



Le guide du gestionnaire

LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

EXPLORER LE CHANGEMENT EST ESSENTIEL

Ce guide du gestionnaire constitue un outil de communication efficace qui vous aidera à transmettre de l'information à votre personnel.

Qu'est-ce que la résistance?

La résistance est une réaction naturelle qui se manifeste toujours au cours de processus de changement. La résistance est une réaction à la direction et au processus de changement.

Pour quelles raisons les employés résistent-ils au changement?

Voici quelques-unes des raisons pour lesquelles des employés peuvent résister au processus de changement :

- Ils ont l'impression de ne pas faire partie du changement ou qu'on ne tient pas compte de leurs besoins ou de leurs intérêts;
- Ils ne se sentent pas informés ou ont le sentiment qu'on ne communique pas de manière appropriée avec eux à propos du changement;
- Ils perçoivent le processus de prise de décisions comme injuste;
- Ils se sentent débordés par le nombre de processus de changement;
- Ils ont l'impression qu'ils ne seront pas capables d'accomplir leur travail une fois le changement apporté, car ils ne possèdent pas une expertise ou une formation adéquate.

Le cycle de transition

Au cours d'un changement organisationnel, les gens, à tous les niveaux, vivront un cycle de transition prévisible et naturel :

• Le déni

La première réaction à un changement important ou inattendu est souvent un choc ou un refus général de reconnaître le changement. Vous entendrez peut-être des phrases telles que « ce n'est pas possible » ou vous remarquerez un refus d'entendre de nouvelles informations. Le refus est une défense temporaire qui devient habituellement de la résistance une fois que la réalité et les répercussions du changement deviennent apparentes.

• La résistance

Pendant cette phase, les gens font le deuil du passé plutôt que de se préparer à l'avenir. Ils se demandent comment ils peuvent repousser ou éviter le changement. Ils éprouvent des sentiments tels que la perte, la colère, la frustration, la confusion et l'incompétence à mesure qu'ils commencent à abandonner la situation actuelle et à passer lentement à la situation future souhaitée. Il est important de savoir que les gens ne résistent pas au changement, mais plutôt à la perte. La résistance n'est pas une chose qui peut ou devrait être évitée. Il faut la reconnaître et en tirer avantage.

DANS LE PRÉSENT NUMÉRO

- Aperçu
- Le rôle du gestionnaire
- Les sept aspects fondamentaux
- Questions et réponse
- Contacts et références

• L'exploration

Après une période de lutte interne, les gens commencent à adopter une attitude plus optimiste, axée sur l'avenir et empreinte d'espoir. Ils commencent à consacrer de l'énergie à la nouveauté et se sentent motivés à passer à l'action, en adoptant de nouveaux comportements et en réalisant de nouvelles tâches. Vous observerez alors un changement d'attitude : ils passeront à la phase d'acceptation. Ils se diront : « Ça va bien aller. »

• L'acceptation

Enfin, les gens découvrent de nouvelles manières de faire les choses et s'adaptent à la nouvelle situation. Ils commencent à découvrir un niveau de compétence plus élevé, sont plus concentrés et s'engagent à aller de l'avant.

Le passage par ces différentes étapes prend du temps et peut varier en fonction de la complexité du changement et de l'expérience qu'ont les gens en matière de gestion du changement. En tant que gestionnaire, il est important que vous compreniez toutes les réactions qu'il faudra modifier, à savoir la vôtre, celle de votre équipe, celle de vos supérieurs et celle du système organisationnel.

LE RÔLE DU GESTIONNAIRE DANS LA COMPRÉHENSION DE LA RESISTANCE

Comment pouvez-vous tirer avantage de la résistance dans votre équipe?

La résistance constitue un aspect inévitable du changement. On ne peut ni ne doit en faire fi. Lorsque vous observez une situation de résistance, prenez le temps d'écouter. On vous apportera une information précieuse dont vous pourrez tirer avantage. La meilleure façon de faciliter la transition et de réduire la résistance est de communiquer de manière constante et continue. Vous pouvez réduire la résistance en maintenant un groupe de discussion ouvert et honnête auquel votre personnel peut participer et dans lequel il peut exprimer son avis et ses sentiments au sujet des changements.

Des astuces pour réagir à la résistance de votre personnel

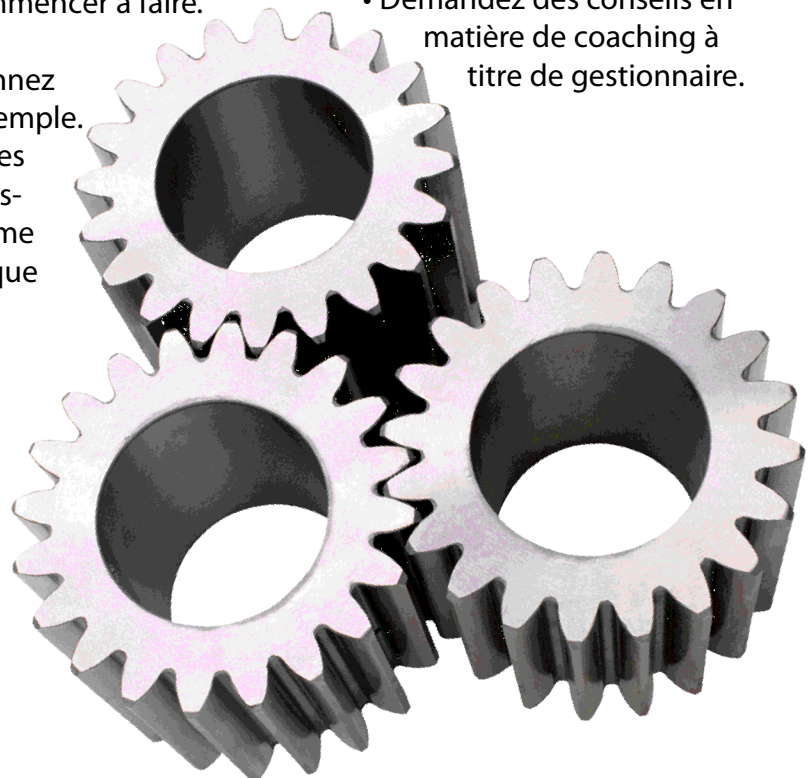
- Expliquez les raisons du changement, et prévoyez de le faire plusieurs fois. Pour qu'on les comprenne, les messages doivent être

répétés. Lorsque les gens se situent à des phases différentes du cycle de transition, ils entendent les choses de manière différente.

- Présentez clairement ce qu'on attend de votre personnel, qu'il s'agisse de changements de comportement ou dans le travail quotidien. Même si les gens n'acceptent pas complètement le changement, il est important qu'ils comprennent ce qu'ils doivent continuer de faire, ce qu'ils doivent cesser de faire et ce qu'ils doivent commencer à faire.
- Donnez l'exemple. Faites vous-même ce que

vous attendez des gens.

- Prévoyez que l'acceptation du changement peut prendre du temps.
- Écoutez les préoccupations et les plaintes du personnel. Offrez votre soutien et engagez des dialogues avec le personnel qui permettront de surmonter les difficultés.
- Soyez conscient des sentiments des gens et faites preuve d'empathie.
- Soutenez le personnel dans son deuil de la perte.
- Demandez des conseils en matière de coaching à titre de gestionnaire.



QUESTIONS ET RÉPONSES



Les questions types suivantes visent à répondre à toute inquiétude au sujet de la résistance.

1. On prévoit regrouper trois organisations de la division X dans une nouvelle Direction Alpha. Au départ, ce changement a donné lieu à beaucoup d'optimisme et de planification. Toutefois, deux ans se sont écoulés depuis le lancement de la première initiative et tous les changements nécessaires à la fusion n'ont pas été complètement apportés (par exemple, la nouvelle direction n'a pas de nom officiel à ce jour, ce qui oblige les gens à utiliser l'ancien nom pour l'instant, les examens de classification ne sont pas encore achevés, etc.) Au départ, on constatait un peu de résistance, mais celle-ci n'a fait qu'augmenter depuis, en raison du temps qu'il a fallu pour achever les changements proposés.

Conseils des experts

Dans ce cas, il semble que l'élan initial se soit essoufflé. Lorsque vous entreprenez un processus de changement, il est important de planifier à long terme et de ne pas interrompre la planification après le lancement du processus. Il est nécessaire de mettre en place un renforcement positif continu des nouveaux comportements souhaités et une communication permanente. Il est important d'abandonner l'ancienne façon de faire dès que vous le pouvez et d'accepter la nouvelle méthode, à tout le moins de manière officieuse. L'expression « pas encore officiel » en ce qui concerne le changement constitue une manière de résister et de demeurer dans la phase de déni des changements. Vous pourriez suspendre les modifications de votre site intranet ou la conception de nouveaux produits

de marketing, mais commencez à vous servir du nouveau nom de votre organisation et changez vos blocs-signatures. Plus tôt vous verrez votre organisation de manière différente, plus tôt on acceptera le changement et plus tôt celui-ci se concrétisera.

Rappelez-vous que la résistance est une phase normale du processus de changement. Souvenez-vous que la résistance ne doit pas être considérée comme néfaste, car elle peut en fait être preuve de dévouement. Parlez à votre personnel et comprenez ce à quoi il résiste et pourquoi. Il aura peut-être des commentaires et des idées précieuses dont il serait utile de tenir compte. L'écoute est essentielle. Découvrez ce dont les gens ont besoin et tirez avantage de ces besoins.

Tenez une rencontre visant à consigner les leçons apprises et rectifier le tir, au besoin; voilà une étape importante dans la gestion du changement. Veillez à clarifier les rôles et les attentes dès le début du processus. Si vous constatez une grande résistance, faites participer d'autres personnes afin qu'elles vous aident, ou discutez avec d'autres qui ont connu un changement similaire.

2. On a élaboré un nouveau processus de changement qui permettrait d'offrir un soutien aux utilisateurs 24 h par jour, sept jours par semaine. Or, il faudrait modifier les heures de travail de certains membres du personnel en leur demandant de travailler par quarts ou d'être en disponibilité. Avant que l'étude des détails du changement proposé n'ait même débuté, des rumeurs annonçaient ce concept. À ce moment-là, le personnel a commencé à manifester de la résistance; certaines personnes étaient vexées à l'idée que ce concept puisse même être envisagé.

Conseils des experts

Voilà un exemple qui montre l'importance d'être conscient des incidences sur le personnel ainsi que la nécessité de faire preuve de transparence et parfois d'une certaine discrétion. De temps en temps, il est important de taire les choses jusqu'à ce que vous soyez prêt à faire part de la nécessité d'apporter un changement et de la suite du processus. Toutefois, le fait de ne pas communiquer peut faire naître des rumeurs, ce qui représente le meilleur moyen de miner la valeur d'une bonne idée. (OU « le pire moyen de communiquer une bonne idée ».)

Continué

QUESTIONS ET RÉPONSES



Continué

Si des rumeurs naissent, préparez un plan qui vous permettra d'y mettre fin en prévoyant une communication sur les raisons du changement, à savoir les raisons pour lesquelles le changement est nécessaire et ses avantages attendus. Dites clairement qui sera chargé du changement. Les employés participeront-ils au processus? Précisez les éléments que les gens devront abandonner ou faire de manière différente et ce qui demeurera inchangé. Le changement aura-t-il des incidences sur tout le monde? Les gens pourront-ils se porter volontaires, car le travail par quarts conviendrait incroyablement bien à certains?

La résistance peut être très utile dans ce cas-là : vous entendez ce dont les gens ont besoin et ce qu'ils peuvent apporter au plan dès le début du processus, en espérant augmenter l'adhésion et réduire les futurs cas de résistance.

3. *Le « syndrome du déjà vu », « j'y suis déjà allé, je l'ai déjà fait, cela n'a pas fonctionné alors, qu'est-ce qui vous permet de penser que cela marchera cette fois-ci? » représente un certain type de résistance au changement.*

Malheureusement, la résistance venant de gens qui ont ce comportement a beaucoup de poids dans une organisation. Certains membres du personnel sont bien fixés dans leur manière de faire, disposent de bons arguments contre le changement, ont beaucoup d'influence et sont souvent considérés comme des dirigeants officiels. D'autres, qui seraient plus probablement

très réceptifs aux changements, respectent et valorisent souvent le point de vue de ces collègues et gestionnaires.

Conseils des experts

En période de changement, le fait de permettre à toutes les opinions d'être exprimées et entendues à titre de manières différentes d'envisager la situation ou d'apporter plus d'information peut se révéler un véritable atout.

Il est très important d'être conscient du passé et de l'expertise de votre personnel. Pour traiter l'attitude « déjà vu, déjà entendu », remontez le passé. Expliquez la situation où l'organisation en était, là où elle en est aujourd'hui, et les facteurs qui vous obligent à pro céder au changement, ou incitez les gens à le faire. Apprenez à votre personnel que la gestion du changement est une compétence collective et qu'il lui incombe de diriger le changement.

Les gens pourraient se sentir menacés par les changements. Dites-leur qu'on les estime. Ce type de communication peut se révéler plus efficace en rencontre individuelle. Soyez conscient que pendant le changement, vous pourriez devoir gérer le rendement. Exprimez clairement les attentes dès le début du processus et faites en sorte que les gens soient responsables. Au besoin, rétablissez l'ordre d'importance des tâches pour veiller à ce que le changement soit crucial.

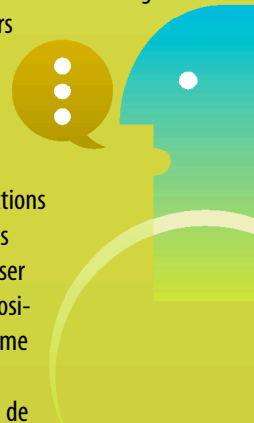
Entamer la conversation

But : Donner un aperçu des principaux points que vous souhaitez partager avec les membres de votre personnel et fournir un cadre à vos futures conversations.

La communication est essentielle pour surmonter la résistance. Vous devriez favoriser activement le changement et discuter des obstacles au changement avec vos employés; ils sont tout aussi responsables de communiquer avec vous. L'objectif de ces discussions est d'avoir des conversations avec les membres du personnel et de leur permettre d'apporter leurs idées et de parler de leurs réactions et de leurs besoins.

Souvenez-vous que pour réagir à la résistance, vous devrez souvent avoir recours à un raisonnement créatif et vous fier à votre jugement et à vos compétences interpersonnelles. Étant donné que des employés traversent des étapes différentes du processus, il vous faudra prévoir des types de soutien très différents.

Ayez recours aux outils et aux programmes existants pour vous aider à diriger vos discussions sur la résistance. Le Centre d'apprentissage et de carrière (CAC) propose de nombreux cours sur la gestion du personnel qui permettent aux gestionnaires d'améliorer leurs compétences en matière de leadership. Suivez notamment le cours Le changement et toi pour connaître vos propres réactions au changement. Nous vous encourageons aussi à utiliser les ressources à votre disposition telles que le Programme d'aide aux employés, le Programme de promotion de la santé des FC et les cours proposés par l'École de la fonction publique du Canada.



Les sept aspects fondamentaux

Le changement engendre l'apparition d'un besoin humain fondamental et inconscient qui engendre la résistance et la peur. Voici sept aspects liés aux besoins humains fondamentaux touchés en période de changement, ainsi que des stratégies permettant d'éviter des difficultés :

Aspect	Que faire :
1. Sécurité	Tenez le personnel au courant, et ce, dès le départ : • dites ce que vous savez et avouez ce que vous ne savez pas; • évitez les surprises.
2. Participation	• Demandez au personnel son avis et sa rétroaction. • Faites participer le personnel à la conception du changement.
3. Pouvoir	• Trouvez des manières de donner au personnel une certaine influence. • Informez le personnel des différents processus de changement afin qu'il puisse mieux les comprendre. • Soyez clair sur la façon dont il peut y contribuer. • Encouragez les gens à collaborer.
4. Suivi	• Communiquez tôt la stratégie de changement, ainsi que le processus prévu. • Tenez le personnel au courant de toutes les décisions, de tous les progrès et des prochaines étapes, quelle que soit l'importance que vous leur accordez.
5. Compétence	• Dès le départ, faites connaître vos attentes en matière d'apprentissage et de rythme. • Offrez des ressources d'apprentissage ainsi que des conseils de coaching.
6. Justice et équité	• Traitez tous les membres de votre équipe de manière équitable. • Faites preuve de transparence.
7. Reconnaissance et communication	• Faites preuve d'attention et de préoccupation. • Soyez conscient des difficultés auxquelles fait face votre personnel. • Montrez de l'empathie et, dès le départ, de la tolérance à l'égard de la résistance. • Soyez disponible pour votre personnel.

CONTACTS & RÉFÉRENCES

Références :

Anderson, D. (2009). *Turning Resistance into Commitment: Human Dynamics of Change*, partie 1. Being First.

Anderson, L.A., Anderson D (2009). *Getting Smart about Employees Resistance to Change*, parties 1 et 2. Being First

Pour en savoir plus, communiquez avec :

Laurie Rose
Gestionnaire du changement transformationnel
613-971-0341
Laurie.Rose2@forces.gc.ca

Veuillez envoyer tout commentaire à :
Internal_Communications_Internes@forces.gc.ca

Site internet « Cap sur le changement » :
ed-dt.mil.ca

Ce guide à l'intention des gestionnaires constitue un outil de communication efficace qui vous aidera à transmettre de l'information à votre personnel. L'aspect du présent document s'inspire de produits des Communications stratégiques des RH-Civ.

Document produit par les Communications ministérielles internes du SMA(AP) en collaboration avec Gestion du changement de RH-Civ.