

LE GESTIONAIDE

Volume 3 • Numéro 11 • Décembre 2010

**Stratégies
et performance
sont nos fers de lance
depuis 25 ans.**

Le GestionAide
nous permet de partager
avec des intervenants
économiques et avec des
chefs d'entreprise le fruit
de travaux et
d'expériences concluantes
chez nos clients.

Vos commentaires
sont les bienvenus
et contribueront à bonifier
cet outil destiné aux
gestionnaires soucieux
d'une organisation
performante.

[Je souhaite réagir
au bulletin.](#)

[Transmettre à un ami](#)

[Je ne souhaite
plus recevoir
Le GESTIONAIDE](#)



**L'ORGANISATION...
et SES GENS**

Pour diminuer la résistance aux changements

PERMETTEZ À VOS GENS DE SE VISUALISER DANS L'AVENIR

Toutes les entreprises doivent évoluer vers de meilleurs produits ou services, vers une meilleure compétitivité, vers des technologies à la fine pointe. Mais qui dit évolution dit obligatoirement changement. Un changement un tant soit peu important dans votre organisation signifie que plusieurs employés verront leurs responsabilités modifiées. Les compétences dont ils auront besoin dans le futur risquent d'être différentes. En un mot, les changements vont sortir les gens de leur zone de confort. Vous connaissez sans doute la courbe du 15-70-15. Selon cette loi universelle, 15% des gens vont montrer de l'intérêt et de l'ouverture à un changement, 70% vont demeurer neutres, ou comme on dit en anglais, vont faire du *wait and see*. Les 15% qui restent vont se montrer négatifs et vont opposer de la résistance. Autrement dit, si vous voulez que votre organisation évolue, vous devez convaincre 85% de vos employés de vous suivre dans les changements que vous proposez.

5 conseils pour diminuer la résistance

N'oubliez pas que les 70% qui sont au neutre sont relativement facile à entraîner si vous exercez une gestion stratégique du changement.

1. Identifiez les personnes les plus touchées

Les individus tentent naturellement de satisfaire leurs propres besoins, ce qui influence leurs comportements. Donc, plus les changements viendront compromettre la satisfaction de leurs besoins, plus ils résisteront. À l'étape de la planification du changement, identifiez les personnes dont la satisfaction des besoins sera le plus affectée, de manière à prévoir la résistance anticipée et être en mesure de la traiter.

2. Expliquez la logique derrière la démarche

Même s'ils sont habituellement réceptifs, il arrive souvent que plusieurs individus ne saisissent pas bien l'utilité du changement proposé. Réunissez les employés et parlez-leur franchement. Démontrez-leur que l'environnement a évolué. Donnez-leur des détails sur les nouvelles menaces et les nouveaux défis à relever. Établissez un plan d'action et un échéancier et précisez les résultats visés.

3. Pratiquez la politique des petits pas

Dans beaucoup d'endroits où je suis intervenu, j'ai constaté que plusieurs individus ne croyaient pas au succès de la démarche parce que l'entreprise traînait un passé de projets commencés mais jamais terminés. Quand la première réaction qu'on entend, c'est « *Bon, encore un autre projet qui va mener nulle part* », le secret est d'entreprendre un ou deux petits changements dont vous êtes certain d'obtenir un succès. Cela démontrera votre sérieux et donnera de la crédibilité à votre démarche.

4. Rassurez les gens impliqués

Certaines personnes qui se trouvaient au sommet de leur compétence vont devoir repartir à zéro. Pensons seulement au changement majeur intervenu il y quelques années dans le domaine bancaire, où on a transformé des milliers de caissières en conseillères. Ce n'était pas évident. Les deux meilleures stratégies à utiliser pour rassurer ces gens, c'est de leur donner la formation appropriée et de leur laisser le temps pour apprendre.

5. Ayez un agent de changement compétent et crédible

Plusieurs projets de changement se heurtent à un mur de résistance parce que le « pilote » du projet n'a pas la crédibilité suffisante. Il faut absolument que le leader du changement soit reconnu par la majorité comme compétent et crédible. Faites le bon choix dès l'étape de la planification.

Il existe un dernier point à considérer pour comprendre la résistance au changement. Le promoteur doit être capable de permettre aux gens dans l'entreprise de se visualiser dans l'avenir. Assurez-vous de répondre à ces **cinq questions**. Quelle est la nature du changement? (**LE QUOI**). Quelles sont les personnes affectées par le changement? (**LE QUI**). Quels sont les motifs du changement? (**LE POURQUOI**). De quelle façon le changement sera-t-il mis en place? (**LE COMMENT**). À quelle date le changement sera-t-il mis en vigueur? (**LE QUAND**). Si vous n'êtes pas capable de décrire de façon concrète les changements qui affecteront le personnel et que ces derniers ne peuvent imaginer à quoi ressemblera leur travail, leurs responsabilités, les outils qu'ils utiliseront, ils n'adhéreront pas au projet.

NOËL

*À l'occasion du temps des fêtes, rien n'est plus agréable que de festoyer avec ceux qu'on aime. Beaucoup de bonheur, de douceur et de sérénité pour la Nouvelle Année, ainsi que la réalisation de vos projets les plus chers!
Joyeuses fêtes!*

437, du Calvados
Québec Qc G2N 2E5

Téléphone : (418) 634-1446

Courriel : conseils@grouperuelland.qc.ca

Site web : <http://www.grouperuelland.qc.ca/>