

Dans les entreprises modernes, la seule chose qui soit constante, c'est le changement. Que l'on parle de réorganisation, de fusion, de diminution de budget, de modification des tâches ou de licenciement, le changement fait partie de la vie quotidienne dans les organisations d'aujourd'hui. Si pour certaines personnes le changement signifie croissance et nouvelles possibilités, pour d'autres personnes il est synonyme de malaises et de bouleversements.

On peut donc s'attendre à ce que les perturbations générées par le changement déclenchent chez les individus des réactions aussi diverses que contradictoires, comme de l'enthousiasme, de la confusion, de l'inquiétude, de la colère et de la torpeur. Ces réactions influencent le comportement et le rendement des personnes. C'est en les prévoyant et en les gérant que vous pourrez développer une équipe axée vers le changement.



## Comprendre les réactions au changement

### ► Les craintes liées au changement

Le changement est pratiquement inévitable, tant au travail qu'en dehors du travail. En fait, la vie n'est faite que de changements... Contrairement à ce que l'on est souvent porté à croire, ce n'est toutefois pas le changement lui-même qui provoque des réactions, mais plutôt la méconnaissance de ses conséquences. Les réactions au changement, qu'elles soient justifiées ou non, sont par ailleurs en général liées à deux facteurs.

**Un de ces facteurs, c'est le besoin de maîtriser son environnement.** Tous les individus ressentent la nécessité, à des degrés plus ou moins élevés, de baliser l'environnement dans lequel ils évoluent. Ce besoin est conditionné par certains traits de caractère, par exemple le niveau de tolérance au risque. Ce sont ces caractéristiques individuelles qui provoquent des réactions plus ou moins positives lors d'un changement.

**La peur de perdre des acquis est l'autre facteur qui provoque des réactions.** En général, les personnes ont tendance à s'arrêter à ce qu'elles perdent et ne se concentrent pas sur les gains possibles. Aussi, même si la situation vécue avant un changement n'est pas idéale, elle paraîtra presque toujours plus sécurisante que la situation proposée.

Toutes les réactions au changement, peu importe leur nature et leur intensité, sont donc normales. Les différences de perceptions que l'on retrouve d'un employé à un autre proviennent de leur personnalité, de leur vécu et de leurs expériences personnelles. Il s'avère ainsi impossible de contrôler les réactions d'un individu. Par contre, il est tout à fait envisageable de prévoir leur cheminement.



## ► Le cheminement des réactions au changement

Le cheminement des réactions au changement passe toujours par trois étapes, de durée variable selon les perceptions de chaque individu. La première phase est celle de la déstabilisation, pendant laquelle on doit mettre fin à une situation donnée. Cette phase est suivie de celle de la transition où l'on se tourne vers la nouvelle situation. Enfin, la phase de démarrage est celle durant laquelle les personnes tournent la page et s'investissent dans la nouvelle situation.

### 1. DÉSTABILISATION

Laisser derrière soi une situation dans laquelle on est à l'aise est difficile, et ce, même pour les gens les plus coopératifs. En effet, ce n'est pas parce que l'on comprend la nécessité d'un changement qu'on l'accepte... La première étape est celle durant laquelle se produisent les refus et les remises en question. On perçoit difficilement les avantages possibles. Cette période est donc émotive, car elle est synonyme de pertes : perte de tâches, de collègues, de méthodes de travail familières, etc. La phase se termine quand le sentiment de perte s'estompe et que les employés commencent à accepter le bien-fondé du changement.



### 2. TRANSITION

Lorsque les employés se mettent à s'investir dans la nouvelle situation, à se détacher du passé, ils entrent dans la phase de transition. Au début de cette étape, les émotions dominent la raison et la résistance reste très présente. On conteste les avantages du changement, on compare ce qui se passe à la situation antérieure, on doute de la réussite. La durée de cette phase et des perturbations qui en font partie varie selon l'importance et la complexité du changement. Pour que les personnes évoluent vers la phase suivante, les objectifs du changement doivent devenir clairs, et la pensée rationnelle doit reprendre le pas sur les émotions.



### 3. DÉMARRAGE

Quand les individus s'approprient le changement, l'acceptent et y voient les gains qu'ils peuvent obtenir, ils entrent dans la phase de démarrage. C'est la fin du cheminement. Les employés font face à la réalité, comprennent la nécessité de s'intégrer au processus et perçoivent les aspects positifs. Le temps nécessaire pour atteindre ce point varie selon le degré de résistance de chacun puisque personne ne vit les événements de la même manière. Cela explique pourquoi il est nécessaire d'utiliser un processus et des modes de communication adaptés aux circonstances.



## ► Les forces motrices et les forces restrictives

Pour que la transition soit réussie, il s'avère essentiel de tenir compte de la résistance au changement. L'énergie dépensée à résister et les comportements perturbateurs qui surviennent limitent l'efficacité d'un changement. **Avant l'annonce d'un changement important, le premier exercice consiste donc à dresser un portrait des forces en présence.** Cela vous permettra de déterminer où sont les zones potentielles de résistance. Les forces motrices sont celles qui poussent la situation vers le futur et favorisent le changement. Les forces restrictives, de leur côté, entravent la transition et provoquent de la résistance. Un portrait des forces existantes vous permettra de vous préparer aux réactions probables des employés.

**Déterminez clairement l'objectif du changement**

## ► Exemple d'un portrait des forces en présence

### Ce qui provoque le changement (forces motrices)

Hausse du nombre de concurrents  
Meilleure qualité requise  
Productivité non concurrentielle  
Nécessité d'une offre plus diversifiée  
Exigences accrues de la clientèle  
Nouveaux produits sur le marché, etc.

### Ce qui provoque la résistance (forces restrictives)

Méfiance par rapport aux nouvelles technologies  
Période d'implantation limitée  
Nouveau style de gestion  
Nouvelles méthodes de travail  
Nouvel environnement de travail  
Apprentissages et formation nécessaires, etc.



### Se préparer aux réactions au changement

#### ► L'évaluation des comportements

En matière de changement, il est toujours question de perspectives et de perceptions. Des perceptions différentes entraînent en effet des comportements différents. En prévoyant les contraintes et les conséquences du changement sur votre équipe, vous pouvez évaluer les craintes potentielles et déterminer quoi faire pour que le changement soit vécu de manière positive. Par ailleurs, lorsque vous annoncerez le changement, vous observerez probablement divers types de comportements. **Pour assurer une transition harmonieuse, il vous faudra vous adapter aux réactions de chacun.** Peu importe les réactions, soyez prêt à expliquer et à réexpliquer les avantages du changement à chaque personne en fonction de ses particularités personnelles.

#### ► L'évaluation de l'équipe de travail

En général, au sein d'une équipe de travail, on retrouve des individus démontrant des degrés divers de résistance au changement. Il importe de déterminer qui sont, parmi votre équipe, les personnes ayant une grande tolérance au changement afin que ces dernières en deviennent les « champions ». Votre évaluation peut être informelle, ou être plus précise et organisée, par exemple en utilisant un questionnaire de préparation comme celui qui suit. Les employés les plus ouverts au changement sont vos alliés. Ils pourront faire la promotion du changement et mobiliser votre équipe.

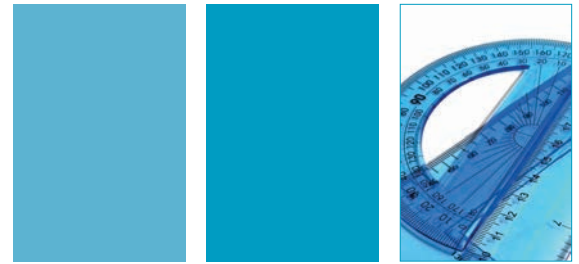
### Évaluation des membres de votre équipe

Pour chaque employé, répondez aux énoncés en fondant vos réponses sur son comportement habituel. Plus il y a de réponses positives, plus cette personne a une attitude ouverte au changement.

Nom de l'employé : \_\_\_\_\_

	Oui	Non		Oui	Non
Aime les défis et possède une attitude positive par rapport aux modifications apportées à sa tâche.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Démontre de l'initiative et résout des problèmes sans attendre les directives.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accepte les risques et se remet facilement de ses déceptions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Assume ses responsabilités et les conséquences de ses décisions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voit le changement comme une possibilité plutôt que comme une menace.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Évite de blâmer les autres pour ses erreurs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Travaille sur la base d'objectifs réalistes et se concentre sur les résultats.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Est patient et compréhensif dans ses relations avec ses collègues.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S'adapte rapidement aux situations imprévues.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A des talents de persuasion et de communication.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A une forte tolérance aux situations ambiguës.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sait reconnaître les forces de chaque membre de l'équipe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considère que les perturbations et la désorganisation qui accompagnent les changements rapides sont normales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Est bien perçu par les membres de son équipe et des autres équipes de travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





## ► Les réactions types par rapport au changement

Il existe quatre réactions types par rapport au changement : le désengagement, la désorientation, la perte d'appartenance et le désenchantement. Dans tous ces cas, il est recommandé d'amener la personne à reconnaître les conséquences de son comportement pour elle-même, pour ses collègues et pour le climat de travail en général. Vous trouverez ci-dessous les attitudes particulières à adopter en fonction des comportements observés.

### ► LE DÉSENGAGEMENT

#### Comportements typiques de l'employé

- se rend « invisible »;
- ne fait que le minimum requis;
- attend ses pauses et la fin de la journée avec impatience;
- hausse souvent les épaules en signe de désintéressement;
- ne pose pas de questions, n'essaie pas d'obtenir de l'information;
- évite les discussions avec ses collègues.



#### Attitude à adopter

Les personnes désengagées ont tendance à s'isoler. Vous devrez probablement faire les premiers pas en provoquant une rencontre. Préparez-vous à écouter patiemment des commentaires sarcastiques. Ne vous attendez pas à un enthousiasme subit. Considérez que le seul fait d'amener la personne à exprimer ce qu'elle ressent est une réussite en soi.

### ► LA DÉSORIENTATION

#### Comportements typiques de l'employé

- pose des questions continuellement;
- fait souvent des erreurs;
- demande aux autres de poser des questions à sa place;
- devient de plus en plus méticuleux et pointilleux;
- a beaucoup de mal à établir ses priorités;
- ne termine pas son travail s'il n'obtient pas des réponses à toutes ses questions.



#### Attitude à adopter

Les personnes désorientées ont besoin d'être dirigées. Donnez le plus d'information possible, quitte à répéter celle-ci souvent. Préparez-vous à donner des explications très détaillées. Donnez une vue d'ensemble du changement, établissez des repères, créez un cadre de référence et déterminez des objectifs précis.

### ► LE DÉSENCHANTEMENT

#### Comportements typiques de l'employé

- hausse souvent le ton de voix, parle fort;
- quitte les lieux précipitamment;
- refuse de discuter;
- s'apitoie sur son sort;
- essaie de convaincre les autres de ses opinions;
- agit de manière hypocrite, fait du sabotage.



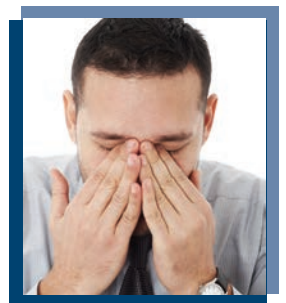
#### Attitude à adopter

Le désenchantement se manifeste souvent par de la colère. Commencez par permettre à la personne d'exprimer ses frustrations, ce qui se fait en général sur un mode émotif. Une fois les raisons de la colère cernées, rétablissez au besoin les faits et tentez de remettre les choses en perspective.

### ► LA PERTE D'APPARTENANCE

#### Comportements typiques de l'employé

- évoque souvent la situation antérieure;
- se montre irritable;
- s'accroche aux anciennes méthodes de travail;
- exécute son travail sans tenir compte des changements;
- résiste aux nouvelles procédures ou à un nouveau supérieur.



#### Attitude à adopter

La personne qui vit une perte d'appartenance établit un lien profond entre son environnement et sa façon d'être et de vivre. Explorez les réactions de la personne et aidez-la à dissocier les faits de ses émotions. Pour cela, poser des questions est plus approprié que d'émettre des affirmations. La perte d'appartenance est en outre souvent accompagnée d'une réaction de désenchantement; attendez-vous donc à ce que l'employé exprime de la colère.



## Élaborer un plan d'action

### ► La stratégie d'intervention

À l'aide de vos documents de préparation portant sur le portrait des forces en présence, la détermination des réactions éventuelles des employés et l'évaluation de l'ouverture au changement des membres de votre équipe, définissez votre stratégie. Pour cela, **commencez par établir l'objectif du changement**. Soyez clair et précis. Si l'objectif est confus ou vague, il vous sera impossible de rester centré sur le but à atteindre.

Ensuite, à l'aide du guide de planification ci-dessous, cernez toutes les composantes du changement qui susciteront des questions de la part de vos employés. **Vous serez alors en mesure de produire un plan d'action qui vous servira tout au long du processus**. Évitez toutefois d'établir trop d'objectifs et de priorités à la fois. Prévoyez plutôt un processus par étape.

Enfin, après l'annonce du changement, responsabilisez tous les membres de l'équipe en donnant un rôle à chacun. Évitez par ailleurs de garder secrète de l'information pertinente, à moins que cela soit essentiel. Encouragez de plus les personnes qui ont des objections à les exprimer ouvertement. Expliquez aussi quels sont les moyens de communication qui seront utilisés au cours de l'implantation.

### ► Les plans d'action individuels

À la suite de la présentation du changement, vous aurez à faire face aux réactions diverses que celui-ci suscitera dans votre équipe. À partir de ce moment, vous devrez probablement traiter les malaises et les réactions négatives sur une base individuelle. **Rappelez-vous que chaque employé aura des préoccupations et un degré de résistance différents**. Dans ce contexte, il vaut mieux rencontrer seul à seul les employés qui ont besoin de soutien. Servez-vous des questions qui suivent pour préparer ces discussions.

- Quelles sont les répercussions du changement sur le travail de l'employé?
- Quels sont les résultats espérés pour le travail de l'employé?
- Quelles sont les réactions et les objections de l'employé?
- Quelles sont les solutions possibles pour atténuer les réticences de l'employé?

Des réponses claires à ces questions vous aideront à gérer les émotions les plus intenses et à prendre du recul quant aux effets réels du changement sur le travail de la personne.

**Soyez à l'affût de suggestions qui faciliteraient le changement**

### Guide de planification

L'objectif du changement est :

---

L'importance de ce changement pour l'organisation est :

---

Le rôle de mon équipe dans le processus de changement est :

---

Les conséquences à court terme pour mon équipe sont :

---

Les conséquences positives à long terme pour mon équipe sont :

---

Le changement doit s'amorcer par les actions suivantes :

---

Le changement doit commencer et se terminer aux dates suivantes :

---



## L'ABC des réactions au changement

### RECONNAÎTRE LA VARIÉTÉ ET L'INTENSITÉ DES RÉACTIONS

Tout changement provoque des réactions positives ou négatives dont l'intensité varie selon l'individu. Le temps d'adaptation peut ainsi être très différent d'une personne à l'autre.

### COMPOSER AVEC LES PERCEPTIONS INDIVIDUELLES

Plus les conséquences du changement sont évaluées négativement, plus les employés ont l'impression de perdre le contrôle. Plus les conséquences du changement sont perçues positivement, plus la motivation à s'associer à celui-ci est forte.

### MAINTENIR UNE COMMUNICATION CONSTANTE

Après l'annonce du changement, une communication constante doit être maintenue entre le gestionnaire et son équipe, cela tout au long du processus et jusqu'à la fin de l'implantation. La réussite du changement en dépend.



Les personnes qui font face à un changement peuvent vivre ce dernier positivement ou, encore, se sentir coincées. L'élément-clé, c'est de s'assurer de lancer adéquatement le mouvement de transition. Pour que votre équipe s'investisse dans le processus, une planification minutieuse des tenants et des aboutissants du changement est essentielle. Celle-ci permet de mettre en place les stratégies nécessaires pour combattre la peur de perdre des acquis et répondre au besoin de prévisibilité.

## ► Les éléments-clés de la motivation lors d'un changement

Peu importe les réactions auxquelles vous devez faire face à l'occasion d'un changement, les éléments suivants vous aideront à motiver votre équipe.

**Clarifiez la situation.** Discutez régulièrement avec vos employés de la nécessité du changement et de ses conséquences positives. Vous pourrez en profiter pour atténuer les inconnues qui induisent des inquiétudes.

**Favorisez une communication ouverte.** Laissez les personnes exprimer leurs perceptions, leurs craintes et leurs opinions par rapport au changement. Vous pourrez ainsi mieux cerner les éléments qui mettent les employés mal à l'aise et ensuite agir en conséquence.

**Insistez sur les conséquences positives.** La plupart du temps, les gens s'arrêtent aux conséquences négatives d'un changement. Centrez leur attention sur les effets positifs qui leur font gagner quelque chose.

**Encouragez un retour du sentiment de contrôle.** Discutez avec les employés des aménagements qui pourraient les aider à se sentir à l'aise sans avoir d'impact sur les objectifs du changement. Essayez de comprendre ce qui irrite les personnes et, surtout, ce qui leur permettrait de se sentir bien.

**Donnez de la perspective.** Une fois les premières émotions passées, aidez les membres de votre équipe à acquérir une certaine perspective en leur faisant évaluer les conséquences réelles qu'aura le changement sur leur quotidien.

Le plus important dans la gestion du changement, c'est votre habileté à écouter ce que les employés ont à dire. Il faut donc les laisser s'exprimer ouvertement. Si vous arrivez à cerner ce qui cause les malaises et à éliminer les inconnues, vous pourrez espérer une transition rapide et harmonieuse. En adaptant vos exigences aux diverses réactions individuelles, vous vous assurez que votre équipe s'investit dans le changement.

## Des ressources professionnelles pour les gestionnaires

Le programme d'aide aux gestionnaires Posaction® Plus est intégré à votre contrat d'assurance collective. Le programme inclut des fascicules de formation, du coaching, un service d'intervention post-traumatique et de l'aide psychosociale pour les employés en difficulté.



### Coaching téléphonique confidentiel

- Du lundi au vendredi de 9 h à 17 h (HE)

**1.877.744.2789**

### Intervention post-traumatique

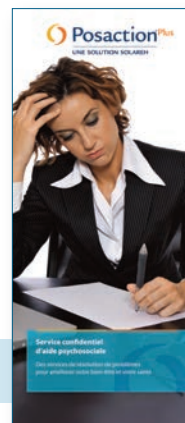
- Service 24/7 lors d'incidents graves

**1.800.361.9569**

Pour connaître tous les détails du programme  
[www.posactionplus.com](http://www.posactionplus.com)



## De l'aide psychosociale pour les employés en difficulté



En orientant un employé vers des ressources professionnelles, vous l'aidez à prendre des moyens concrets pour résoudre ses problèmes et retrouver son rendement.

### Service confidentiel 24/7

**1.800.361.9569**

- Difficultés au travail
- Difficultés familiales
- Problèmes personnels
- Problèmes de dépendance

**Services sans frais d'utilisation**

## Gérer les réactions au changement

### Autres titres disponibles

- Résoudre un problème d'absentéisme
- Résoudre un problème de présentéisme
- Gérer un conflit relationnel
- Gérer des personnes au comportement difficile
- Résoudre un problème de rendement
- Recruter les meilleurs candidats pour votre équipe
- Déléguer des tâches avec efficacité
- Rendre vos évaluations de rendement productives
- Motiver et consolider une équipe de travail



La collection Équipes en santé fait partie du programme d'aide aux gestionnaires Posaction<sup>®</sup> Plus intégré à votre contrat d'assurance collective. Le programme propose des solutions concrètes permettant d'améliorer les pratiques de gestion et de prévenir l'absence du travail. Pour obtenir sans frais des exemplaires additionnels de ce fascicule, ou des exemplaires des autres titres de la collection, il suffit de commander à [www.posactionplus.com](http://www.posactionplus.com)

**SOLAREH**  
Expert en capital humain

Note: le genre masculin est utilisé dans ce document à titre de genre neutre et on ne doit y voir aucune discrimination.

PLS-203-HUM