



Les 8 étapes du changement

Le concept en bref

« Le changement désigne le passage d'un état à un autre qui peut s'exercer dans des domaines très divers et à des niveaux très divers. Selon la nature, la durée et l'intensité de ce passage, on parlera d'évolution, de révolution, de transformation, de métamorphose, de modification, de mutation... Chez les humains, le changement suscite des réactions diverses, allant de l'espoir le plus fou à la phobie, en passant par le rejet » (source : voir ci-dessous).

John Kotter, dans son ouvrage « Alerte sur la banquise » présente 8 étapes pour réussir le changement.



8 étapes du changement

1. **CREER UN SENTIMENT D'URGENCE.** Tout changement commence par le constat que la situation n'est plus tenable en l'état, qu'il y a urgence à changer. Il s'agit d'identifier les problématiques et d'obtenir un consensus sur l'urgence de mener des changements.
2. **REUNIR L'EQUIPE DE PILOTAGE.** Pour mener le changement, tous ne peuvent être impliqués au même niveau. Un Comité de pilotage de 3 à 5 personnes permettra de faire des propositions concrètes et de gérer la partie opérationnelle. Les membres du Comité de pilotage doivent présenter les caractéristiques suivantes : connaissance de l'organisation et du milieu, crédibilité, capacité de leadership, capacité de communication, compétences analytiques et capacité à la prise de décision.
3. **DEVELOPPER LA VISION ET LA STRATEGIE DU CHANGEMENT.** Avant de passer à l'action, il est nécessaire de clarifier où vous désirez aller, en une phrase, une image, un plan concret. Cela permet d'encourager une visualisation du futur, qui motive bien plus que l'insatisfaction face au statu quo.
4. **COMMUNIQUER POUR FAIRE COMPRENDRE ET ADHERER.** Ce point est crucial : il n'est pas suffisant de savoir où vous êtes et où vous voulez aller, il vous faut obtenir l'adhésion des personnes concernées (membres de l'association, salariés de l'entreprise, etc.) La communication permettra d'impliquer les personnes concernées, leur communiquer les étapes et décisions importantes, leur permettre de poser des questions, éviter les rumeurs et susciter l'adhésion.
5. **DONNER AUX AUTRES LE POUVOIR D'AGIR.** Par des séances de question/réponse, des brainstormings, questionnaires, groupes de travail... Permettez aux personnes de votre équipe de participer à la réflexion et aux solutions, afin qu'ils soient acteurs du changement.
6. **PRODUIRE DES VICTOIRES A COURT TERME.** Prévoyez des objectifs à court terme que vous fêterez, afin d'alimenter la motivation au changement.

7. PERSEVERER. Malgré tout, le changement prend souvent du temps et demande des ajustements. Alors persévérez, et n'oubliez pas d'encourager régulièrement vos équipes.
8. CREER UNE NOUVELLE CULTURE ORGANISATIONNELLE (par « culture » nous entendons ici les valeurs, normes, comportements et philosophies que partagent tous les membres de l'organisation et qui orientent le travail quotidien). Créer une nouvelle culture organisationnelle, c'est définir plus clairement les raisons d'être, valeurs et objectifs de votre organisation, prendre de nouvelles habitudes pour non seulement asseoir le changement, mais préparer le futur.

Cela vous concerne

Que les changements soient choisis, ou subis, qu'ils soient perçus comme positifs ou négatifs, vous en vivez dans votre vie personnelle, et dans l'équipe/les équipes que vous dirigez.

Ces 8 étapes vous permettront de manœuvrer les changements avec plus de douceur et avec proactivité, tout en rassurant et impliquant vos équipiers.

Applications pratiques

>>> **Ne minimisez pas le changement et sa portée.** Que le changement terrorise ou enthousiasme, plus il est important plus il aura d'impact dans la vie de votre équipe. Sachez être vrai et sensible aux inquiétudes de votre équipe, de manière à susciter la confiance et l'adhésion.

>>> **Prenez le temps nécessaire pour chacune des 8 étapes,** surtout les premières. Parfois, reculer pour mieux sauter est la solution la plus rapide ! Si vous êtes déjà engagé dans le processus de changement, prenez le temps d'évaluer les étapes que vous avez peut-être délaissées – il n'est pas trop tard pour rectifier le tir.

>>> **Soyez patients et sachez réajuster vos plans** à mesure que vous avancez dans le changement.

Pour aller plus loin

- Définition du Changement, Wikipédia, mars 2019 - https://fr.wikipedia.org/wiki/Changement#Les_cons%C3%A9quences_pratiques_du_changement
- Infographie de 8 étapes : https://twitter.com/sanson_agathe/status/982135858319966210?lang=ca
- Article « Les huit étapes pour réussir le changement » publié par John Kotter & Holger Rathgeber le 4 avr. 2018 - <https://www.actionco.fr/Thematique/management-1214/Breves/Les-huit-etapes-reussir-changement-329498.htm>
- Livre « Alerte sur la banque », John Kotter, Guide aux éditions Broché
- Voir aussi les articles « [Courage et lâcher-prise](#) » et « [Moins de stress SVP](#) » par Ketsia BONNAZ

Dans mes activités de consultance, coaching et formation, j'ai accumulé des ressources utiles aux responsables d'équipe et de structures. Ces fiches gratuites se veulent simples et pratiques. Si vous voulez aller plus loin, je vous propose un accompagnement personnalisé - contactez-moi à ketsia.bonnaz@gmail.com