

Le changement, ça se gère, surtout chez les cadres.

Le changement, on dirait qu'il n'y a plus que cela de permanent. Où qu'on regarde, quoiqu'on touche, il y a du nouveau partout.

Bientôt, on va parler à notre ordinateur qui...pourra nous répondre ! Je me demande ce qui arrivera quand l'un des deux ne sera pas de bonne humeur ! Est-ce que l'autre aura l'option de bouder ?

En tous les cas, nous sommes tous impliqués dans cette évolution, surtout au travail. Il y a vingt ans, on avait entrepris de se recycler mais aujourd'hui, on doit se renouveler. C'est plus global et surtout bien plus exigeant qu'auparavant. Est-ce que cela vous inquiète ou si ça vous plaît ?

Le changement vous affecte-t-il ?

Pour la majorité des gens, la réponse c'est « oui, le changement m'affecte ». Reste à voir dans quel sens, selon les individus ! Hormis une question d'âge et de tempérament, c'est aussi une affaire de culture et encore plus de souplesse personnelle.

Ceux qui ont été éduqués dès le bas âge à valoriser le changement y voient spontanément une occasion de progrès et des possibilités d'avancement. Bien que prudents, ils abordent les virages avec une ouverture d'esprit différente de ceux qui ont développé le réflexe de se méfier systématiquement de tout changement.

Il existe en effet de certains milieux comme la famille ou diverses cultures corporatives pour lesquelles toute tentative d'innovation est d'abord vue comme une entorse à l'ordre établi, ce qu'on associe souvent à un geste irréfléchi. Ces gens auront à priori des réflexes de fermeture !

D'autre part, on sait que plus quelqu'un souffre d'insécurité, plus il cherche à contrôler son environnement, que ce soit par le désinvestissement ou encore par la résistance. D'ailleurs, quoi de plus désolant que de se faire répondre quelque chose comme: « que voulez-vous, il faut bien aimer ça ; de toute façon, on n'a pas le choix »

Quel bel enthousiasme ! Quand on avoue qu'on se sent obligé que ça aille bien, c'est fou ce que c'est convainquant et emballant !

Résistances

Tous ceux qui veulent introduire des changements dans leur organisation savent que le premier réflexe de beaucoup de monde sera d'y résister. Les gens plutôt conservateurs refusent parce qu'ils préfèrent garder leurs vieilles habitudes, certains parce qu'ils ont peur de l'inconnu alors que d'autres s'y objectent par stratégie, croyant ainsi préserver des droits acquis ou des privilèges.

Quoiqu'il en soit, quiconque connaît assez bien la nature humaine sait pertinemment bien qu'avant toute chose, il faut prendre soin de ces inquiétudes si on veut espérer une écoute favorable par la suite.

Ce n'est pas en expliquant le rationnel d'un plan de restructuration qu'on arrive à diminuer les résistances des gens concernés. On ne gère pas des émotions, encore moins la crainte, par des raisonnements (sauf par une approche de confrontation de type émotivo-rationnelle). Essayez de raisonner quelqu'un qui a peur des araignées, même en lui expliquant que les petites bêtes ne mangent pas les grosses; vous verrez le résultat !

Pas nécessairement négatif

S'il est vrai que le dénominateur commun des résistances est l'incertitude associée au changement, il faut admettre qu'avec tous les bouleversements occasionnés par la mondialisation des marchés (restructurations et rationalisation des effectifs), beaucoup de gens ont ressenti surtout le côté perturbateur du changement.

Ce faisant, on a probablement perdu de vue le fait que les changements comportent aussi des aspects prometteurs qui sont porteurs d'espoir et d'améliorations à plusieurs niveaux. Somme toute, il n'y a pas que du négatif dans le changement !

On a possiblement oublié à quel point nos grands-pères se sont fait bousculer par l'arrivée d'autant d'innovations qui ont transformé leurs façons de faire, mais finalement, ils s'y sont adaptés et le résultat est tel que personne voudrait retourner à la planche à laver ou revenir aux additions de colonnes de chiffres « à la mitaine »!

Les cadres

Les cadres sont habituellement les gens sur qui l'organisation compte pour soutenir le personnel dans leur évolution et leur acceptation du changement. D'où l'importance de leur

donner eux-mêmes le temps de digérer ces nouvelles orientations en ce qui les concerne avant de leur demander de les promouvoir auprès de leurs subalternes.

Tout le monde sait qu'il n'y a rien de pire, pour affaiblir la portée d'un message, que le manque de conviction chez celui qui le présente. C'est le vieil adage qui veut que les gens retiennent beaucoup plus les messages qu'on envoie à partir de ce que l'on est que ce qu'on dit.

Or, combien de fois les employés entendent-ils des phrases comme: « ce n'est pas pareil pour moi car mon temps achève. Mais si j'étais à votre place, je n'hésiterais pas une seconde à m'inscrire à tous les cours possibles car la formation va devenir de plus en plus essentielle dans l'avenir. Je vous le répète: si j'étais à votre place... »

Avez-vous déjà ressenti cette sourde envie d'envoyer paître quelqu'un qui vous refile un message du genre : « faites ce que je dis et non ce que je fais »

Voilà ce que les entreprises doivent éviter pardessus tout. Il faut offrir aux cadres la possibilité de digérer l'impact personnel de ces réorientations sur leur propre plan de carrière et celle de faire le point face aux changements qui les affectent eux aussi.

Ils ont besoin de se réajuster et de se positionner eux-mêmes avant de pouvoir supporter et conseiller les autres, sans quoi, c'est leur propre crédibilité, voire même leur autorité qui en sera affectée.

D'où l'importance d'un temps d'arrêt pour consolider les valeurs des gens de l'équipe de direction ! Cela constitue une pause stratégique de toute importance.

André Gareau,
conférencier et consultant en développement du personnel