

Un babillard de conseils pour mieux vivre les périodes de changement



Lucie Legault
llegault@asstsas.qc.ca

Dans les prochaines pages, des experts proposent différentes façons d'aborder la question du changement. Leurs conseils vous aideront à mieux soutenir vos équipes de travail et à choisir vos propres stratégies d'adaptation. Nous leur avons posé les questions suivantes : « Comment aider les travailleurs et les cadres du réseau à traverser les actuelles turbulences organisationnelles ? Quelles informations leur seront utiles pour passer à travers ces changements le plus sereinement possible ? ».

Notre comité Santé et bien-être plus actif que jamais !



Céline Carrier
Coordonnatrice du CSBE
Agence de la santé et des services sociaux de Lanaudière

Même en période d'incertitude et de turbulence, il est possible de demeurer mobilisé et actif ! C'est ce que notre comité Santé et bien-être (CSBE) a fait jusqu'à la dernière minute !

Face aux transformations majeures du réseau qui interpellent particulièrement le personnel des agences, certains employés peuvent ressentir une augmentation de leur niveau de stress pour des raisons liées à leur avenir professionnel, à une possibilité d'apprentissage requis, de promotion limitée, etc.

Le CSBE a mené un plan d'action afin de soutenir le personnel. D'une part, il s'agit de diminuer le niveau de stress des employés et de développer leur résilience et, d'autre part, de favoriser l'acquisition de saines habitudes de vie. Les interventions mises de l'avant combinent des activités :

- visant à créer un environnement de travail positif, c'est-à-dire qui témoignent de l'engagement de la direction ;
- de sensibilisation qui donnent aux employés les renseignements dont ils ont besoin pour faire des choix éclairés ;
- centrées sur l'acquisition d'habiletés qui incitent les gens à s'impliquer activement dans la modification de leurs comportements.

Pour atteindre les bénéfices escomptés et faire la promotion d'un milieu de travail sain, nous avons réalisé plusieurs activités. En voici quelques exemples :

- remue-méninges sur les actions à mettre de l'avant ;
- groupe de discussion afin de connaître les perceptions des employés sur le choix des actions ;
- élaboration et adoption d'une stratégie de communication ;
- rencontres avec le personnel et présentation d'une trousse de soutien au changement ;
- conférence et counseling en gestion du stress ;
- ateliers d'initiation à des méthodes de gestion du stress ;
- fête « des voisins au travail » pour créer des occasions de solidarité, de bienveillance et de plaisir ;
- pauses dégustation et paniers de fruits ;
- counseling de groupe par un kinésologue pour un mode de vie physiquement actif.

Nous avons donné un thème à ce vaste plan d'action : « Ensemble, comment pouvons-nous prendre soin des uns et des autres ? ». Voilà qui illustre bien notre objectif !

Dans le contexte particulier des changements annoncés dans le réseau, le CSBE s'est donné le mandat d'agir au niveau de la santé et du bien-être du personnel de l'Agence à titre de vigie, d'agent mobilisateur et d'instance d'influence. Il conseille le comité de direction dans la mise en œuvre du plan global de gestion du changement. Au plan opérationnel, il coordonne des activités et des moyens qui favorisent le mieux-être et la santé globale des employés en cette période de transition.



Les transitions de vie personnelle et professionnelle



François Leduc

Psychologue du travail et des organisations, *coach* professionnel accrédité

f.leduc.coach@videotron.ca

Les transitions de vie ne sont pas toujours choisies par volonté personnelle. Elles peuvent surgir à la suite d'une réingénierie, d'un changement d'emploi ou de statut, de modifications significatives dans son environnement de vie et de travail, etc.

Les transitions de vie sont un grand moment de passage entre ce qui était/ce que nous étions, ce qui est/ce que nous sommes actuellement et ce qui sera/ce que nous désirons devenir. Souvent déstabilisantes, elles sont très précieuses à plusieurs niveaux :

- d'abord, comprendre et prendre une distance par rapport à ce que l'on vit ;
- ensuite, retrouver son centre, son soi et se relier à la vie et à ce qui est plus grand ;
- s'occuper de ce qui est vraiment important, urgent, essentiel ;
- se donner de nouvelles perspectives sur soi-même, ses choix et sa réalité, afin de cristalliser de nouvelles avenues et les traduire dans son réel.

Dans ces moments, le passé tel que vécu n'apparaît plus adéquat ou suffisant. En même temps, les voies de passage vers le futur ne sont pas suffisamment claires pour s'y engager. Nous sommes alors souvent interpellés dans le sens de notre mission personnelle dans la vie, nos projets, nos objectifs, nos valeurs, nos rapports aux autres, nos talents, ou simplement dans la recherche d'un milieu dans lequel pouvoir se réaliser de manière différente.



Photo : iStock.com

Que faire à court terme ?

Pour se rendre maître à nouveau de sa vie, voici quatre filons porteurs de santé psychologique.

Retrouver un espace serein et créateur :

- prendre un recul essentiel pour arrêter les affolements du « petit hamster » ;
- pour certains, pratiquer des activités de recueillement, de concentration, calmantes et inspirantes ;
- pour d'autres, réaliser des activités physiques intenses pour retrouver une sensation de contrôle et de réalisation de soi ;
- se laisser imaginer comment sa vie peut goûter différemment.

Diminuer les sources immédiates de frustration et de tension :

- soigner sa condition physique (nourriture, sommeil, activité, respiration profonde) ;
- veiller à sa sécurité lorsqu'il y a des menaces perçues dans ses milieux de vie ;
- entretenir la qualité de ses relations avec des personnes significatives pour briser l'isolement.

Réaliser à court terme des éléments porteurs du futur désiré :

- faire des choses bonnes, nourrissantes, inspirantes, régénératrices ;
- pousser plus loin l'articulation du futur désiré et la vision des opportunités, des appuis, des collaborations ;
- clarifier ses valeurs, ses intérêts, ses talents ;
- exprimer ses intentions dans ses attitudes et ses paroles ;
- explorer de nouvelles avenues, s'arrimer différemment aux événements ;
- améliorer ses relations avec des personnes de confiance, de loyauté et de solidarité.

Se donner des résolutions personnelles, organiser ses priorités et gérer son temps :

- agir sur ce qui semble le plus urgent et le plus immédiat ;
- maintenir sa sécurité financière et matérielle dans la transition ;
- protéger les dimensions fondamentales de sa survie physiologique, de sa sécurité ;
- nourrir ses liens d'appartenance et ses besoins de reconnaissance. Bon voyage dans la vie !

La motivation des troupes !



Jacques Forest

Psychologue, professeur-chercheur, ESG-UQAM

forest.jacques@uqam.ca

Pour étudier les motivations humaines au travail, mes collaborateurs et moi utilisons la théorie de l'autodétermination. Cette théorie voit ses préceptes testés et mis à l'épreuve depuis plus de 40 ans. Elle est fort utile en contexte organisationnel.

Pour motiver les autres, elle a démontré les comportements positifs dans n'importe quelle relation hiérarchique :

- donner un rationnel pour la tâche à effectuer ;
- offrir des choix à l'intérieur de certaines règles et limites ;
- prendre la perspective de l'autre.

Dans les enquêtes sur les relations parents/enfants, enseignants/élèves, athlètes/entraîneurs, médecins/patients et gestionnaires/employés, ces comportements mènent presque invariablement à des conséquences positives comme des motivations saines, une adhésion au traitement, une internalisation des valeurs, etc.

Dans une enquête en contexte de changement organisationnel, ces comportements ont effectivement facilité l'acceptation du changement. Voilà une belle démonstration qu'il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie !

RÉFÉRENCE

GAGNÉ, M., R. KOESTNER, M. ZUCKERMAN. "Facilitating Acceptance of Organizational Change: The Importance of Self-Determination". *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 2000, p. 1843-1852.

Cessez d'informer, dialoguez à la place !



Jean-Pierre Brun
Professeur de management, Université Laval
Expert-conseil, Empreinte Humaine
jean-pierre.brun@fsa.ulaval.ca

L'accompagnement humain du changement m'a appris que l'information permet la compréhension, mais que c'est uniquement le dialogue qui permet la confiance et l'engagement mutuels de tous les acteurs. Voilà pourquoi, il ne faut pas uniquement informer sur le changement, mais dialoguer !

Comment et sur quoi dialoguer ?

Les études de faisabilité humaine des projets de changement que nous conduisons révèlent cinq questions de base à ce dialogue, chacune associée à un enjeu central du changement. En voici un court aperçu.

Enjeu de légitimité - Pourquoi le changement est-il nécessaire ? Quelles sont les motivations ? En discutant de la légitimité du changement, les personnes peuvent exposer leur rationnel, confronter les points de vue et parvenir à un consensus ou à un consentement sur la raison d'être du changement.

Enjeu de pertinence - Pourquoi le changement envisagé est-il le bon ? Apportera-t-il quelque chose de mieux que ce qui est déjà en place ? En discutant du changement proposé, les employés peuvent mieux évaluer s'il correspondra à la réalité de leur travail et à leurs besoins et s'il permettra un véritable gain. Il est essentiel de prendre



Photo : Veer.com

le temps de vivre les deuils et d'envisager les possibilités de nouvelles avenues pour les créer.

Enjeu de soutien de la direction - Quel soutien auront les employés, particulièrement de la part des gestionnaires ? Tout changement demande un effort. Il y a le travail habituel et souvent le changement ajoute à la tâche. Les employés veulent donc s'assurer que les ressources dont ils auront besoin pour amorcer le changement seront bel et bien au rendez-vous (temps, expertise, présence de la direction, renfort ponctuel, etc.).

Enjeu de compétences des gestionnaires - Quelles sont les compétences des gestionnaires pour implanter et accompagner le changement ? La réussite d'un changement se joue dans la relation de proximité gestionnaire/employé au sein d'une équipe. Les employés ont donc besoin d'être rassurés sur les capacités de leurs gestionnaires pour les mener à bon port, discuter du changement, défendre leur point de vue, répondre aux problèmes d'implantation, etc.

Enjeu d'intérêts personnels - Qu'y a-t-il de bon pour « moi » dans ce changement ? Au final, les employés, tout comme les gestionnaires, veulent savoir concrètement ce qui va leur arriver, ce qu'ils peuvent perdre, ce qu'ils peuvent gagner. Comment seront-ils affectés par le changement ? Quand un gestionnaire lui-même est déstabilisé par un changement, il doit trouver en lui et autour de lui le soutien et les ressources pour cheminer dans ce processus.

Face à une transformation majeure comme celle que connaît le réseau actuellement, quand une multitude de changements en simultané et en accéléré s'opèrent, le partage d'information, l'échange et l'obtention de réponses précises à ces questions peuvent paraître parfois relever d'un tour de force. Il n'en demeure pas moins qu'un dialogue, empreint d'un désir sincère de connaître la position de l'autre, d'accompagner et d'être accompagné face à ses préoccupations, demeure possible, déterminant et bénéfique.

Un changement ne peut réussir que s'il obtient une adhésion des personnes. Les bénéfices qu'elles peuvent en tirer ou, au contraire, la menace qu'il peut représenter sont des éléments dont il faut absolument discuter. L'adhésion au changement ne se commande pas, elle se développe, entre autres, à travers un réel dialogue.

RÉFÉRENCE

BRUN, J.-P. *Agir sur l'empreinte humaine des changements dans le réseau de la santé*, webinaire, février 2015 (www.asstsas.qc.ca/formations/webinaire/webinaires-archives.html).

Les gestionnaires, des acteurs clés !



Nathalie Lemieux

Professeure, directrice DESS/MBA Conseil en management
Département d'organisation et ressources humaines, UQAM
lemieux.nathalie@uqam.ca

Depuis quelques années, les changements sont multiples et simultanés. Le réseau de la santé ne fait pas exception à cette tendance. Afin de soutenir les gestionnaires et les employés, quelques ressources sont mises à leur disposition, dont des services provenant des directions de ressources humaines, l'apport de consultants externes et des formations.

Des équipes de gestion du changement sont également mises sur pied dans le cadre de certains projets. Elles peuvent soutenir les gestionnaires dans la préparation, la transition et, parfois, la pérennisation des changements.

Bien qu'aidantes, ces ressources ne peuvent répondre à tous les besoins des gestionnaires et des employés. Dans ce contexte, les gestionnaires doivent adopter un certain nombre de rôles et réaliser des activités propres à la gestion des changements. Ils doivent donc être sensibilisés et outillés en ce sens et ne pas craindre cette modification de leurs rôles. À la base, il s'agit de bonnes pratiques de gestion, telles que la communication, la participation, l'écoute, la formation. À cela, s'ajoutent des outils et des activités plus spécifiques comme les analyses d'impacts, de parties prenantes et de processus. Bien souvent, ces activités peuvent être réalisées à haut niveau (versus des

analyses très détaillées réalisées par des conseillers en gestion du changement ou des conseillers en développement organisationnel).

La gestion des changements est une question de collaboration entre plusieurs parties prenantes. Comme acteurs clés dans les changements, les gestionnaires ont tout avantage à adopter un rôle actif leur permettant de maîtriser davantage leur contexte de travail, réduisant ainsi une part de l'incertitude et de la turbulence.

LECTURES SUGGÉRÉES

LEMIEUX, N., G. HERVIEUX. « La gestion des changements organisationnels : intervention des professionnels RH et des gestionnaires », *Effectif*, septembre-octobre, 2014, p. 22-25.

RONDEAU, A., C. BAREIL. *Comment la direction peut-elle soutenir ses cadres dans la conduite d'un changement majeur ?* dans Bareil, C. et C. Aubé, *Changement et développement organisationnel : faire évoluer la pratique*, Collection Gestion et Savoirs, 2012, p. 227-239.

Respirer... servir, célébrer, écouter !



Rémi Tremblay

Président de la Maison des Leaders

Mon premier conseil, c'est de « respirer » et de tenter de trouver à l'intérieur de vous un espace de tranquillité. Tout un défi ! En fait, dans des moments de turbulence, il faut rester dans l'action tout en sortant de l'agitation, puisqu'en étant agité, on crée davantage d'agitation autour de soi.

En tant que *leaders*, nous avons tendance à vouloir sécuriser nos équipes et elles en ont bien besoin. Pourtant, comme nous ne savons pas ce qui adviendra, nous devrions plutôt apprendre à « danser » avec l'insécurité générée par cette période de grands changements : tourner toute notre attention à servir, prendre soin de nos équipes, de nos patients.

Pour mieux intégrer les changements organisationnels que vous vous apprêtez à vivre, prenez le temps de « célébrer » entre vous ce que vous avez été les uns pour les autres, de raconter votre passé et vos histoires à succès, de vivre le moment présent et de mieux vous préparer pour le futur. La célébration est un puissant outil de management qui permettra la mobilisation de vos équipes dans la joie et la fête !

Les trois actions à poser pour mieux vous préparer à cette transformation organisationnelle sont : écouter, écouter, écouter. Écouter ce qui se passe dans son environnement, écouter les autres autour de soi et, également, écouter de l'intérieur pour s'aider à trouver les intuitions et les éléments permettant un discernement juste et adéquat.

Que diriez-vous, finalement, de remplacer la question que l'on se pose si souvent dans de telles situations : « Qu'est-ce que je souhaite pour la suite des choses ? » par « Qu'est-ce que la vie veut faire de moi ? ».



Photo : Veer.com

L'art de surfer sur le changement



Isabelle Fontaine

Coach, conférencière en psychologie de la performance et de l'influence

Depuis le début de l'humanité, il n'existe qu'une seule constante : le changement. Il n'est d'ailleurs pas rare d'entendre parler de résistance au changement. Pourtant, ce n'est pas au changement que les gens résistent, mais bien à l'émotion négative qu'il provoque.

Si je vous annonçais que vous venez de gagner 10 millions de dollars ! Tout un changement, n'est-ce pas ? Je doute fort que vous y résistiez, car l'émotion serait positive : liberté, possibilité, joie, excitation ! Par contre, quand votre organisation vous impose une nouvelle façon de procéder, quelle est votre émotion ? La plupart risquent de ressentir frustration, insécurité, cynisme ou résignation. Avouez que c'est l'émotion créée par le changement, et non le changement lui-même, qui affecte votre qualité de vie et votre performance.

Nos *patterns* émotionnels

Nous avons tous des *patterns* qui nous rendent très prévisibles face aux difficultés. De fait, biochimiquement, nous sommes tous « accro » à certaines émotions négatives : les insécures deviennent plus insécures, les frustrés plus frustrés et les cyniques plus cyniques. Il faut connaître le mal contre lequel on se bat !

Nous pensons trop souvent, à tort, que nous sommes victimes des événements, qu'ils ont le pouvoir de déclencher des émotions que nous ne contrôlons pas. Sauf que nous ne sommes pas heureux par hasard, pas plus que nous ne sommes performants par hasard.

La qualité de notre vie dépend de la qualité des émotions que nous ressentons tous les jours. Notre état émotionnel détermine notre niveau de bien-être et de performance, c'est-à-dire notre capacité d'adaptation à l'environnement en mettant notre intelligence, notre

conscience au service de résultats souhaités. Face à l'adversité, c'est notre *pattern* émotionnel dominant qui ressort et celui-ci réfère à une jolie combinaison de nos réactions inconscientes, innées et apprises.

Développer l'intelligence émotionnelle

Pour y arriver, il faut apprendre à reconnaître nos *patterns* et à développer de petites ruses pour amener nos réactions à servir davantage notre bien-être et à faire ressortir le meilleur de nous-mêmes.

Nos humeurs et nos émotions sont programmées dans notre cerveau. Notre physiologie réagit à chaque émotion selon un code précis et répétitif. En agissant consciemment sur nos états intérieurs, nous pouvons déjouer notre cerveau pour créer une émotion et une sensation physique (inspiration, motivation, énergie, etc.). Par exemple, faire « comme si » et imiter des attitudes peuvent être une stratégie pour déjouer son cerveau quand on souhaite modifier son état émotif. Autre astuce, la respiration diaphragmatique altère la biochimie du cerveau, stimule le système parasympathique qui crée de la détente. Utiliser consciemment, la respiration peut être un bon outil contre l'anxiété.

Notre perception de la réalité est construite, elle est arbitraire. Nous sommes littéralement des machines à nous raconter des histoires. Alors, pour nous aider à sortir d'un état de fatigue et de déprime, aussi bien nous raconter des histoires qui nous donnent de la force, qui nous amèneront dans des émotions telles que l'appréciation, l'assurance, la confiance, la vitalité, la gratitude, le calme, la sérénité.

De même, il est profitable de s'inspirer de personnes « à *pattern* positif », capables de générer des perceptions, des attitudes et des actions mobilisatrices face à une situation. Le choix judicieux de musique, de films, d'activités, de passions sont d'autres bons outils pour nourrir les émotions positives et renforcer nos circuits neurologiques.

Nos émotions sont contagieuses. Alors, contaminons les autres positivement et arrangeons-nous pour être contaminés par des personnes positives. Tout le monde ne s'en portera que mieux !



Gérer son stress pour bien vivre un changement



Sonia Lupien
Directrice, Centre d'études sur le stress humain
Institut universitaire en santé mentale de Montréal
cesh-cshs@crfs.rtss.qc.ca

Pour gérer son stress, il n'y a ni solution facile, ni solution universelle. En théorie, nous avons deux options : éliminer le stress de nos vies, ce qui est impossible, ou apprendre à vivre avec, ce qui est possible !

Le CINÉ

Vous sentez que vous perdez le Contrôle, que la situation est Imprévisible ou Nouvelle ou que quelque chose menace votre Égo ? Le « CINÉ », voilà les caractéristiques de toute situation stressante. Ces caractéristiques peuvent se présenter seules ou se cumuler.

Le stress est une expérience profondément individuelle et personnelle. Il relève du champ perceptuel et chacun le gère différemment. Certains s'isolent, d'autres s'emportent contre tout et tous, alors que d'autres se portent mieux.

L'adaptation au changement réfère aux pensées et aux comportements d'une personne lorsqu'elle est confrontée, entre autres, à une situation menaçante (stress) afin d'éviter les conséquences négatives sur son bien-être. Puisque nous sommes tous différents et stressés pour des raisons distinctes, nous choisirons également des stratégies d'adaptation différentes. Il faut en développer plusieurs afin de s'adapter aux différentes situations stressantes, chacune de ces stratégies n'étant pas également adéquate ni utile en toute circonstance.

Par exemple, vous passez une mauvaise journée et n'avez pas le goût de voir votre patron. Vous pouvez l'éviter quelques heures ou même une journée. Par contre, si vous l'évitez au quotidien, la stratégie n'est plus efficace et peut même devenir une source de stress supplémentaire.

Deux types d'adaptation sont possibles :

- adaptation centrée sur les problèmes, sur la situation elle-même en l'analysant et en y apportant les correctifs possibles ;



Photo : Veer.com

- adaptation centrée sur les émotions, s'attardant alors à changer nos réactions émotives face à la situation.
Bien que l'adaptation diffère en fonction des personnes et des situations, il existe quelques trucs importants pour qu'elle soit efficace.
- Soyez positif : voyez chaque obstacle comme une expérience d'apprentissage.
- Choisissez de ne pas réagir excessivement aux stressors et de composer avec un seul stressor à la fois en prenant quelques bonnes respirations.
- Soyez objectif face à chaque situation : prenez du recul et donnez de la perspective à vos perceptions.
- Communiquez : évitez de ruminer, de vous isoler et de rester pris avec vos émotions.
- Acceptez-vous (et les autres) : personne n'est parfait.
- Le soutien social est la clé : créez des liens avec les personnes.
- Composez de façon efficace avec les erreurs : tirez-en des leçons.
- Composez aussi de façon efficace avec le succès, cela profitera à votre compétence.
- Développez l'autodiscipline et le contrôle en lien avec des objectifs fixés. Entretenez les meilleures stratégies d'adaptation pour vous en les pratiquant au quotidien. Devenez résilient pour toute la vie ! ■

RÉFÉRENCE

Extrait du site de l'Institut universitaire en santé mentale du Centre d'études sur le stress humain (www.stresshumain.ca).

Stress et changements



Deux fiches techniques remplies de conseils pour aider à réduire le stress en milieu de travail

Gratuites jusqu'à épuisement des stocks et téléchargeables sur Internet.

Bon de commande : asstsas.qc.ca/fiches-stress.doc