut être aidé en cela par des tiers, par exemple dans le cadre de séances de coaching. «Cela lui permettra alors d'explorer son réel potentiel, et de se laisser les temps de la réflexion» souligne Marcel Lucien Goldschmid. «Si l'on veut motiver les gens à accepter le changement, il faut avoir une vision et la communiquer avec clairvoyance» rappelle-t-il à ce sujet. Il faut laisser aux gens le temps de vivre le changement.»

Selon lui, quand on lance un processus de changement, il est surtout très important de choisir le bon timing dans la manière de présenter les événements et de dispenser l'information. Il est impératif d'éviter de rester dans le superficiel. «Pour rester crédible, on n'est pourtant pas obligé de tout savoir sur tout. On admettra que l'on doit encore se renseigner quand c'est le cas, et donner des réponses ultérieurement» admet-t-il. C'est mieux que d'apporter des éléments qui s'avèrent ensuite erronés. Une telle attitude risque en effet de décrédibiliser à long terme tous les processus de conduite du changement.

**Pour en savoir plus:** [www.management-training-coaching.ch](http://www.management-training-coaching.ch)