

Vivre la résistance au changement - Arrêtez de justifier, influencez !



Pour apprendre et progresser, il est important de faire le bilan de nos peurs, la perception de nos pertes ou gains. Sommes-nous prêt à changer? C'est facile d'expliquer aux autres les avantages d'un changement organisationnel, certains ajustements de rôles et tâches. Mais quand est-il si cela nous affecte

personnellement? Pour améliorer mon efficacité au travail, je dois faire les choses différemment. Si on ne change rien, on aura les mêmes résultats. Les meilleurs agents du changement sont souvent les personnes qui ont la capacité de vivre le changement en introspection. Apprendre à partir de ce que nous avons compris de nos insatisfactions.

Je constate régulièrement que les cadres et dirigeants avec qui je travaille, que leurs énergies sont majoritairement centrés sur le processus du changement, les arguments positifs sur l'organisation. Que si c'est bon pour l'organisation, ce sera bon pour tous les employés... Résultats : résistance, frustration et déception. Les meilleurs leaders eux, vivent le changement avec leurs employés et influencent sur les gains personnels.

Essayons de mieux comprendre pourquoi nos employés résistent au changement. Plus longtemps nous faisons nos tâches, plus longtemps nous avons utilisé un processus de travail, plus nous sommes en contrôle au niveau de notre satisfaction de performance personnelle. Dans ce contexte, lorsqu'une organisation met en place un changement, il est inévitable qu'on vive une forte résistance à l'inconnu. On cherche tout simplement à protéger notre intégrité.

Dans son livre : *Qui a piqué mon fromage - Comment s'adapter au changement*, Spencer Johnson démontre qu'il est normal que la peur du changement soit très présente en chacun de nous. Nous aimons bien nos bonnes vieilles habitudes et nous espérons que tout restera en place éternellement. Mais tout bouge et change rapidement dans nos vies, c'est la même chose dans nos milieux de travail.

Mais comment arrêtez de justifier mais plutôt adopter des comportements d'influence avec nos collaborateurs et employés ? Dans son livre : *Le vrai visage de la réussite – La psychologie des gagnants*, Claude Sarrazin nous propose 10 règles ; à adopter pour un changement réussi.

1. Être convaincu des avantages de changer

- Trois petites questions à considérer. Qu'elles sont les risques et désavantages qu'il y a de ne pas changer? Quelles sont les gains que nous apportera ce changement? Les bénéfices qu'on peut avoir à ne rien modifier?

2. Miser sur vos alliés

- Qui sont mes leaders qui croient le plus aux bénéfices de ce changement? N'allez pas au front seul, utilisez leurs compétences d'influences. Une assistance externe s'aura aussi nous épauler pour nous guider sur la stratégie efficace du processus de changement. Cette expert externe n'aura pas le côté émotif qui nous ramène souvent à nos vieilles habitudes et nous éloigne vers l'objectif.

3. Rallier l'opposition

- Négliger l'impact de la vague que nous occasionnons en voulant changer est le plus sûr moyen de noyer le progrès que nous tentons d'amorcer. Il est important de bien comprendre leur influence, pour les neutraliser et les transformer en alliés de notre démarche de changement. Prenez du recul pour comprendre l'univers de l'autre.

4. S'engager à changer

- Pour se mettre en action, il faut assumer la responsabilité du changement. On s'engage sans ambiguïté autant vis-à-vis de soi-même que face aux autres. Il faut se compromettre et être un leader d'action. On doit expliquer à l'ensemble du personnel le pourquoi et le comment du changement.

5. Ne pas tout attaquer en même temps

- Il faut savoir où commencer et établir des priorités. Ceci oblige à choisir les éléments de changement les plus susceptibles de produire des résultats importants et significatifs à court terme.

6. Identifier les vraies causes

- Trouver des solutions et les implanter rapidement ne sert à rien si ces solutions sont temporaires. Vous en perdrez alors votre crédibilité et les gens retourneront rapidement vers leurs vieilles habitudes.

7. Penser à des résultats concrets

- Obtenir des résultats concrets et, dans la mesure du possible, à court terme, est un des plus importants facteurs pour favoriser la motivation intrinsèque. Vous devrez créer des WOW rapidement, célébrer ces petits succès. Ceci aide à construire la confiance en soi.

8. Livrer la marchandise

- Il faut s'assurer que nos plans d'actions seront menés à terme en se donnant un mécanisme de suivi rigoureux.

9. Savoir s'encourager

- Travailler sans relâche et ne jamais en avoir de retombées n'est ni encourageant ni motivant. Il faut penser et mettre en place un système de reconnaissance qui valorisera les résultats mais aussi l'effort des personnes qui s'impliquent.

10. Assumer le leadership

- Assumer votre leadership jusqu'au bout. Votre rôle n'est pas seulement d'expliquer le pourquoi du changement et mentionner que c'est important pour vous, vous devrez être un leader dans l'ACTION, être sur le terrain, imputable des résultats. Tant que vous n'aurez pas mobilisé une masse critique d'employés qui ont faits de ce projet une partie intégrante de leurs nouveaux processus de travail, votre travail n'est pas terminé.

Ces 10 règles ne garantissent pas que tout le monde adhère au changement souhaité, mais augmentera considérablement vos chances de succès. Votre grand défi sera de maintenir à long terme ces nouveaux comportements et processus de travail. Pour y arriver, assurez-vous qu'il soit **profitable pour la grande majorité des employés**. Si chacun y trouve son profit, son plaisir et ses avantages, vous augmenterez la performance de votre organisation.

Patrick Poitras, M.Sc. CRHA, est Président de la firme Groupe Action Leader, spécialisé en performance organisationnelle, développement organisationnel et formation des leaders dans l'action.