



Gérer la résistance au changement

Guide de réflexion

TOUS DROITS RÉSERVÉS. Le présent guide contient du matériel protégé par les lois et les traités internationaux et fédéraux sur le droit d'auteur. Toute réimpression ou utilisation non autorisée de ce matériel est interdite. Aucune section de ce guide ne doit être reproduite ou transmise dans quelque forme ou par quelque moyen électronique ou mécanique que ce soit, y compris par photocopie, enregistrement ou tout système de stockage et de récupération d'information sans la permission écrite [ou un avis électronique] de son auteur.

Table des matières

Aperçu.....	4
Points importants à retenir	4
Points principaux:.....	4
Connaissances acquises :	5
Quels aspects dois-je améliorer?.....	5
Mon plan d'action :	6
Aide-mémoire ou matériel pour l'activité	7
Introduction et objectifs	7
Quelle est la différence entre le changement et la transition?.....	7
Les phases du changement et de la transition.....	9
Pendant un processus de changement :.....	11
La courbe du changement émotionnel	12
Comment soutenir les employés pendant le processus de changement?	13
Les trois « C » de la communication	14
Comment communiquer lors d'un changement.....	15
Quoi faire et ne pas faire en matière de communication	15
Aller de l'avant	16
Stratégies pour gérer la résistance	17
Améliorez la résilience devant le changement.....	18

Aperçu

D'ici la fin de la séance, vous devriez être capable de :

- Reconnaître les facteurs qui stimulent et restreignent le changement organisationnel
- Évaluer comment les individus et les équipes composent avec le changement et s'y adaptent
- Utiliser des stratégies de communication permettant de réduire la résistance au changement

Points importants à retenir



Points principaux:



Connaissances acquises :



Quels aspects dois-je améliorer?



Mon plan d'action :

Aide-mémoire ou matériel pour l'activité

Introduction et objectifs

La résistance est la réaction naturelle au changement. Si la résistance est une réaction normale et naturelle, on doit donc s'attendre à en rencontrer. C'est pourquoi on doit planifier les étapes d'un changement de manière à atténuer la résistance. Lorsque nos stratégies et nos plans de gestion du changement sont conçus pour prévenir et affronter la résistance, alors nous sommes prêts à l'accueillir lorsqu'elle survient.

Planifier un changement est une chose, mais il faut aussi soutenir et encadrer les employés durant le processus, en particulier les personnes qui opposent une résistance. Pour gérer le changement, il est important de comprendre que le changement est ce qui arrive, et que la transition est la réaction des gens au changement.

Quelle est la différence entre le changement et la transition?

Le changement est :

La transition est :

« Alors que certains employés adoptent facilement le changement ainsi que les défis et les occasions qu'il apporte, d'autres ressentent de l'inquiétude ou du stress quand l'entreprise pour laquelle ils travaillent procède à une expansion, à une fusion ou à une transformation. »

Article « Savoir gérer en période de changement en milieu de travail »

Comment mener à bien un changement :

- Donnez les motifs du changement
- Anticipez la résistance et préparez-vous-y
- Affrontez les réactions individuelles au changement
- Ayez une attitude appropriée à l'égard de la résistance et faites preuve de compréhension et d'empathie
- Réalisez que la résistance n'est mauvaise ni bonne
- Invitez les employés à parler de leurs pensées et de leurs réactions et écoutez-les activement
- Soyez patient
- Impliquez les employés visés par le changement

Prendre les bonnes décisions pendant le processus de changement :

- Considérez le changement comme un catalyseur de nouvelles possibilités
- Concentrez-vous sur les aspects positifs, et non sur les aspects négatifs
- Ayez une vision claire des objectifs et des résultats et maintenez-la
- Ne vous découragez jamais et « rechargez vos batteries »
- Prenez soin de votre esprit
- Oubliez le passé
- Remettez à plus tard le jugement

« Participer à la réalisation et à l'exécution des plans peut leur apporter la connaissance et un sentiment de contrôle personnel qui les aideront à avancer avec plus de confiance. »

– Article « Savoir gérer en période de changement en milieu de travail »

Les phases du changement et de la transition

(Modèle de William Bridges)

Fins

Ce que vous voyez :

- Accent mis sur le passé
- Attachement au statu quo
- Deuil
- Résistance
- Non-acceptation

Ce que vous ressentez : Réactions associées à la perte et au deuil

- Dénier ou incrédulité
- Colère
- Anxiété
- Tristesse
- Acceptation

Zone neutre

Ce que vous voyez :

- Baisse de productivité
- Diminution de la confiance et de la loyauté
- Malentendus
- Intensification des conflits
- Altération du travail d'équipe
- Recherche de maîtrise
- Absentéisme accru

Ce que vous ressentez : Réactions associées au stress

- Physiques
- Mentales et émotionnelles
- Comportementales

Nouveaux débuts

Ce que vous voyez :

- Accent mis sur l'avenir
- Nouvelle vision
- Nouvelles valeurs
- Nouveaux comportements
- Retour au travail d'équipe
- Structure et stabilité

Ce que vous ressentez : Réactions associées à l'avenir

- Soulagement
- Regain d'énergie
- Optimisme

Quelles sont les pertes vécues par les employés pendant un changement?

Pour gérer la résistance, vous devez être en mesure :

- D'en reconnaître les signes
- De la voir comme une composante normale du processus de changement
- D'écouter et de réagir sans être sur la défensive

Pouvez-vous nommer des sources de résistance?

Pendant un processus de changement :

Que veulent les employés?

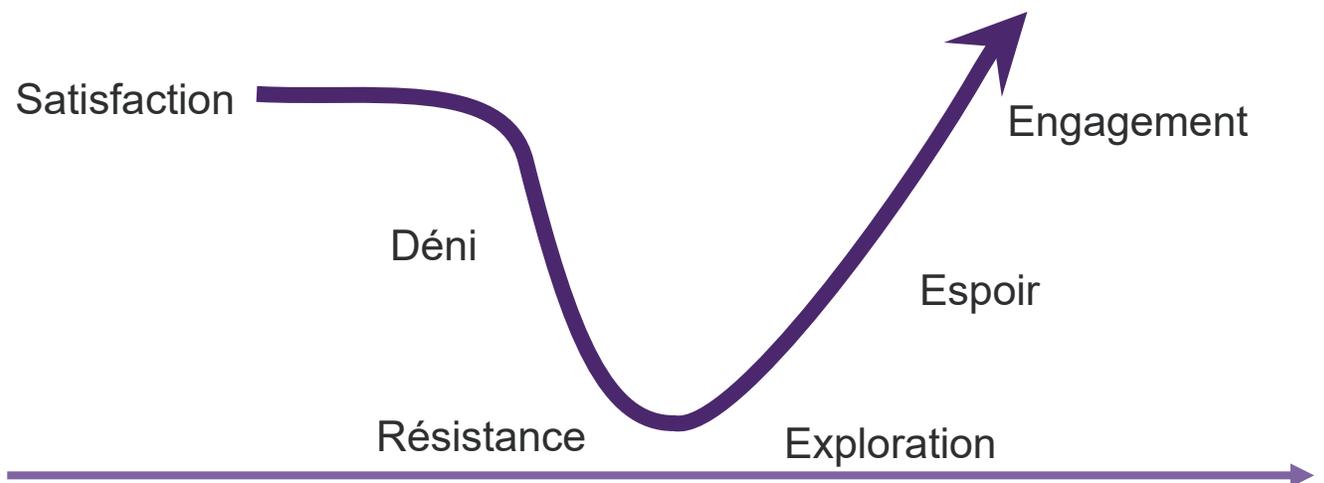
À quoi s'attendent les employés?

Que méritent les employés?

La courbe du changement émotionnel

La courbe du changement est un outil très utile pour gérer un changement individuel ou d'équipe. Savoir où se trouve une personne sur la courbe aide à déterminer quand et comment lui communiquer de l'information, de quel degré de soutien elle a besoin et quel est le meilleur moment pour mettre en œuvre les changements finaux.

Chaque personne réagit individuellement au changement, et tout le monde ne passe pas par toutes les phases. Certaines personnes restent très longtemps aux phases initiales, tandis que d'autres, plus habituées au changement, passent plus rapidement à l'acceptation ou à l'engagement.



Comment soutenir les employés pendant le processus de changement?

Déni

Résistance

Exploration

Espoir

Engagement

Déni

- Resserrez les liens
- Divisez le changement en petites tâches gérables
- Mettez l'accent sur la collaboration

Résistance

- Validez la colère et reconnaissez la perte de maîtrise
- Offrez un réseau de soutien ainsi que des ressources aidant à composer avec le stress (PAE)
- Augmentez la communication réciproque
- Encouragez l'adhésion à l'initiative de changement
- Mettez l'accent sur les possibilités

Exploration

- Testez les options liées à la nouvelle situation
- Collaborez avec les autres

Espoir

- Reconnaissez les progrès
- Embrassez l'épanouissement

Engagement

- Récompensez les progrès
- Repérez les succès et incorporez-les dans la nouvelle gestion du changement

Les trois « C » de la communication

Contexte : Pourquoi procéder à ces changements? Que se passe-t-il au sein de notre entreprise ou du marché qui rend ces changements si importants pour nous?

Contenu : Que changeons-nous exactement? Quelles sont la portée, la nature et la date du changement planifié?

Conséquences : Quels sont les avantages pour moi si je fais montre d'opposition, d'obéissance ou de collaboration à l'égard du changement proposé? Quelles sont les conséquences pour l'entreprise si nous n'effectuons pas ce changement?

Comment communiquer lors d'un changement

- Dites aux employés tout ce que vous savez et soyez franc au sujet de ce que vous ignorez
- Faites valoir le changement en impliquant les employés dans l'élaboration et la mise à exécution des plans
- Invitez les employés à poser des questions ou à demander du soutien
- Prévoyez du temps pour la discussion et la ventilation des émotions
- Demandez aux employés ce qu'ils pensent que le changement signifie pour le groupe
- Donnez des directives claires et aidez les employés à établir leurs priorités
- Collaborez avec vos employés pour tenir les clients au courant de la situation

Quoi faire et ne pas faire en matière de communication

À éviter:

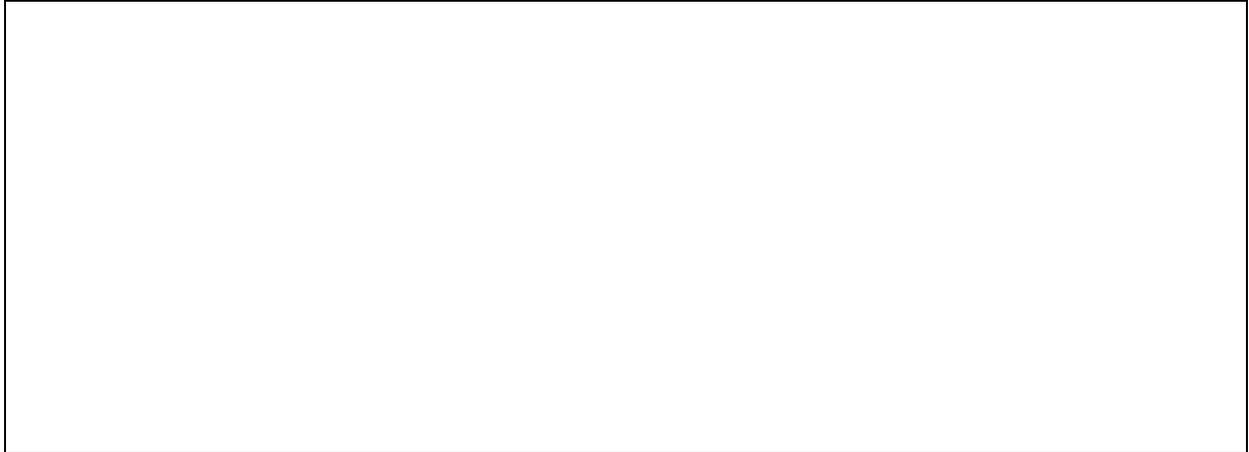
- Penser qu'il suffira de répondre une seule fois pour pouvoir dire ensuite : « J'ai déjà répondu à cela. »
- Leur dire : « Faites-moi confiance. »
- Leur dire : « Faites preuve de loyauté. »
- Leur dire : « Cessez de vous plaindre. »

À favoriser:

- Répondre encore et encore, de diverses manières et en utilisant différentes méthodes de communication
- Les aviser de tout retard, leur expliquer pourquoi ce retard s'est produit, et leur dire ce que vous faites pour régler les problèmes découlant de ce retard
- Leur dire que vous savez qu'ils vivent une période difficile
- Leur donner du temps pour ventiler leurs émotions et parler avec leurs collègues

Aller de l'avant

Quel est votre plan pour l'avenir maintenant que vous avez des outils pour surmonter la résistance au changement?



« En tant que gestionnaire, votre aptitude à favoriser la réussite d'une équipe est directement tributaire de la manière dont vous créez un environnement de travail hautement motivant pour chacun de vos employés. »

Extrait de l'article « Manager Tips: Ways to motivate employees » (traduction libre)

Stratégies pour gérer la résistance

- Comprenez vous-même le changement – Lorsque vous gérez des employés pendant un changement, vous devez maîtriser le processus du début (idée et justification) à la fin (nouveau statu quo désiré)
- Restez concentré – Le changement peut altérer la productivité au travail et la concentration. Une concentration accrue vous permettra de rester à jour dans vos tâches quotidiennes et d'aider vos employés à se concentrer et à travailler pendant le processus de changement
- Respectez tous les degrés de résistance – Respecter signifie ici comprendre
- Faites participer tout le monde et communiquez et sollicitez des opinions – Il s'agit de la même chose. Demandez des avis et faites-en bon usage
- Fournissez de l'information, de la formation et de l'encadrement – L'encadrement est un type de formation qui peut préparer les employés au changement en leur procurant de nouvelles compétences
- Fixez des objectifs afin d'assurer la reddition de comptes – Comment saurons-nous que nous avons réussi si nous n'avons pas d'objectifs mesurables, ni d'employés chargés de les atteindre?
- Mobilisez et motivez – Communiquez et investissez dans le personnel (formation), impliquez vos employés, et soulignez les réussites. Les employés progresseront ainsi vers l'atteinte des objectifs organisationnels
- Soulignez les réussites – Récompensez le changement de comportements, l'atteinte des jalons, l'implication active dans le changement et la volonté d'essayer de nouveaux modes de travail
- Devenez un champion du changement et donnez l'exemple – Facilitez le changement, croyez-y et prônez-le, tout en soutenant vos employés
- Favorisez une culture d'adaptabilité – Le changement est constant; créez un environnement où il est attendu et bien géré

Améliorez la résilience devant le changement

- Installez un climat et un état d'esprit positifs au travail. Des études révèlent que l'humeur ambiante peut avoir une incidence considérable sur le rendement. On sait aussi que les humeurs sont contagieuses, c'est-à-dire qu'elles se communiquent d'une personne à l'autre. Une seule personne positive et enthousiaste peut communiquer son énergie au groupe entier. Soyez cette personne pour votre équipe
- Limitez les pensées négatives de votre équipe. Encouragez les employés à se poser des questions comme « Qu'est-ce qui améliorerait les choses? Que puis-je faire aujourd'hui pour améliorer ma façon de voir? Par quoi devrais-je commencer? »
- Aidez les employés à rester concentrés. Encouragez les employés à se concentrer sur le travail en cours et sur les choses sur lesquelles ils ont prise. Le simple fait d'accomplir ce qu'ils ont à faire apaisera un peu les employés
- Encouragez les employés à porter leur attention sur les solutions, et non sur les problèmes. Au lieu de les laisser s'accrocher à ce qu'ils ont l'impression de perdre, rappelez aux employés ce qu'ils pourraient gagner grâce à ce changement
- Renforcez la confiance en soi des employés. Aidez les employés à réfléchir aux autres changements et défis qu'ils ont gérés efficacement
- Instaurez un environnement d'apprentissage continu. Préparez les employés et renforcez leur confiance en eux en prévision des changements actuels et futurs. Faites appel à des cours de même qu'à des programmes de formation sur place et à l'extérieur du bureau. Publiez ou envoyez-leur des nouvelles d'intérêt. Si cela est pertinent, invitez les employés à utiliser les médias sociaux pour suivre ce que font leurs pairs dans d'autres organisations. Demandez aux employés qui apprennent vite d'aider leurs collègues qui ont besoin de soutien. Et ne négligez pas votre propre apprentissage. Les meilleurs leaders d'aujourd'hui sont des adeptes de la formation continue
S'il y a lieu, incitez les employés à tirer parti des programmes et des avantages sociaux offerts par l'entreprise pour réduire le stress. Et profitez également de ces ressources vous-même