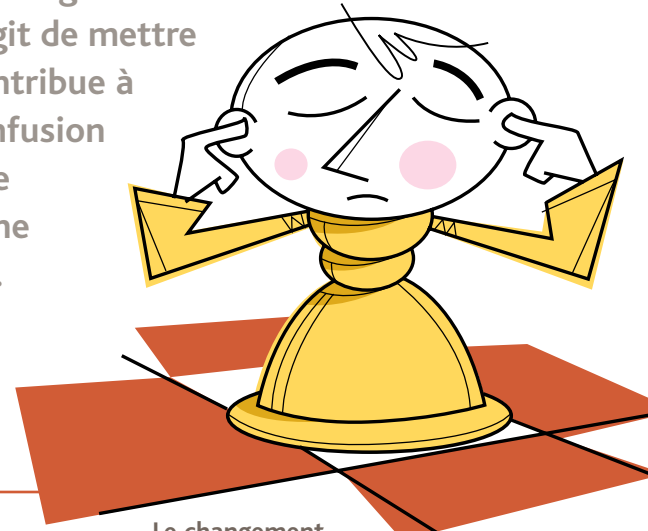




Gérer humainement les changements :

COMMUNICATION, SOUTIEN, PARTICIPATION

Pour la majorité d'entre nous, une période de grande transformation de notre organisation de travail est une phase difficile à traverser. Cette fiche a pour but de sensibiliser autant les gestionnaires que les travailleurs. Pour les uns, il s'agit de mettre en place une gestion adéquate qui contribue à réduire l'insécurité, les craintes, la confusion et les frustrations. Pour les autres, elle offre des pistes pour « agir » afin de ne pas « subir » le changement en cours. Voici quelques moyens pour faciliter l'adaptation aux changements.



Le changement...
ça ne me concerne pas !

COMMUNICATION

Communiquer est une nécessité dans toute organisation. En période de transformation, les travailleurs touchés par le changement en cours ont besoin de repères. Pour le gestionnaire, il est essentiel de les sécuriser, de les orienter, de les aider à donner un sens, d'éviter et de désamorcer les rumeurs.

Le premier enjeu de la communication consiste à informer, en toute honnêteté, à donner l'heure juste sur ce que l'on sait et ne sait pas du changement, mais aussi à s'informer.

GESTIONNAIRE, INFORMEZ LES TRAVAILLEURS DE LA SITUATION !

- diffusez régulièrement des rapports d'étape ;
- recueillez périodiquement les réactions des gens, soyez ouvert aux commentaires et efforcez-vous d'y donner suite ;
- décelez rapidement les difficultés rencontrées et corrigez-les ;
- dotez-vous d'un mécanisme de rétroaction rapide pour transmettre, ou corriger, certaines informations au bon moment (avant l'apparition de rumeurs, avant que des personnes concernées n'apprennent une nouvelle par le biais des médias).

*« L'information
c'est le pouvoir...*

*le pouvoir de voir venir
les événements, le pouvoir
d'identifier les moyens
pour y faire face, le pou-
voir de sécuriser et de
mobiliser, le pouvoir de
participer. »¹*

AUTRES PRINCIPES À RETENIR

- soyez franc, c'est-à-dire montrez la situation telle qu'elle est, ce qui progresse, ce qui stagne, ce qui s'en vient et ce que vous ne savez pas encore ;
- exprimez clairement votre opinion et vos attentes, et ce, régulièrement tout au long du processus de changement ;
- mettez en valeur les gains et les opportunités à retirer de ces transformations.

Le second enjeu de la communication consiste à recueillir les préoccupations des personnes pour pouvoir y répondre. Céline Bareil a produit un modèle d'analyse des phases d'un changement basé sur l'évolution des préoccupations des personnes (**voir le tableau adapté à la situation des travailleurs**)^{2,3}. Elle suggère aussi des actions à chacune de ces phases pour mieux répondre aux besoins des gestionnaires et des travailleurs.

Voici la question gagnante qu'un gestionnaire peut poser aux travailleurs : « Quels sont les deux éléments qui vous préoccupent le plus actuellement par rapport au changement ? »².

La question gagnante produit deux effets : elle démontre à l'autre un désir de l'écouter et permet l'expression des fameuses préoccupations et inquiétudes. Donc, elle favorise « un dialogue véritable entre ceux qui sont touchés par le changement et ceux qui veulent le mettre en œuvre. »

Comme les préoccupations changent avec le temps et que toutes les personnes touchées ne vivent pas nécessairement les mêmes préoccupations au même moment, la question doit être posée périodiquement.

En contrepartie, tout travailleur affecté par le changement doit manifester ses besoins, interroger, rechercher l'information et se poser à lui-même la question :

« Quels sont les deux éléments qui me préoccupent le plus actuellement par rapport à ce changement ? ».

Derrière une résistance ou un malaise se trouvent très souvent des questions légitimes qui font la différence entre l'appropriation et le succès du changement et une expérience chaotique et démotivante.



DIFFÉRENTS MOYENS DE COMMUNICATION

- rencontres régulières ou éclair avec les employés ;
- réunions d'équipe ;
- feuillet d'information spécifique au changement, lettre de la direction ;
- intranet, babillard, système téléphonique, boîte vocale.

À surveiller !

La communication directe, de personne à personne, est la plus appréciée et garantit une meilleure qualité de réception et d'appropriation de l'information transmise. Dans la mesure du possible, les rencontres et les échanges directs entre les directions, les gestionnaires et les employés sont donc à privilégier.

SOUTIEN

L'abandon de ce qui est familier et l'adaptation à un nouveau contexte de travail, une nouvelle équipe, un nouveau mode d'encadrement, de nouvelles façons de faire, de nouvelles technologies, un nouvel environnement physique, etc., ne peuvent se réaliser sans difficulté.

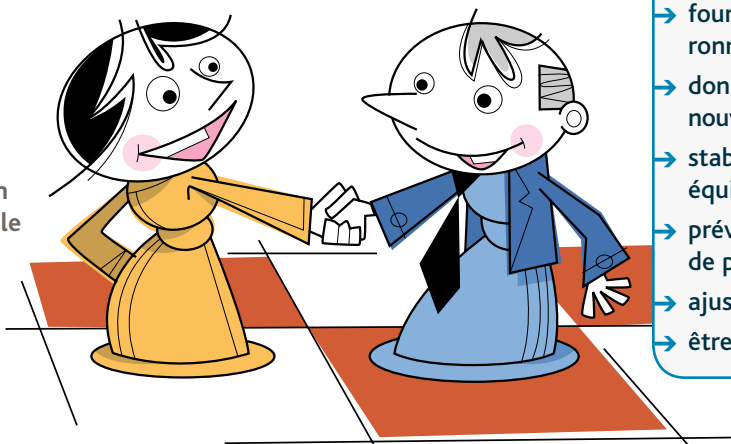
Le projet de changement doit prévoir des activités de soutien sur les plans technique et psychologique, autant pour les gestionnaires, que pour les équipes et les employés. Un groupe

paritaire de vigie, par exemple, aura le mandat d'identifier les besoins au fur et à mesure et d'aviser les autorités pour activer des moyens de soutien appropriés.

EXEMPLES DE SOUTIEN TECHNIQUE

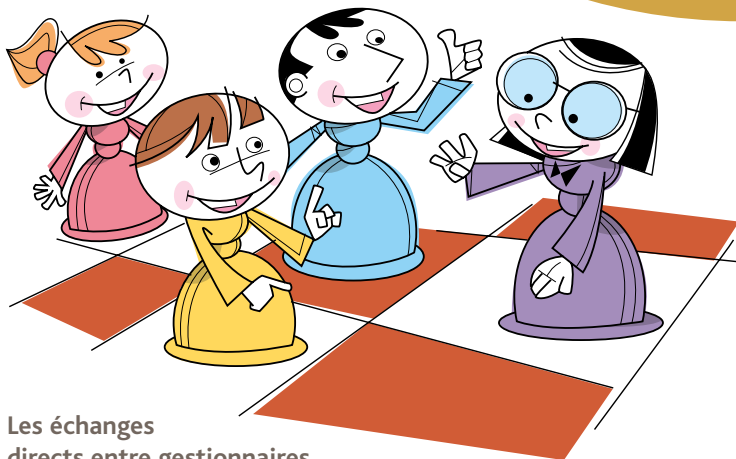
- faciliter les mouvements de personnel, les relocalisations, l'intégration dans de nouvelles tâches ou dans de nouvelles fonctions ;
- fournir des outils de travail plus performants, des environnements mieux organisés ;
- donner des formations sur les nouvelles techniques, les nouveaux instruments de travail, les nouvelles clientèles ;
- stabiliser et consolider, dès que possible, les nouvelles équipes de travail ;
- prévoir, accepter et compenser une baisse temporaire de productivité ;
- ajuster les charges de travail ;
- être présent sur le terrain pour gérer les imprévus.

Féliciter quelqu'un pour ses efforts... un bon exemple de soutien psychologique.



Phases de préoccupation des travailleurs et actions adaptatives pour progresser dans le changement

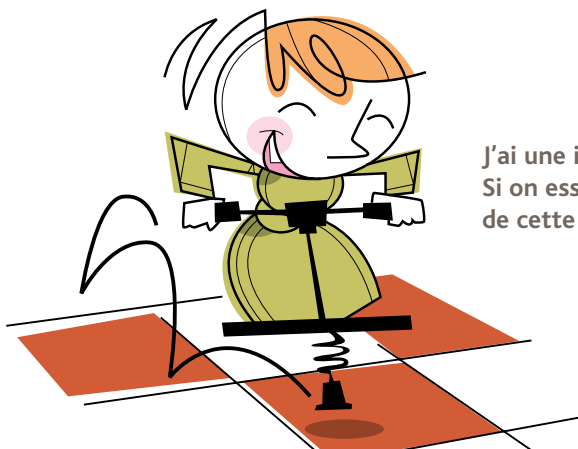
PHASES DE PRÉOCCUPATION	OBJECTIFS	TRAVAILLEUR, AGISSEZ POUR NE PAS SUBIR
<p>1 Aucune préoccupation. EXPRESSION COURANTE : « Ça ne me concerne pas ! »</p>	<p>→ Se laisser déstabiliser. → Se frotter au changement. ● Priorité de gestion : communiquer et donner de l'importance.</p>	<p>→ Portez attention aux conversations des autres à propos du changement. → Posez des questions, recherchez les faits et les données vérifiables. → Discutez-en fréquemment ; confrontez votre position et vos croyances avec celles des autres. → Faites des efforts pour comprendre ce qui se passe et reconnaissez vos propres réactions.</p>
<p>2 Préoccupations centrées sur soi. EXPRESSION COURANTE : « Qu'est-ce qui va m'arriver ? »</p>	<p>→ S'informer. → Comprendre et évaluer les impacts du changement sur le plan personnel. ● Priorité de gestion : écouter et soutenir.</p>	<p>→ Exprimez vos inquiétudes aux bonnes personnes, c'est-à-dire à celles qui peuvent vous fournir de l'information éclairée et vous rassurer. → Cherchez des réponses à vos questions sur votre travail : impacts du changement sur votre poste, nature du travail, rôles et responsabilités, méthodes de travail, lieu et environnement, équipe, etc. → Acceptez que l'information puisse ne pas être disponible dès maintenant... ... et apprenez à gérer « votre petite voix intérieure » (ou imagination) qui vous plonge dans des scénarios catastrophiques anticipés et dans l'anxiété... ... mais restez vigilant pour obtenir réponse à vos préoccupations dès que possible.</p>
<p>3 Préoccupations centrées sur l'organisation. EXPRESSION COURANTE : « Est-ce que le changement est là pour durer ? »</p>	<p>→ Questionner le sérieux du changement. → Prendre position : acteur actif ou passif (<i>go, no go</i>). → Rechercher les gestes concrets posés par l'organisation. ● Priorité de gestion : démontrer le sérieux et les moyens entrepris.</p>	<p>→ Questionnez pour vous faire une opinion : les raisons qui motivent ce changement, les enjeux organisationnels, les impacts à plus long terme (avantages et inconvénients), la volonté et la capacité de l'organisation à mener à terme ce changement et à atteindre des résultats probants. → Positionnez-vous face à ce changement : « Est-ce que je souhaite participer activement à la réussite de ce changement ou si je préfère rester passif ? »</p>
<p>4 Préoccupations centrées sur le changement lui-même. EXPRESSION COURANTE : « De quoi s'agit-il au juste ? »</p>	<p>→ S'informer du scénario. → Comprendre le changement. → S'engager. ● Priorité de gestion : communiquer et faire participer.</p>	<p>→ Discutez du plan de mise en œuvre du changement : de quoi s'agit-il, quand et comment cela se fera-t-il, avec qui, quelles seront les ressources disponibles, les contraintes anticipées ? → Échangez avec des personnes ayant vécu le même genre de changement. → Questionnez votre implication dans le changement.</p>
<p>5 Préoccupations centrées sur l'expérimentation. EXPRESSION COURANTE : « Est-ce que je vais être capable de... ? »</p>	<p>→ Demander le soutien nécessaire. → Rester mobilisé et confiant. ● Priorité de gestion : faciliter le transfert des nouveaux acquis.</p>	<p>→ Prenez les moyens de réduire vos zones d'inconfort. → Clarifiez les attentes des gestionnaires quant au temps d'apprentissage, aux ressources octroyées (humaines, formation, etc.) et aux objectifs de rendement. → Clarifiez les « comment faire ». → Exprimez vos besoins de soutien aux plans technique, professionnel (formation ou autres) ou personnel. → Sachez distinguer la pression et les exigences que vous vous mettez par rapport à celles réellement requises. → Prévoyez et acceptez la période normale d'adaptation au changement – une période de flottement où la performance n'est pas optimale. → Appréciez la théorie des petits pas, « lentement mais sûrement ». Donnez-vous des objectifs à court terme et appréciez les résultats. → Recherchez et proposez des solutions pratiques.</p>
<p>6 Préoccupations centrées sur la collaboration avec autrui. EXPRESSION COURANTE : « Ça vaudrait la peine qu'on se réunisse ! »</p>	<p>→ S'impliquer dans la mise en œuvre du changement. → Créer des occasions d'échange et de collaboration. ● Priorité de gestion : faciliter les échanges entre destinataires.</p>	<p>→ Collaborez ; impliquez-vous dans un comité, au sein d'une équipe de travail. → Partagez vos savoirs, savoir-faire, savoir-être. → Recherchez les opportunités de mettre à profit vos forces, compétences, expériences et intérêts. → Visitez des établissements qui ont vécu ou vivent un changement similaire au vôtre. → Provoquez des occasions de partenariat.</p>
<p>7 Préoccupations centrées sur l'amélioration continue du changement. EXPRESSION COURANTE : « Essayons ceci... si l'on faisait cela... ».</p>	<p>→ Oser, innover. → Être en mode « amélioration continue ». ● Priorité de gestion : laisser émerger des pistes d'amélioration du changement.</p>	<p>→ Côtroyez les personnes qui encouragent et valorisent une culture « essai-erreur » et où l'expérimentation est gage d'amélioration et de dépassement. → Osez agir autrement, sortez des cadres habituels ; innovez. → Envisagez des façons originales de faire les choses. → Proposez des solutions farfelues. → Recherchez de nouveaux défis.</p>



Les échanges directs entre gestionnaires et employés offrent une meilleure qualité d'information.

EXEMPLES DE SOUTIEN PSYCHOLOGIQUE

- reconnaître les efforts fournis et les bons coups (le besoin de renforcement positif est souvent plus grand !);
- rendre hommage au passé ou aux personnes qui doivent quitter (gestion des deuils);
- être présent sur le terrain pour rassurer les personnes;
- augmenter le nombre de consultations au Programme d'aide aux employés (PAE) et étendre les services au besoin;
- organiser des rencontres de dédramatisation;
- offrir des activités de relaxation, de formation sur la gestion de soi, du stress, du changement personnel ou de la préparation à la retraite;
- instaurer des groupes de soutien et d'échanges.



J'ai une idée !
Si on essayait
de cette manière ?

PARTICIPATION

Une des clés pour faciliter l'adaptation au changement est d'y participer, d'avoir un certain contrôle sur la situation.

Pour s'approprier le changement, les travailleurs doivent se sentir considérés, respectés, associés et responsables. Il importe de favoriser une démarche de concertation qui privilégie la consultation et la mise à contribution des employés. Leur donner la possibilité de faire valoir leurs idées, leurs opinions, leurs suggestions et de mettre à profit leurs compétences sont des marques de reconnaissance essentielles pour obtenir leur engagement.

En devenant active, la personne ne subit plus les changements, elle en est un des artisans. Position plus intéressante ! Elle est alors plus sensible aux éléments positifs et aux opportunités, tout en étant moins angoissée par la situation.

« Une organisation change à partir du moment où les personnes qui y travaillent changent. »⁴

SUGGESTIONS DE MOYENS DE PARTICIPATION

- maintenir les tables paritaires antérieures le plus longtemps possible;
- créer un comité de concertation employeur/syndicats;
- mandater les comités paritaires de santé et de sécurité du travail (CPSST) pour surveiller les impacts;
- tenir des discussions ou des consultations élargies sur divers aspects du changement;
- créer un cadre ou des projets pilotes dans lesquels travailleurs et gestionnaires peuvent mettre à l'épreuve les nouvelles façons de faire et les ajuster au besoin;
- informer continuellement les travailleurs sur les résultats et les succès rencontrés grâce à eux tout au long du processus de transformation.

RÉFÉRENCES

1. ASSTSAS. *Des points de repère pour faciliter l'adaptation aux changements*, Document résumant les propos recueillis lors de mini-colloques tenus en 1997.
2. BAREIL, Céline. *Gérer le volet humain du changement*, Collection Entreprendre, Les Éditions Transcontinental, 2004, 213 p.
3. BAREIL, Céline. « Une question gagnante pour mieux gérer le changement », *Objectif prévention*, vol. 28, n° 5, p. 28-29.
4. APSAM. *Quelques moyens pour faciliter l'adaptation aux changements*, Fiche de sensibilisation, 2001 (www.apsam.com).

L'ASSTSAS est un organisme paritaire à but non lucratif qui offre des services en santé et en sécurité du travail au personnel du secteur de la santé et des services sociaux. L'ASSTSAS n'assume aucune responsabilité quant à l'utilisation du contenu ou des produits ou services mentionnés dans cette fiche. Toute reproduction est autorisée pourvu que la source soit mentionnée.

ASSTSAS  Ensemble en prévention

Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur affaires sociales (ASSTSAS)
5100, rue Sherbrooke Est, bureau 950, Montréal (Québec) H1V 3R9
Téléphone : 514 253-6871 ou 1 800 361-4528 – Télécopieur : 514 253-1443
info@asstsas.qc.ca – www.asstsas.qc.ca