

**INSTITUT D'ADMINISTRATION
PUBLIQUE DE QUÉBEC**

Déjeuners-conférences 2002-2003

**Madame Ghislaine Larocque
Vice-présidente, Ventes et service à la clientèle
Hydro-Québec Distribution**

« Les personnes : de la résistance à l'engagement »

Le 20 février 2003

C'est un plaisir pour moi de partager les prochaines minutes avec vous. Je vous remercie d'avoir pensé à moi. Je vous remercie d'être là.

Une invitation à prendre la parole m'incite à faire le point sur mes expériences personnelles et professionnelles. J'ai identifié ce qui selon moi constituent les meilleures conditions pour passer de la résistance au changement à l'engagement dans un projet.

C'est de cela que j'ai le goût de vous parler.

C'est connu, tout changement dans notre vie personnelle ou professionnelle engendre une gamme de sentiments variés en intensité et en nature selon les personnes et les organisations.

Aujourd'hui et d'ailleurs depuis bon nombre d'années, les organisations, qu'elles soient privées ou publiques, petites ou grandes, connaissent des changements significatifs (changement de direction, révision des processus, implantation de nouvelles technologies, allégement des structures).

Et oui, le contexte change souvent et rapidement. Ce n'est pas facile à vivre ni à gérer. Tous sont à la recherche de moyens techniques, de recettes pour que changer ne suscite pas trop d'inconfort, ne provoque pas trop de réactions négatives et surtout qu'on puisse réaliser le changement à l'intérieur des paramètres financiers et de l'échéancier définis au départ.

C'est ainsi que l'industrie de la gestion du changement est née.... Qui n'a pas lu un livre sur le changement (le comprendre, le vivre, le piloter) ou peut-être avez-vous suivi un cours ou des cours ou rencontré un consultant dans l'espoir de découvrir une baguette presque magique qui vous permettrait de vivre un changement sans heurt.

C'est vrai qu'un changement suscite des émotions, des réactions, des questions et parfois des résistances à changer. D'ailleurs, il m'arrive souvent de dire à un gestionnaire qui vient me voir découragé parce que son groupe réagit, qu'il devrait voir cette réaction comme un signe que le changement s'opère. S'il n'y a pas de réactions il est peu probable qu'un changement soit en train de s'opérer.

Donc, première chose à se dire comme gestionnaire c'est que si je veux ou je dois opérer un changement, il est plus que probable qu'il y aura contestation, voire résistance et que cela pourra se manifester de diverses façons.

On n'a qu'à se rappeler un changement que nous avons choisi de vivre sur le plan personnel, que nous avons souhaité, planifié ; même dans ces conditions, le changement a provoqué une période d'adaptation plus ou moins longue et intense selon les personnes. Le degré d'ouverture au changement varie d'une personne à l'autre selon ses expériences antérieures, ses croyances, ses modèles et selon sa situation actuelle.

Dans un groupe d'employés, on retrouve tous ces types d'individus.

Alors, la question c'est comment réduire la résistance et passer le plus rapidement possible à l'engagement dans le nouveau projet.

Gérer un changement, ce n'est pas très différent que de gérer "tout court". Nombreux sont les livres qui décrivent ce qu'il faut faire pour piloter un changement, soit planifier, diriger, organiser, contrôler. Je ne reprendrai pas ces points, je vais plutôt insister davantage sur ce qui, selon moi, peut faire la différence dans un projet de changement.

D'abord, il ne faut jamais oublier que vivre un changement, accepter un changement, cela ne se passe pas seulement dans la tête. Ce n'est pas seulement une question de processus, d'étapes à franchir, de logique démontrée. C'est aussi et surtout une question de cœur, d'engagement. "Les leaders efficaces savent qu'il faut d'abord toucher le cœur des gens avant de leur demander un coup de main. Vous ne pouvez

pas faire agir les gens sans d'abord les toucher par l'émotion. Le cœur vient avant la tête". (John C. Maxwell)

Selon le style de gestion, selon les leaders impliqués, l'impact négatif d'un changement peut largement être réduit voire transformé en opportunité de grandir. Les leaders ont un rôle majeur dans le changement. Leurs valeurs, leurs habiletés et leurs attitudes, leur crédibilité, leur approche en gestion peuvent faire une différence significative.

Le leadership signifie donner l'exemple. Quand vous vous trouvez dans une position de leadership, les gens suivent vos moindres gestes. Dans une période de changement, il arrive que certains gestionnaires se sentent autant des victimes que leurs employés. Ils ne reconnaissent pas l'impact qu'ils ont sur leur troupe. Ils sont trop dans leur propre résistance au changement pour assumer leurs responsabilités à l'égard du changement vécu par leurs employés. C'est auprès d'eux qu'il faut d'abord agir...

Je vais aborder un certain nombre d'actions à réaliser pour faciliter le changement. Il est très important de s'adresser d'abord aux gestionnaires qui devront intervenir dans le changement. Il est clair pour moi que la tâche de gérer le changement, d'accompagner les employés dans le changement ne peut être déléguée à des consultants ou des spécialistes en ressources humaines. Elle revient aux gestionnaires. Il est aussi évident que leur degré d'aisance face au changement va déterminer le niveau d'ouverture de leurs employés. Un leader peut faire la différence. Il sera ou non l'âme, le guide du changement, le coach et parfois l'arbitre. Il faut donc aider les leaders à sortir de leur propre zone de confort et les accompagner dans le développement des habiletés requises pour qu'à leur tour ils puissent supporter leur équipe et mettre en place les conditions de succès pour passer de la résistance à l'engagement. Voyons maintenant quelles sont selon moi ces conditions de succès.

Mon analyse repose à la fois sur mon vécu de psychologue où j'ai eu le privilège de rencontrer des individus au cœur d'un changement. J'ai été témoin de leur inconfort et parfois même de leur désespoir. J'ai écouté leurs besoins et leurs craintes. J'ai appris à ne jamais sous-estimer combien cela peut être difficile de sortir de sa zone de confort.

Mon analyse repose aussi sur mon expérience de gestionnaire, de leader de grand groupe, depuis près de 15 ans dans des contextes où je jugeais le changement souhaitable, requis ou dans des contextes où un changement était amorcé par quelqu'un d'autre sans que j'en ressentie le besoin ou en ait exprimé le souhait.

QUE VEULENT LES EMPLOYÉS?

D'abord et avant tout être rassurés. Les personnes ont besoin de comprendre pourquoi il faut changer. Il faut les amener à reconnaître le besoin. Il importe aussi de leur donner une idée, une image de la destination ultime.

Ne jamais oublier que les employés veulent être mis à contribution, avoir une place ou une personne où s'exprimer; être supporté.

Ils visent à identifier les impacts sur eux et surtout à savoir comment cela va se passer.

ALORS QUE FAIRE?

1. Bien préparer le terrain.

Plus le terrain est propice, plus le changement se vivra facilement.

Alors, comme on sait que des changements vont inévitablement se produire, vaut mieux préparer le terrain.

C'est quoi pour moi un terrain propice ? D'abord et avant tout

- a) un climat de confiance. Un environnement de travail où les gens se sentent respectés, où chacun sait qu'on va s'occuper de lui;
- b) des gestionnaires, des leaders crédibles. « Les gens adhèrent à un leader, ensuite à la vision » John C. Maxwell. Investir dans la crédibilité des leaders est un gage de succès pour les changements futurs. « You've got to be believed to be heard » disait Bert Decker. Pour être crédible aujourd'hui, il faut être perçu par ses employés comme franc, honnête, centré autant sur les personnes que sur les résultats. Il faut être clair par rapport à ses attentes, "walk the talk"... C'est évident qu'il sera beaucoup plus facile de s'engager dans un projet de changement si celui ou celle qui le propose est un leader crédible.
- c) un esprit de collaboration, d'entraide. Tout projet de changement est exigeant et entraîne des périodes de tension. C'est alors qu'il faut pouvoir compter sur un réseau de collaborateurs. C'est aussi une façon d'éviter de cibler quelques personnes comme « coupables » lorsque des problèmes surgissent.
- d) des employés mobilisés. Il est vrai que le projet de changement peut stimuler l'intérêt, rassembler les intervenants, mais il importe aussi que les employés, avant le changement, se rallient autour d'une cause commune (exemple : bien servir le client, créer un environnement éducatif stimulant pour le jeune, mettre en place dans les hôpitaux un milieu de vie favorable à la guérison) Qu'est-ce qui mobilise les employés? Avez-vous déjà posé cette question? Le faites-vous régulièrement?

Voici ce que j'obtiens le plus souvent comme réponse:

- savoir où on va, pourquoi
- pouvoir influencer
- être supporté, encadré
- recevoir feed-back et reconnaissance.

En bref, qu'on tienne compte de moi, qu'on me parle, qu'on m'écoute.

2. Donner un sens au changement.

Pour s'engager dans un changement, il faut que cela ait un sens. Certains iront même jusqu'à dire qu'il faut créer l'urgence d'agir. Il faut que le « pourquoi changer » soit clair pour tous. Ex : Réduire les coûts versus améliorer la qualité du service. Il faut que le changement à opérer soit perçu comme légitime.

3. Créer la vision

Où allons-nous?

De quoi cela aura l'air à la fin?

En quoi cela aura répondu aux préoccupations de départ?

Il est important d'être le plus précis possible. Donner des images. Fournir des points repères sur le chemin.

Définir les paramètres.

4. Bâtir une équipe de leaders autour du projet.

Éviter d'associer le changement proposé à une seule personne. Dès l'émergence de l'idée, la partager, s'associer avec un petit groupe qui s'en fera le défenseur tout au long de l'avant projet et du projet. C'est ce que j'appelle se bâtir une masse critique de supporters. Cela implique que le leader partage son rêve, sa vision avec quelques

collègues. Que ces collègues soient perçus comme crédibles, habiles à mener une équipe et intéressés à s'associer à collaborer pour réussir.

5. Communiquer, communiquer

Envoyer des messages clairs, crédibles, du cœur à propos des changements désirés. Il faut que cela paraisse dans les gestes.

Prendre tous les moyens pour entrer en contact avec les gens :

- journal, rencontre informelle de plancher, rencontre statutaire sur l'évolution du projet, café, muffins

Communiquer très régulièrement sur

- où on va? pourquoi?
- le chemin parcouru, les obstacles à surmonter, le support requis

Laisser de la place, beaucoup de place aux commentaires, aux idées. Communiquer autant de façon formelle qu'informelle.

Écouter aussi! Et surtout.

6. Stimuler l'action

Quand on veut faciliter le changement, il importe d'agir rapidement sur les obstacles et de favoriser la participation du terrain.

Il est souhaitable d'indiquer clairement les attentes à l'égard de ce dossier; que cela soit consigné dans les objectifs annuels. Il faut continuellement donner le goût, rappeler la vision; toujours alimenter. Il est souvent souhaitable de créer des « pilotes » qui sauront contaminer sans oublier de créer des points repères où des petits changements pourront être soulignés et ainsi renforcés.

Mais surtout, toujours « sentir » les gens et le laisser voir.

Se peut-il que certains n'arrivent pas à être bien?

Oui, c'est possible. Le changement n'est pas en ligne avec leurs valeurs, leur vision. Le changement n'est pas géré avec un style de gestion auquel ils adhèrent. Le changement modifie leur route trop significativement.

Alors que faire? Survivre ou s'épanouir? Survivre, un temps ça va, mais trop longtemps, c'est risqué pour la santé, la sienne et celle de son organisation. Il est alors préférable d'aller chercher de l'aide. Cela permettra de faire le point et d'établir un plan d'action visant à rétablir une zone de confort acceptable.

Pour soi et ceux qui nous entourent, s'épanouir, cela peut vouloir dire faire des choix et alors on se retrouve à nouveau face à la nécessité de faire des changements. Cela peut se traduire par un changement de job, ou un changement d'attitude ou une révision de ses attentes.

Rappelons-nous,

Un changement peut être une extraordinaire opportunité de croissance. Une occasion de découvrir des forces chez soi et les autres. Un moment privilégié pour faire le point sur ses valeurs, ses croyances, ses objectifs. Un terrain propice pour développer son leadership, pour accroître sa crédibilité. Et surtout, souvent dans nos entreprises, une route (parfois cahoteuse je l'admets), une étape à franchir pour arriver plus rapidement à remplir sa mission qui s'exprime fréquemment comme ceci: « Fournir des produits ou services de qualité à une clientèle ».

Donc, se rappeler que ces changements peuvent contribuer à améliorer le rapport qualité-prix des services offerts et alors, c'est la clientèle qui en bénéficie. Se rappeler aussi que les changements apportés peuvent améliorer notre efficacité et par conséquent augmenter la crédibilité du fournisseur de services à sa clientèle.

Merci et bon succès dans vos projets futurs.