

Accueil » Tout sur CGA-Canada » CGA Magazine » 2005 » Juill.-Août » Faire face au changement

Faire face au changement

Savoir-être

Faire face au changement

Bien que le changement négatif soit souvent imprévisible, les réactions des gens semblent suivre un modèle classique.

TIRÉ DU NUMÉRO : JUILL.-AOÛT 2005 | PAR MERGE GUPTA-SUNDERJI

Les changements surviennent aujourd'hui à une vitesse affolante. Que pouvez-vous faire pour y faire face et aider vos employés à les affronter efficacement? D'abord, décidez la façon dont vos employés réagissent aux changements, surtout ceux qu'ils considèrent comme négatifs. Selon un modèle classique, les personnes confrontées à un changement négatif passent par quatre étapes :

1. déni;
2. colère;
3. acceptation;
4. recherche de solutions.

Prenons l'exemple de Raj, le responsable de la comptabilité d'une petite entreprise manufacturière. En regardant les rapports financiers du dernier mois, Raj réalise que les profits sont environ 10 % plus bas que prévu. Il examine les rapports détaillés et découvre immédiatement l'erreur : une importante charge à payer a été inscrite deux fois. « Je n'en crois pas mes yeux », lance-t-il en se levant précipitamment de sa chaise qui bascule du même coup.

Raj est à l'étape du déni et passe rapidement à celle de la colère. En furie, il murmure : « C'est impossible. J'ai demandé hier à Annette de vérifier à fond les écritures de journal avant de fermer les livres du mois. Elle m'a dit qu'elle le ferait. Pourquoi mes employés ne font-ils rien correctement? »

Heureusement pour Annette, Raj est seul dans le bureau ce matin-là. Vingt minutes et deux cafés plus tard, Raj a repris ses esprits et peut maintenant résoudre le problème. En se disant : « Comment réparer cette erreur? », il passe à l'étape de l'acceptation. Lorsqu'il commence à évaluer des options, comme refermer les livres, inscrire une écriture après fermeture ou rédiger une note de service à la direction, il est à la recherche de solutions.

Il y a deux éléments importants à retenir dans ce modèle. D'abord, personne n'échappe à ces quatre étapes. Certaines personnes s'attarderont aux premières et mettront par conséquent plus de temps à franchir l'étape finale, mais tout le monde devra passer par chacune des étapes avant d'arriver à la recherche de solutions. En tant que dirigeant, votre rôle n'est pas d'éliminer les étapes du déni ou de la colère, mais d'aider vos employés à cheminer d'une étape à l'autre.

Plus les employés ont le temps d'assimiler une situation, meilleures sont les chances qu'ils franchissent, au

moins en partie, les étapes du déni et de la colère. Transmettez les informations dont vous disposez le plus rapidement possible. Si elles sont incomplètes, dites-le à vos employés. Des informations incomplètes valent mieux que pas d'informations du tout. Qui plus est, votre silence alimentera les rumeurs et vos employés tireront leurs propres conclusions.

Il faut respecter le besoin qu'ont les employés d'exprimer leur déni et leur colère devant le changement. Ce sont deux réactions au changement négatif que nous avons tous besoin d'exprimer. Assurez-vous qu'ils peuvent le faire sans subir de conséquences. Reconnaissez leur colère et leur frustration sans prendre position, en disant, par exemple : « Je constate que ce processus te frustre » ou « De toute évidence, cette situation te met en colère ». Dites-leur que vous passez par les mêmes étapes et qu'il est normal d'avoir une réaction négative. Mais surtout, ne vous sentez pas attaqué personnellement par la colère des autres.

Ne perdez pas de vue qu'il est possible que les employés repassent par certaines étapes au cours du processus. Il est très commun qu'une personne accepte le changement et commence à chercher des solutions, et qu'un événement déclencheur, comme une phrase ou un geste, la ramène au stade du déni et de la colère. C'est normal; il ne faut pas s'en faire.

Lorsque vos employés auront franchi, même en partie, les stades du déni et de la colère et commenceront à accepter la situation, organisez une rencontre pour les guider vers les prochaines étapes. C'est un pas essentiel vers la recherche de solutions. Les employés ont besoin de savoir qu'ils contribuent au résultat final. Ils sentent ainsi qu'ils dominent la situation et n'en sont pas victimes. Il est avantageux de faire appel à un animateur professionnel lors de cette rencontre pour aider les employés à canaliser leurs efforts à chercher des solutions et les orienter sur la bonne voie s'ils semblent se diriger à nouveau vers les étapes du déni et de la colère.

Enfin, n'oubliez pas que la durée de chaque étape varie d'une personne à l'autre. Il y a les personnes qui retroussent leurs manches presque instantanément et disent : « O. K., allons-y! », et celles qui semblent se complaire dans leur malheur. Exploitez l'énergie des premières et faites-en des ambassadeurs en leur attribuant un rôle catalyseur. Confiez-leur un aspect du problème à résoudre; laissez-les l'étudier, structurer une solution ou l'appliquer. Consacrez davantage de temps au deuxième groupe, écoutez leurs préoccupations et dites-leur comment vous, vous avez abordé ces quatre étapes.

L'adaptation au changement est rarement facile, et le rythme auquel il survient est aujourd'hui si rapide qu'on a à peine le temps de se remettre entre chaque vague. Néanmoins, le changement négatif est une réalité. Une connaissance du présent modèle et des suggestions proposées précédemment peuvent faciliter le processus d'adaptation.

[Haut de la page]

Merge Gupta-Sunderji, M.B.A., CGA, contribue à faire des gestionnaires des leaders. Pour la joindre, consultez son site Web (www.mergespeaks.com) ou composez le 403 605-4756.

© 2014 CGA-Canada

- PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS
- EMPLOIS
- CONTACTEZ-NOUS
- PLAN DU SITE
- RSS