

19.8_etapes _changement

Objectif pédagogique

Savoir annoncer une décision impopulaire

Connaître les 4 étapes du « deuil » :

- Choc
- Dénî
- Abattement et remise en question
- Remobilisation

Gérer les étapes successives du changement vécues par le collaborateur

Changement des habitudes, changement de métier

Scénario

ANNONCE

Fabrice : bien, Samira, j'ai provoqué cet entretien pour t'annoncer la décision de la Direction informatique. Nous avons intégré cette année un groupe international, et nous faisons partie d'une entité qui doit unifier son système d'information pour piloter ses activités. Parallèlement, nous devons maintenant tenir compte des économies d'échelle et de productivité du Groupe. Les décisions stratégiques sont donc à la fois locales et globale. C'est pour ça que nous avons choisi de basculer l'ensemble de la compta sur le système d'information du groupe avant la fin de l'année.

CHOC

Samira (silence, sous le choc)

Fabrice fait volontairement silence : il ne tente pas de la rassurer ou d'amoindrir le choc, car le choc fait partie du processus. Il ne faut pas chercher à le masquer ou le minimiser car i est nécessaire. En revanche, il garde une position attentive et empathique.

DENI

Samira : attends, c'est pas possible, on a mis 5 ans à créer notre logiciel propre, justement parce qu'aucun logiciel du marché ne pouvait gérer notre activité...

Fabrice : alors, la décision de la Direction est motivée par...

Il est trop tôt encore pour que Fabrice puisse reprendre la parole : il doit laisser Samira exprimer son déni librement, comme pour purger ses sentiments. Une fois ce travail fait, ces sentiments sortis lui deviendront étrangers, et elle pourra s'atteler à reconstruire.

Samira : et puis on vient de renouveler le contrat de nos prestataires pour 2 ans... ils le savent ? Mais ils connaissent notre activité au moins ? Comment ils peuvent prendre cette décision sans nous consulter ? Je savais qu'ils hésitaient entre l'un et l'autre, et j'avais préparé tout un dossier... tu le sais, on l'a travaillé ensemble...

Fabrice : la DSI a effectivement étudié les différentes options, notamment notre logiciel...

Samira : écoute, Fabrice, moi, je suis prête à leur faire une nouvelle présentation... si on change maintenant, c'est toute l'année qu'on met par terre, on ne peut pas se le permettre.

Dernier sursaut de Samira : Fabrice doit peu à peu reprendre la main avec des faits définitifs pour ancrer la réalité de la décision. Il peut être empathique dans sa gestuelle et dans ses expressions, en revanche, son discours doit être ferme et sans issue. Autrement, il risque de nourrir de faux espoir qui allongeront la durée du « deuil » de Samira. Fabrice doit avoir le courage managerial d'affirmer une position impopulaire sans fléchir face au désarroi de sa collaboratrice. Il doit écouter cette phase en montrant par tous les moyens que la décision est irrévocable.

Fabrice : la décision a été prise en accord entre le siège et la DSI. C'est signé. Maintenant, il faut la mettre en œuvre.

Fabrice présente la décision comme définitive et légitime, puis, immédiatement après, il invite Samira à agir positivement. C'est encore un peu tôt pour elle de s'inscrire dans le mouvement de bonne grâce. Cependant, Fabrice, tout au long de l'entretien, doit maintenir le cap et l'inviter (avec empathie et compréhension, mais fermement) à rallier le

mouvement et travailler dans la même direction.

ABATTEMENT / REMISE EN QUESTION

Samira (part en arrière, abattue, silencieuse, regarde ailleurs) : on a mis 5 ans à leconstruire ce programme.

Fabrice (moue compréhensive)

Fabrice doit laisser le temps à Samira d'exprimer son abattement, de même qu'il lui a laisser le temps de vivre le choc. A cet instant, le silence est le meilleur allié du chef de projet.

Samira (lève le bras, puis le repose, abattue) : je ne sais pas quoi te dire... ça sert à quoi qu'on se défonce pour une boîte qui n'en a rien à faire de ce qu'on pense ?

C'est une question qui n'appelle pas forcément de réponse de la part de Fabrice : il ne peut approuver, et il ne peut pas encore la contredire, car elle n'est pas en position d'écoute. Il lui faudra un peu de temps pour se remotiver. C'est le moment de l'entretien où Samira se parle à elle-même : Fabrice doit la laisser faire (il n'approuve pas pour autant).

Fabrice (reste silencieux)

Samira (à elle-même) : de toutes façons, ils font ce qu'ils veulent... (puis à Fabrice, amère) bon, je suppose qu'ils n'ont plus besoin de moi ?!...

Fabrice : pas vraiment, non.

Fabrice choisit de ne pas se récrier : il reste volontairement énigmatique pour raviver l'intérêt et la motivation de Samira. Il évite aussi une polémique, puisqu'elle devient demandeuse d'information.

Samira : alors là, je ne comprends plus.

Fabrice : c'est justement parce que tu as fait un travail exceptionnel sur notre logiciel depuis 5 ans que la DSI attends ton aide sur la bascule.

Ayant obtenu son écoute, Fabrice commence par la complimenter pour relancer sa motivation

Samira (pause, elle est encore en fin d'abattement, puis) : c'est pas le même métier... pendant 5 ans, j'ai piloté des développeurs et j'ai rédigé des cahiers des charge pour adapter le programme aux besoins des utilisateurs... là c'est l'inverse, le logiciel est prêt, c'est aux utilisateurs de s'y adapter... je ne suis pas formatrice.

Fabrice : c'est bien le poste que nous te proposons.

Fabrice reste énigmatique, mais cette fois-ci pour purger à l'avance les objections, ce que Samira ne manquera pas de formuler.

Samira (amère) : ah oui, c'est ça, toute la journée en salle info pour répéter « F5-F3, enter, escape » ! si c'est ça, je donne ma dem'.

Fabrice (souriant) : c'est pas le moment... on voulait t'intégrer dans l'équipe projet et te confier l'ensemble de la formation sur l'outil.

Fabrice a lâché l'information clé : Samira est appelé à jouer un rôle important dans le projet.

Il a volontairement retenu cette information pour la fin de la période d'abattement de Samira. En effet, s'il l'avait lâchée avant, elle aurait eu beaucoup moins d'impact : en période de choc, Samira ne l'aurait même pas entendu ; en période de déni, elle n'aurait eu de cesse que de contredire et argumenter contre cette décision ; et en début d'abattement, elle n'aurait pas eu le courage de se projeter dans cette nouvelle fonction.

L'ayant lâchée au meilleur moment, Fabrice profite pleinement de l'effet de surprise qui porte d'un seul coup Samira dans la phase de remobilisation.

REMOBILISATION

Samira (revirement) : toute la formation ? Fabrice : oui.

Samira : et pourquoi moi ?

Samira ne se pose plus la question de savoir s'il est possible de changer la décision de la Direction, ni même de savoir ce qu'elle va faire, mais elle commence à s'interroger sur l'organisation du projet : elle vient de

rentrer dedans, même si elle semble encore le contester.

Fabrice : parce que tu connais les besoins des utilisateurs, et quand tu connaîtras le logiciel groupe, tu pourras faire le lien entre les deux.

Samira : et qui fera les formations ?

Fabrice (souriant) : à toi de voir. C'est toi la responsable de cette partie.

Samira : on un budget là-dessus ?

Fabrice : illimité... ou presque. C'est la priorité de la Direction, pour des raisons évidentes. Tu as six mois pour faire la bascule

Samira : six mois ? Mais c'est un travail de dingue !

Fabrice (confirme) : c'est un challenge. Tu ne seras pas seule évidemment. Et si tu le réussis, c'est un poste de management qui t'attend dans le groupe.

Fabrice doit malgré tout positiver l'investissement qu'il demande à Samira et lui présenter des perspectives attractives.

Samira (commence à rêver)

Fabrice (enchaîne) : c'est moi qui t'ai proposée. Tu as l'habitude de rédiger des cahiers des charges informatiques. Là, tu feras des recommandations pour la formation, l'assistance aux utilisateurs et le suivi de la bascule.

Samira (revient à la discussion) : ah oui, ça, il faudra mettre en place des indicateurs pour valider que tout le monde a bien basculé... j'ai vu une boîte où ça s'est mal passé justement parce qu'ils n'avaient pas de suivi... et surtout, il faut mettre en place une communication interne sur l'ensemble de la procédure, et motiver les utilisateurs... sinon, on va dans le mur... j'ai déjà vu ça avant d'arriver ici.

Samira est déjà dans la mission : Fabrice a réussi à lui annoncer une décision difficile, à lui faire passer son deuil et à la remotiver en la laissant faire elle-même sa route (tout en la dirigeant). Fabrice aurait pu longuement argumenter au lieu de faire silence : il est probable qu'elle se soit rendu apparemment plus rapidement à ses arguments, mais le réel travail de deuil n'aurait été fait que plus tard, à feu couvert (un deuil qui n'est pas exprimé pouvant engendrer des rancœur).

Fabrice (l'arrête) : ok. On voit ça demain matin. C'est la première réunion de l'équipe projet.

Samira (intéressée) : il y a qui ?

Fabrice (souriant) : tu verras. D'ici demain, fais la liste des premières actions qui concernent la formation.

Samira (souriante) : ça marche !