

# Techniques – Changement

## Identifier et respecter les émotions

Une nouvelle méthode de travail, une nouvelle forme d'organisation, une nouvelle fonction : il y a toujours un débat entre partisans et opposants. À ce moment-là, tous les protagonistes mettent en avant leurs arguments et toutes les parties sont persuadées d'avoir des arguments très rationnels.

Et pourtant, l'origine du débat est souvent plus profonde et relève davantage du plan émotionnel. En cas de changement, nous pouvons ressentir de l'incertitude, de la colère, de la frustration, de la peur, de la déception, voir même un mélange de toutes ces émotions. Mais cela n'est pas facile à exprimer. Pourtant, comprendre et identifier les émotions sous-jacentes est la clé afin de mieux se comprendre mutuellement dans le cadre d'un débat sur un changement et, dans une deuxième phase, travailler ensemble à trouver des solutions.

*Imaginez que vous devenez parent pour la première fois. Quel changement ! Faites une liste des émotions qui vous traversent.*

Que pouvez-vous faire ?

- 🕒 Essayez de vous mettre dans la peau de la personne qui subit le changement. Essayez de ressentir littéralement ce que l'autre personne ressent. Comment vous sentiriez-vous ?
- 🕒 Demandez à l'autre comment il se sent. Respectez les émotions qui émergent et faites preuve de compréhension à leur égard.
- 🕒 Réalisez que les arguments rationnels ne peuvent pas arrêter ou tempérer une émotion forte. Souvent, ce faisant, vous jetez de l'huile sur le feu. Vous devrez attendre que l'émotion se soit atténuée.

Vous vous demandez sûrement combien de temps vous devez attendre ce moment. C'est difficile à dire précisément, mais il est important de comprendre qu'un processus de changement se compose de plusieurs phases. Et c'est ce en quoi consiste la technique suivante.

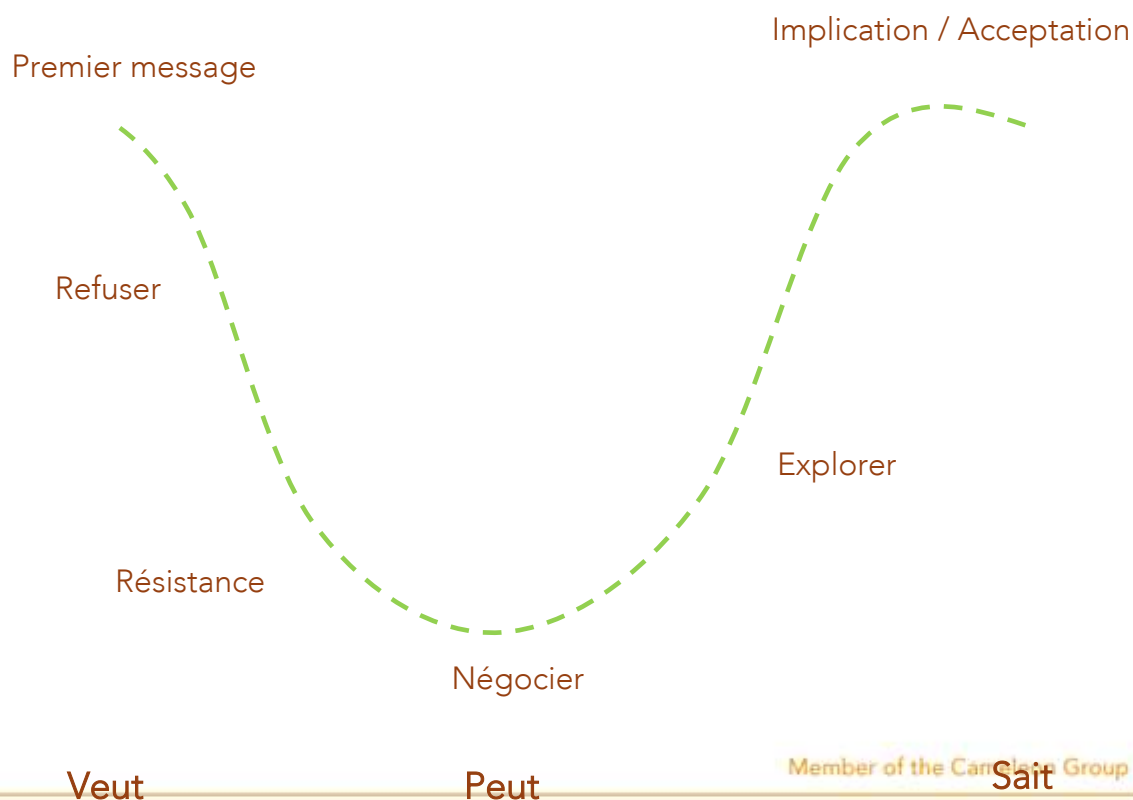
Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

# Les phases du processus de changement : les identifier et les reconnaître.

Un processus de changement comporte plusieurs phases et ne s'accomplit pas en une journée (même si de nombreuses entreprises aimeraient que ce soit le cas et prennent parfois ce rêve pour une réalité !).

Le diagramme ci-dessous montre les différentes phases. Cependant, ce n'est pas un processus simple : il peut arriver que vous repassiez d'une phase suivante à une phase précédente. La hauteur de la courbe montre le degré d'énergie positive et de motivation.

Le début de la courbe est synonyme de « **vouloir** »: il y a de la résistance, les personnes impliquées ne veulent pas encore participer. Les questions apparaissent dans le creux : « Comment devons-nous faire, que pouvons-nous faire ? », etc. En d'autres termes, « **pouvons** »-nous (sommes-nous autorisés à) participer ? Que ce soit ou non dans un style de négociation du type « C'est uniquement possible avec un certain soutien. » La partie ascendante de la courbe est synonyme de « **pouvoir** » (capacité) : il faut donner aux gens les ressources et le soutien nécessaires pour réaliser le changement.



Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

## Que faire dans quelle phase ?

Que pouvez-vous faire personnellement dans chaque phase ? Vous le voyez dans le tableau ci-dessous.

Phase	Qu'est-ce que j'observe chez mes « clients » ?	Comment vais-je le superviser ?	À quoi dois-je faire davantage attention ?
Premier message	<p>Ils ont besoin d'informations claires.</p> <p>Ils cachent (encore) leurs véritables pensées et sentiments.</p> <p>Ils manifestent des sentiments mitigés : insécurité, impuissance, doute, etc.</p> <p>Ils sont un peu perdus et sont confrontés à des questions.</p>	<p>Je ne partage pas seulement ma décision, ma conclusion, mon avis ou une procédure imposée. Je leur parle également du processus qui nous y a menés.</p> <p>Je partage également mon inquiétude.</p> <p>Je choisis le bon endroit, le bon moment et le bon ton.</p>	<p>Mes messages sont clairs, concrets et sans ambiguïté.</p> <p>Je m'assure de ne pas accuser ou condamner.</p> <p>Je parle de l'avenir, pas du passé.</p> <p>Je regarde et j'écoute très attentivement pendant que je partage.</p>
Rejet	<p>Ils rejettent tout simplement la demande de changement.</p> <p>Ils ne rejettent pas ouvertement la question du changement, mais ne réagissent pas.</p> <p>Ils ont toutes sortes d'arguments pour ne pas s'y engager.</p> <p>Ils prétendent que tout va bien.</p> <p>Ils s'en moquent.</p>	<p>J'écoute leurs réactions et je les questionne sur leurs inquiétudes.</p> <p>Je m'informe des valeurs qui sont en jeu pour eux.</p> <p>Je me retiens de vouloir défendre ou « vendre » le projet à tout prix.</p> <p>Je pose les bonnes questions.</p>	<p>Je ne me sens pas concerné personnellement par un rejet.</p> <p>J'accorde de l'attention à leurs réactions émotionnelles, mais également aux miennes.</p> <p>Je connais les valeurs et les normes sous-jacentes qui sont affectées.</p> <p>Je ne les considère pas d'un point de vue négatif (p. ex. anxieux, incertains, contradictoires, etc.).</p>
Résistance	<p>Ils se rendent compte que les choses changeront de toute façon et manifestent clairement de la résistance.</p> <p>Ils s'en tiennent à leur ancienne façon de travailler.</p> <p>Dominance d'émotions fortes.</p> <p>Ils sabotent les efforts de changement.</p>	<p>Je pose un regard positif sur la situation.</p> <p>Je sépare la relation du contenu et je soigne la relation !</p> <p>Je confirme les propos de l'autre (≠ accord) tout en disant de quoi il retourne sans entrer dans le conflit.</p>	<p>J'ai de la patience, j'écoute et surtout, je reconnais.</p> <p>Je ne me laisse pas tenter par une lutte de pouvoir.</p> <p>Je communique ouvertement et je continue de communiquer.</p> <p>Je fais une distinction claire entre leur problème et le mien !</p>
Négocier	<p>Ils sont prêts à négocier.</p> <p>Ils ont des questions.</p> <p>Ils veulent écouter ou savoir ce que cela implique.</p>	<p>Je clôture « l'avant »</p> <p>Je soutiens les personnes convaincues et je les accompagne plus loin dans la situation.</p>	<p>Je montre de la reconnaissance.</p> <p>Je suis positif et je travaille avec eux.</p>

Member of the Cameleon Group

Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

Explorer	Ils sont prêts à essayer des choses. Ils sont encore très incertains. Ils sont prêts à analyser comment apporter leur contribution.	Je résume régulièrement les résultats obtenus et les communique au groupe.	Je confirme leurs efforts. Je constate les petites avancées qui sont réalisées. J'évite de prendre trop vite des décisions.
Engagement	Ils sont prêts à prendre des mesures.	Je leur donne suffisamment d'espace afin qu'ils puissent trouver leurs propres idées. Je stimule la recherche créative de solutions	Je sais reconnaître les différentes responsabilités. Je célèbre les succès avec eux.

## Les réactions du groupe face au changement : vers qui dois-je me tourner ?

Si vous annoncez le changement, vous obtiendrez probablement des réactions différentes. En général, vous pourrez distinguer quatre groupes :

- 1 Les positifs : ils disent qu'ils sont en faveur et c'est vraiment le cas
- 2 Les suiveurs : ils ne disent rien ou semblent être d'accord, mais ils sont les premiers à se plaindre ou à se moquer dans votre dos.
- 3 Les ennemis : ils s'opposent au changement, parfois de manière prononcée, parfois de manière tacite, pas toujours avec de bons arguments et parfois plus par principe (TCT : tous contre tout)
- 4 Les critiques: ils s'expriment clairement contre, ont de nombreuses questions et réserves, mais sont souvent des collaborateurs très impliqués qui sont passionnés par leur travail. Étant exigeants, ils sont souvent également des leaders d'opinion vis-à-vis des autres.

En tant que « leader du changement », le dernier groupe est le plus important pour vous : si ses membres vous suivent, les suiveurs (qui sont souvent les plus nombreux) vous suivront également. Comment devez-vous procéder ?

- 1 Identifiez-les au préalable dans votre groupe.
- 2 Impliquez-les dans le projet, si possible avant le premier message. Demandez-

Member of the Cameleon Group

Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

leur de l'aide et du soutien. Laissez-les éventuellement réaliser un « projet pilote » ou essayer une nouvelle méthode, et notez leurs résultats, positifs et négatifs.

- Tenez compte de leurs commentaires.
- Utilisez-les comme ambassadeurs vis-à-vis du reste du groupe, laissez-les présenter les conclusions et solutions, mettez-les sous le feu des projecteurs.
- <https://www.youtube.com/watch?v=0pfEcUqxYbl&List=PLbcSjZGP9mncZ2Zx6RYK6CzflQsfQSfH1&index=10>

## Annoncer le changement : comment ?

### Langage

- Restez simple : des phrases courtes, un langage simple.
- Soyez concret : avec des exemples que vos interlocuteurs comprennent et connaissent.
- Ne dites pas tout : un seul argument très fort est souvent suffisant.
- Soyez convaincant et honnête, ne parlez pas de ce que vous ne savez pas.
- Donnez toujours les raisons, la vision qui se cache derrière.
- Cherchez ce que cela leur apporte. Les individus prennent une décision en fonction de ce qui les concerne personnellement. Recherchez donc l'avantage que le changement peut entraîner pour eux et mettez cet avantage en avant.
- Parfois, ce n'est pas immédiatement un avantage et il n'y a par conséquent aucun avantage pour eux. Soyez honnête et osez dire les choses. Si vous embellissez les choses, elles vous retomberont dessus plus tard.

### Langage corporel

- Nous pouvons généralement lire le langage corporel, sans toutefois aucune garantie : vous devez donc extrapoler.
- Vos paroles et vos gestes doivent être équilibrés.
- Contact visuel.
- Attitude.
- Silences lourds de sens (ne pas débiter, ne pas jacasser).

Member of the Cameleon Group

Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

## Participez au dialogue

- Autorisez les commentaires
- Écoutez les objections avec respect.
- Répétez ce que les autres disent : « Donc vous dites que... », « J'entends que vous pensez... »
- Reconnaissez les objections (« Il est vrai que... », « Je sais que... »).
- Ne minimisez pas les difficultés ou les objections.
- Revenez à votre point de vue seulement à la fin : le changement sera tout de même appliqué.
- « Nous allons le faire ensemble. »

Ne vous cachez pas derrière des arguments ou des énoncés tels que :

- « Oui, je dois le dire du patron. »
- « Savez-vous ce qu'ils veulent ? »
- « Oui, parlez-en à nos supérieurs. »
- « Je ne peux rien y faire. »

Toutes ces paroles ne font que vous rabaisser aux yeux de vos collaborateurs. Ce faisant, vous portez atteinte à votre rôle et à votre position. Dites plutôt :

- « Je sais que c'est difficile, mais je l'accepte. »
- « J'ai également quelques difficultés avec ça, mais nous allons le résoudre ensemble ».

## Gérer la résistance

Lorsque les gens se trouvent dans la phase de résistance, il y a encore une charge émotionnelle importante par rapport au changement. C'est pourquoi les arguments rationnels ne sont pas entendus à un tel moment.

Ce que vous ne devez donc absolument pas faire :

- vous lancer dans une argumentation ou essayer de vendre vos arguments : vous ne ferez que renforcer les avis contraires aux vôtres, encourager la recherche d'avis contraires, exacerbant ainsi les émotions ;
- ignorer ou repousser la résistance : la résistance ira simplement se cacher

Member of the Cameleon Group

Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

(comme durant la guerre). Ce n'est pas parce que vous ne l'entendez plus ou ne voulez plus l'entendre que la résistance a disparu.

Que pouvez-vous faire ?

- Continuer de parler.
- Écouter et reconnaître, demander de quoi il s'agit.
- Comprendre les objections (« Si j'étais à votre place, je penserais peut-être également que... »).
- Avoir beaucoup de patience et attendre les premiers signes de l'étape suivante (négociation).

Member of the Cameleon Group

Da Vincilaan 1 - 1930 Zaventem

+32 2 266 89 99 - [info@cameleontraining.be](mailto:info@cameleontraining.be)

[www.cameleontraining.be](http://www.cameleontraining.be)



Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

# Vision Changement

Le monde change. Et de plus en plus rapidement !

Ce n'est simple pour personne, car le changement n'est pas simple. C'est une expérience difficile pour tout le monde, même pour les plus flexibles d'entre nous. C'est pourquoi il est important que nous comprenions bien le processus. Si vous savez tout ce que le changement implique, il devient plus facile de comprendre et d'y faire face.

Même si vous n'êtes pas celui qui a amorcé le changement, vous devrez peut-être mettre ce changement en œuvre, parfois même contre votre volonté. Mais alors, comment devez-vous vous y préparer ? Existe-t-il des méthodes pouvant vous aider à faciliter le processus ? Car même le plus petit changement dans la méthode de travail peut entraîner une forte résistance.

Nous analysons ici trois aspects importants du changement :

1. Comment se passe le processus de changement et que pouvons-nous faire lors de chaque phase ?
2. À quoi devez-vous faire attention lorsque vous annoncez le changement ?
3. Comment gérer la résistance ?

Et vous verrez que pour chacun de ces trois aspects, la solution est la même : **communiquez, communiquez et communiquez encore.**

Member of the Cameleon Group

Da Vincilaan 1 - 1930 Zaventem

+32 2 266 89 99 - [info@cameleontraining.be](mailto:info@cameleontraining.be)

[www.cameleontraining.be](http://www.cameleontraining.be)