



L'ADAPTATION AU CHANGEMENT

Le changement est le lot de plusieurs entreprises. Si on se réfère au modèle de Lewin (révisé par Collerette, Schneider et Legris, 2003), les individus, les groupes et les organisations qui parviennent à s'adapter à un changement doivent habituellement traverser trois stades.

1. **L'éveil (décristallisation) :** Ce stade débute lorsque les individus portent attention à une sollicitation au changement. Il correspond à une période de remise en question des comportements, des attitudes et des perceptions (que ce soit de façon volontaire ou non). Il s'agit d'une période de réflexion où l'on examine les avantages et inconvénients du changement cautionné par les dirigeants en vue de prendre position.
2. **La transition (mouvement) :** Processus par lequel on passe de l'état ancien à l'état nouveau. Durant cette phase, on expérimente de nouveaux modes de fonctionnement, de nouvelles attitudes et on adopte de nouveaux comportements. Bref, c'est la phase où l'on tente de laisser tomber les anciennes pratiques pour en acquérir de nouvelles. C'est dans cette phase que les individus investissent le plus d'énergie.
3. **La ritualisation (recristallisation) :** L'étape de consolidation des nouveaux comportements requis par le changement. Elle consiste à maintenir et renforcer les nouvelles pratiques, sinon les anciennes habitudes se rétablissent. Les nouvelles pratiques se stabilisent graduellement et deviennent peu à peu des automatismes, si bien qu'il y a de moins en moins de protestations, de jérémiades.

Voici un exercice qui vous permettra de vous familiariser avec le premier stade, soit l'éveil.

Selon la perception (positive, mixte ou négative) que les personnes concernées ont du changement, leurs réactions varieront. Ces réactions peuvent être classées en profils types :

- **Les engagés** sont enthousiastes face au changement, car ils y voient des avantages incontestables. Ils n'hésiteront pas à s'engager et à déployer les efforts nécessaires pour s'appropriier le changement.
- **Les ambivalents** perçoivent autant d'avantages que de désavantages au changement. Ils hésitent donc à rompre avec le statu quo. À cette phase, ils veulent être rassurés à propos du changement.
- **Les opposants** sont réfractaires au changement et se mobilisent pour y faire échec, car leur perception de celui-ci est négative. S'ils finissent par se soumettre, ce ne sera pas sans amertume et animosité.
- **Les indifférents** sont présents quand l'organisation est complètement apathique et que les gens sont défaitistes face au changement. Ils limitent alors le plus possible l'énergie qu'ils y investissent.



Par conséquent, quelle serait votre attitude face aux :

Engagés

- **L'aveuglement** (la présence d'un grand nombre d'engagés, surtout actifs) peut faire baisser le niveau « d'attention », ce qui peut engendrer des erreurs « inconscientes ».
- Si les résultats ne s'avèrent pas à la hauteur des attentes, les engagés risquent d'être **démobilisés** et de souffrir d'**épuisement**.

*** Attention, les engagés peuvent être portés à critiquer les opposants. Ici, la tâche de gestion consiste, entre autres, à gérer la fébrilité dans l'organisation et à réagir vite pour éviter les sources de déception.

Ambivalents

On peut augmenter le pourcentage d'engagés en rassurant les ambivalents. Comme ils sont en situation « d'attente », cela risque de créer un climat où les volontaires se font rares et où le cynisme prédomine (« on tourne au ridicule, ce à quoi on ne sait pas comment réagir »).

Opposants

Patience et contrôle des émotions (notamment les attitudes et les comportements agressifs) sont à prescrire. L'écoute active nous semble primordiale afin de comprendre les causes du comportement des opposants (par exemple, s'agit-il d'un manque de volonté, de capacité, de confiance, de temps ou de ressources). Les faire participer à la recherche de solutions convenables peut aussi se révéler une avenue intéressante. Si rien ne fonctionne après plusieurs rencontres stériles, il est suggéré de prendre les mesures disciplinaires qui s'imposent.

Indifférents

Ici, on opte pour l'approche par petits succès (petits pas) pour faire vivre aux gens des expériences de succès et recréer la confiance dans l'organisation. N'oubliez pas que vous risquez d'avoir à composer avec l'inertie!

Quels sont vos moyens pour accroître la réceptivité de vos employés au changement ?

- Faire voir aux employés les menaces externes qui justifient le changement.
- Utiliser en exemple des situations regrettables qui se sont produites pour démontrer la pertinence de changer les pratiques en vigueur.
- Impliquer le personnel dans le processus de changement.
- Questionner les employés sur ce qui les insécurise.
- Organiser des activités, telles des formations, des activités d'équipe, etc. qui poussent à la réflexion sur les changements projetés.