

Par Hélène Giguère, conseillère en formation

Article écrit pour le journal de l'association des cadres de Montréal : *J'encadre Montréal*

Gérer dans un contexte de changement, ça vous dit quelque chose ? Au cœur du changement, il y a vos employés, mobilisés ou non, qui ont des objectifs de performance à atteindre. Comment les aider? Voici un outil de réflexion, bâti à partir de cinq croyances cueillies au cours de nos interventions dans plusieurs organisations. Cinq vrais ou faux, et cinq pistes d'action pour vous aider... à les aider.

1. Un même changement engendre de la résistance chez toutes les personnes impliquées.

(Faux)

Chaque personne réagira différemment au changement. Trois facteurs peuvent influencer leur adhésion.

- 1- Percevoir des bénéfices (travail plus stimulant, nouveau bureau, opportunité)
- 2- Régler ou éviter une difficulté (moins de plaintes, moins d'irritation ou de conflits).
- 3- Être appuyé par les leaders informels.

Piste d'action : choisir l'information à communiquer en termes de gains et d'évitement d'écueils et, bien sûr, mobiliser d'abord les leaders naturels.

2. Un employé motivé adhère toujours au changement.

(Faux)

La motivation est en lien avec les besoins de l'individu : besoin de se sentir à sa place et compétent, de croire à ce qu'il fait, de résultats, de faire confiance à ses dirigeants, etc. Si le changement bouscule ses sources de motivation, elles seront à rebâtir (confiance dans un nouveau gestionnaire, développement de nouvelles compétences, acclimatation, etc.).

Piste d'action : connaître ses employés et agir sur les leviers de leurs besoins.

3. Tout le monde finit par adhérer au changement.

(Faux)

Une personne sera ouverte au changement si elle en comprend la nécessité et si l'approche est en lien avec la perception qu'elle se fait de l'organisation.

Piste d'action : évaluer la situation à partir de ces 2 axes. Selon les résultats, on peut soit augmenter l'axe de la nécessité en aidant les personnes à sentir les pressions qui poussent au changement. Lorsque l'approche bouscule la culture, la résistance sera plus manifeste et la consultation pourra favoriser l'adhésion. Il faut cependant prévoir du temps et gérer le fait que certaines personnes ne l'accepteront jamais.

4. Le changement sera plus facile si les employés sont consultés.

(Vrai) Lorsque les employés sont consultés, les organisations augmentent le taux d'adhésion aux décisions et multiplient leurs chances de réussite. Cette reconnaissance face à leur opinion est un levier important de mobilisation. Les consulter, c'est aussi avoir accès à une information qui permettra de prendre une décision bien éclairée.

Piste d'action : attention à la consultation bidon, si les dés sont pipés, un climat de méfiance pourra se développer au sein de l'équipe.

5. Gérer la charge émotionnelle, c'est aider au changement.

(Vrai) Parler de charge émotionnelle, c'est parler d'énergie. L'individu dont la charge émotionnelle est élevée mobilise beaucoup d'énergie en tracasseries, peurs, colère et stress. Il en reste peu pour s'adapter au changement.

Piste d'action : prendre soin de trois grands besoins.

- 1- Celui d'être informé et de comprendre les raisons du changement et les impacts sur la tâche de l'employé
- 2- Celui d'être entendu et compris, dans ce que le changement lui fait vivre
- 3- Celui d'être rassuré et soutenu, dans sa capacité de réussir.

En somme, aider vos employés à traverser les changements, c'est créer des conditions permettant de s'exprimer, de s'impliquer et de croire qu'ils réussiront à remplir les nouvelles attentes à leur égard.

C'est aussi développer votre crédibilité, et plus les employés auront confiance en votre gestion du changement, plus facile sera la transition.