

Brèves de conseil

" Comment m'assurer que mon projet sera accepté ? "

Nombreux sont les managers en butte à la crainte de ne pas réussir à " faire passer " le projet que leur a confié l'entreprise. La question sous-jacente est " comment convaincre mes supérieurs ou mes collaborateurs de la validité de mon projet ? ".

Nous commençons par conseiller de ne pas chercher à convaincre, au risque de tomber dans l'incantation. Etant juge et partie, le manager n'est pas le plus crédible, de toute façon.

Quand un manager ou une équipe de dirigeants ont un projet touchant tout ou partie de leur entreprise, que se passe-t-il ? Il se passe qu'ils ont eux-mêmes suivi un processus assez long (qui peut avoir pris plusieurs mois) au cours duquel ils sont passés du problème à la solution. Ils ont **trop tendance à oublier cette mesure d'avance qu'ils ont sur les autres. Nous leur demandons d'avoir à l'esprit que leurs salariés devront suivre le même long processus de maturation même si des méthodes existent pour raccourcir ce processus.**

Pourquoi faut-il respecter ce processus et d'abord de quoi se constitue-t-il ?

- Il est inutile de proposer une solution à quelqu'un qui en est encore à douter du problème : la première grande étape du processus consiste à la prise de conscience du problème et à l'acceptation de la nécessité du changement.
- La deuxième grande étape consiste à se " projeter " dans l'avenir et à entrevoir un état futur plus satisfaisant, à se fixer des objectifs de progrès, à se doter d'un projet.
- La dernière grande étape, enfin, consiste à chercher les moyens pour atteindre son objectif et réaliser son projet : c'est la phase de reconstruction.

Comment amener le corps social à parcourir ce processus dans des délais acceptables pour l'entreprise ?

Donner la parole aux personnels est évidemment un élément clé.

Cette pratique est courante et on l'habille du joli qualificatif de " **participatif** " ce qui ne peut fonctionner face à une population n'ayant, le plus souvent, aucune conscience des enjeux ou refusant la situation.

Il faut savoir appréhender tout ce que les freins exprimés peuvent avoir d'irrationnel et oser aller sur le terrain des valeurs, des utilités et des envies pour en faire des leviers de mobilisation.

Il existe **trois outils assez puissants, le modèle " V.U.E " (*), l'entretien d'actionnement et la réunion de médiation-révélation**, qui permettent :

- de sortir plus rapidement du déni,
- de purger les non dits et les ressentiments profonds,
- de mettre les acteurs en mouvement en allant chercher leurs contributions,
- enfin de réinjecter de la valeur dans un projet qui en manque souvent.

Ces outils de conduite du changement autorisent l'appropriation d'un projet d'entreprise par un corps social en moins de 4 ou 5 mois.

(* Valeurs / Utilité / Envie qui répond aux 3 états du moi dans l'Analyse Transactionnelle, l'état Parents / Adulte / Enfant

Mise en pratique

Exercez vous à affiner la communication de votre projet : repérez si celui-ci s'exprime en termes d'Utilité (coûts/gains, rationnel) ou bien en termes de Valeurs ou d'Envies car ce sont elles qui génèrent l'adhésion, l'enthousiasme, le désir.

