



Surmonter la résistance

Description :

Cet outil présente des exemples de résistance, des stratégies pour en venir à bout et des options de réponse.

Utilisation :

Tous les planificateurs se heurtent un jour où l'autre à de la résistance. Il est tout naturel de poser des questions, particulièrement lorsqu'on est confronté au changement. Il est important d'adopter une approche conçue sur mesure pour le type de résistance auquel vous faites face, ce qui est impossible sans une bonne connaissance de votre milieu et de la population. Cet outil présente les types résistances possibles et propose des façons de les désamorcer.

1. Cherchez à comprendre la cause profonde de la résistance.

Découvrez ce qui inquiète la population. Attention à ne pas confondre résistance et opposition. La résistance n'est qu'une forme de communication servant à exprimer des préoccupations. Votre rôle est de reconnaître leur validité et d'y répondre. La résistance provient souvent :

- a. de l'incompréhension;
- b. de l'attachement ou d'un sentiment d'appartenance aux solutions actuelles;
- c. du manque perçu de préparation;
- d. du désillusionnement causé par l'échec de mesures précédentes.

2. Commencez par l'individu.

Il n'est pas rare qu'un dirigeant justifie une mesure en expliquant ses bienfaits pour l'organisation dans son ensemble. Lorsqu'ils sont confrontés au changement, la plupart des gens pensent cependant d'abord à eux-mêmes : « *Qu'est-ce que je vais y gagner?* » « *Est-ce que je vais devoir travailler plus?* »

Commencez par aborder ces aspects personnels avant de présenter les avantages collectifs.

3. Expliquez le lien entre le changement et la mission de votre organisation.

Il est possible d'augmenter la perception qu'un changement est nécessaire en l'arrimant aux autres priorités de votre organisation, par exemple l'amélioration du niveau de santé global de la communauté. Présentez clairement le lien avec vos priorités stratégiques ou votre plan de santé.

4. Mettez sur le fait que personne n'aime souffrir ou perdre un être cher.

L'humain est plus sensible à la perte qu'au gain. Plutôt que d'expliquer les avantages du changement pour l'organisation, expliquez ce que l'organisation a à perdre en ne procédant *pas* au changement. Votre message n'en sera que plus fort.





5. Adaptez votre message à différents groupes.

Il sera plus facile de surmonter la résistance à un nouveau programme ou à une nouvelle façon de faire si vous vous associez avec différents groupes séparément et adaptez votre message en fonction de leurs besoins propres. Vous ne présenterez pas les mêmes arguments au groupe de leadership (avantages pour la communauté dans son ensemble, rapport qualité-prix, etc.) qu'aux employés (capacité de faire du bien, meilleurs résultats de santé, plus grande collégialité avec les partenaires, etc.)

6. Présentez les effets positifs locaux du changement pour votre organisation et votre milieu.

Il est tout à fait normal de penser à soi avant de s'inquiéter pour un étranger. S'ils ont l'impression que la situation les touche personnellement, les gens auront tendance à accepter et adopter plus rapidement le changement que vous proposez. Donnez des exemples concrets et personnalisés des répercussions bénéfiques du changement.

7. Variez les approches pour augmenter la portée de votre message.

On utilise souvent des chiffres, des statistiques et des graphiques pour démontrer une amélioration, ce qui convient bien aux esprits analytiques. Certaines personnes intègrent cependant mieux l'information lorsqu'on la leur présente à travers un prisme émotionnel, par exemple en leur expliquant les bienfaits de meilleurs soins pour leurs proches. Pour maximiser la portée de votre message, combinez les deux approches : présentez les chiffres et statistiques, mais illustrez-les à l'aide d'exemples concrets et d'expériences personnelles pertinentes.

8. Présentez honnêtement les deux côtés de la médaille

Bien que ça puisse sembler contreproductif, il est important de reconnaître la validité des préoccupations de ceux que l'on veut convaincre. Prenons l'exemple de l'agrément. Un désavantage notable est le temps qu'il faudra pour répondre aux normes et démontrer la façon de s'y conformer. Il peut être utile d'en discuter ouvertement avec vos employés pour apaiser leurs craintes liées à la charge de travail et en profiter pour leur présenter la situation sous un autre angle. Le temps investi maintenant se rentabilisera plus tard en gains nets d'efficacité. En donnant l'occasion à tous d'exprimer ses préoccupations, il devient plus facile d'y répondre.

9. Démontrez votre propre adhésion au changement.

Prêcher par l'exemple est un bon moyen de rallier les autres à sa cause.

10. Déterminez et renforcez les priorités de votre organisation

Il incombe à la direction de l'organisation d'aider les employés à utiliser à bon escient le temps à leur disposition. Si l'amélioration de l'accès aux programmes de santé mentale est prioritaire, alors il est préférable de reporter les efforts liés à d'autres domaines qui ne le sont pas s'ils compromettent les efforts.





Types de résistance

Connaissez les types de tactiques qui peuvent servir à contrer vos efforts :

- La déflexion — des opposants en situation d'autorité peuvent détourner la question ou déléguer leurs responsabilités à quelqu'un sans véritable pouvoir décisionnel.
- Le report — des opposants pourraient affirmer qu'ils travaillent à régler le problème alors qu'en réalité ils n'ont rien fait.
- Le déni — des opposants pourraient nier la validité du problème et de vos solutions.
- La minimisation — des opposants pourraient minimiser l'importance du problème ou de votre rôle d'agent de changement.
- La tromperie — des opposants pourraient sciemment mentir et affirmer qu'ils travaillent à régler le problème alors qu'ils n'ont aucune intention de le faire.
- La division — des opposants pourraient faire germer la dissidence au sein de l'organisation ou de la communauté.
- Le discrédit — des opposants pourraient tenter de semer le doute à propos de vos intentions et de vos méthodes.
- La destruction — des opposants pourraient essayer de déstabiliser ou d'éliminer le changement par des tactiques juridiques, économiques ou d'intimidation.
- La négociation — des opposants pourraient tenter d'atteindre un compromis.

Techniques pour surmonter la résistance :

- Identifier les détracteurs potentiels et les rencontrer afin de les rallier à votre cause ou du moins de les convaincre de ne pas s'y opposer activement.
- Rencontrer les détracteurs pour discuter de vos différences d'opinions et résoudre tout malentendu.
- Créer une solution qui répond aux besoins et aux intérêts de toutes les parties.
- En cas d'attaque, renverser la vapeur en ne répliquant pas et en braquant les projecteurs sur les faits pour obtenir le soutien de la population.
- Nommer et dénoncer les tactiques des détracteurs afin de galvaniser les supporteurs et rallier les indécis.
- Orienter clairement le débat sur la façon dont votre groupe perçoit la question, et non sur le point de vue de votre adversaire.
- Répondre de multiples façons pour déstabiliser l'adversaire.
- Si l'adversaire cherche également à régler le problème, il est préférable de collaborer. Il est important de savoir quand négocier et de reconnaître l'ouverture de l'adversaire.





Formes de résistance et façons de les surmonter		
Plaintes	Cause profonde	Solution
« Encore une autre affaire qui va finir sur les tablettes. »	Par le passé, d'autres initiatives censées tout changer ont eu peu d'effet et sont tombées dans l'oubli.	<ul style="list-style-type: none">– Sélectionner des ambassadeurs de la gestion du changement efficaces.– Éviter un lancement en grande pompe– Intégrer le changement aux activités quotidiennes de l'organisation.
« Je n'ai pas le temps... je n'ai pas les ressources. »	Il y a déjà trop d'activités ou de processus en cours.	<ul style="list-style-type: none">– Mettre fin aux initiatives non prioritaires.
« Ça n'a rien à voir avec moi ou mon travail. »	Mauvaise compréhension du changement ou de la façon dont il s'applique à l'organisation.	<ul style="list-style-type: none">– Faire valoir que le changement a déjà été exécuté avec succès ailleurs.– Demander aux membres de l'équipe de préparer des présentations pour leurs collègues.– Communiquer l'expérience d'autres organisations.– Inviter des gens de l'extérieur à faire des présentations pour la direction et les employés.
« En quoi cette initiative est-elle différente des autres? »	Ras-le-bol des initiatives à répétition	<ul style="list-style-type: none">– Expliquer les principales différences et fournir des exemples.
« Est-ce que la direction y croit vraiment? »	Manque de confiance en l'adhésion collective.	<ul style="list-style-type: none">– Démontrer que la direction tient à la réussite du processus.

