

Quelle sera votre stratégie d'adaptation ?



Céline Bareil
Professeure agrégée, Centre d'études en transformation
des organisations (CETO) et Pôle Santé, HEC Montréal
celine.bareil@hec.ca

Kevin J. Johnson
Professeur adjoint, CETO, HEC Montréal
kevin.johnson@hec.ca

EN TANT QUE DIRIGEANT, GESTIONNAIRE OU PROFESSIONNEL, QUELLE SERA VOTRE RÉPONSE À CE ÉNIÈME CHANGEMENT DANS LE SECTEUR DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX ? COMMENT RÉAGIREZ-VOUS FACE À CES CHANGEMENTS QUI REQUIÈRENT UNE ADAPTATION, VOIRE UN AJUSTEMENT À UNE SITUATION NOUVELLE ?

L'adaptation est la « modification de ses pensées, de ses émotions ou de ses comportements pour s'ajuster aux circonstances »¹. La psychologie fait état de deux types de stratégies d'adaptation : défensives et positives. Parmi les défensives, l'on retrouve fréquemment celles de « tenter d'échapper à la situation stressante, s'entêter, se plaindre, décharger sa colère, s'opposer, s'isoler et se laisser abattre »². Au contraire, devant un problème complexe, les stratégies positives réfèrent davantage au fait de porter son attention sur le moment présent, à faire preuve de flexibilité pour découvrir des solutions originales^{3, 4}.

Quelles stratégies comptez-vous prendre pour vous adapter ? Rappelons cette phrase célèbre de Charles Darwin : « Ce n'est pas le plus fort de l'espèce qui survit ni le plus intelligent. C'est celui qui sait le mieux s'adapter au changement ». Peut-être faudrait-il dorénavant considérer le changement au pluriel... Dans ce contexte de turbulence, nous vous proposons quelques pistes de réflexion.

Apprendre des changements passés

Étant donné le riche historique des changements passés dans le secteur de la santé et des services sociaux, il est utile d'apprendre d'eux avant d'amorcer le futur. Faites la liste de tous les changements organisationnels vécus au cours des deux, cinq et dix dernières années et tracez-en le bilan : ce qui a bien et moins bien fonctionné dans la mise en œuvre. À la lumière de ces constatations, ressortez les pratiques de gestion du changement à conserver et celles qu'il faudrait

améliorer. Un plan de réalisation risque d'être mieux adapté s'il tient compte des apprentissages du passé. C'est ainsi que l'on bâtit une capacité à changer. Un tel exercice pourrait aussi être réalisé avec votre équipe pour la responsabiliser devant le défi actuel.

Rêver et innover

Les gestionnaires et dirigeants ont tout intérêt à percevoir les tendances actuelles comme des opportunités de réinventer le système de santé québécois. De nouveaux moyens sont envisagés. Pourquoi ne pas se laisser inspirer par la restructuration au lieu d'essayer de maintenir le statu quo à tout prix ? Cette période est propice à l'innovation et à la créativité pour de nouvelles façons de faire et de processus de soins plus performants. Cette visualisation est comme une semence qu'on plante, qui germera et qu'on laissera pousser. Il peut s'agir d'une vision quant aux soins d'une clientèle spécifique ou de toute une organisation : du plus micro au plus macro. La démarche appréciative peut être une avenue intéressante⁵. La transformation n'est possible que dans la mesure où tous les acteurs font leur part.

Réduire l'incertitude par une communication régulière

L'incertitude générée lors d'une transformation peut faire en sorte que les individus soient incapables de prédire leur futur immédiat, ce qui les amène à rechercher de l'information. Ils veulent connaître le rationnel derrière le changement, le processus de mise en œuvre anticipé, les résultats attendus de même que leurs futurs rôles et responsabilités. Une étape indispensable à la création d'une capacité à changer consiste à réduire l'incertitude par la communication. Les employés s'attendent à ce que ce soit leur supérieur immédiat qui les en informe, alors que la direction devrait les renseigner sur la straté-

Un plan de réalisation risque d'être mieux adapté s'il tient compte des apprentissages du passé.

Le plus important en période de turbulence est de garder un dialogue ouvert et fréquent avec les employés.

gie. Le plus important en période de turbulence est de garder un dialogue ouvert et fréquent avec les employés.

On parle aussi de légitimer son projet de changement⁶. Pour ce faire, il faut en clarifier le sens afin que les parties prenantes impliquées soient motivées à y mettre les efforts nécessaires. Légitimer consiste à répondre à certaines questions. D'où vient cette idée de changement ? En quoi elle correspond à la vision ? Pourquoi changer, maintenant ? Quels sont les buts et les bénéfices ? L'adhésion pourra être obtenue par l'écoute de leurs préoccupations⁷ et les réponses apportées. Cet échange bilatéral permet l'approfondissement nécessaire pour motiver les acteurs à modifier leurs comportements.

Prioriser les initiatives de changement

Un nombre trop élevé ou excessif d'initiatives simultanées de changement peut engendrer des niveaux importants de stress, de surcharge et d'épuisement émotionnel. Il faut faire attention à l'équilibre souvent fragilisé des individus au travail. Tout dirigeant et gestionnaire doit donc apprendre à prioriser certaines initiatives et déterminer si la période de transition est réaliste et suffisante pour les personnes touchées. Trop de changements à un rythme effréné est tout aussi néfaste que de laisser perdurer des changements sans direction.

Prendre soin de soi

L'incertitude et l'insécurité peuvent mener à une période plus intense de stress. Dans ce cas, la maîtrise de soi est importante. Elle implique « la capacité de gérer ses émotions et son humeur, de gérer ses pensées et de gérer sa performance, tout en ajustant ses comportements pour respecter ses échéances et en persévérant dans une tâche malgré les difficultés »⁸.

Également, cette période fait appel à la résilience. Un individu résilient « s'adapte de façon positive, dans un contexte où les risques sont élevés et où les difficultés sont grandes »⁹. Les personnes résilientes ont tendance à adopter une attitude positive et optimiste face aux épreuves. Elles voient ces événements comme des défis et des opportunités sans essayer de les éviter. Elles font face aux épreuves avec un esprit ouvert, alerte et flexible. ■

ceto

Le CETO lancera de nouveaux projets de recherche relatifs aux changements multiples. Si ces enjeux sont d'actualité dans vos organisations, nous vous invitons à nous contacter pour l'élaboration d'éventuelles collaborations. Également, plusieurs conférences peuvent être consultées gratuitement sur les sites du CETO (ceto.hec.ca/seminaires/) et du Pôle Santé à HEC Montréal (polesante.hec.ca/seminaire).

RÉFÉRENCES

- 1-4 et 8-9. MORIN, E.M., C. AUBÉ, K.J. JOHNSON. *Psychologie et Management*, 3^e édition, Montréal, Chenelière Éducation, 2015, p. 194, 226, 228, 229, 245, 248.
5. LEGAULT, L. « Changer grâce à une approche novatrice et positive », *Objectif prévention*, vol. 31, n° 5, ASSTSAS, 2008, p. 12-13.
6. RONDEAU, A. *Regards et réflexions sur la notion de changement et la mise en œuvre de changements organisationnels*, Séminaire du CETO du 22 mai 2014 (<http://ceto.hec.ca/seminaires/>).
7. BAREIL, C. « Une question gagnante pour mieux gérer le changement », *Objectif prévention*, vol. 28, n° 5, ASSTSAS, 2005, p. 28-29 et BAREIL, C. *Les préoccupations des cadres lors de changements majeurs : qu'avons-nous appris ?*, Séminaire du CETO du 24 avril 2014 (<http://ceto.hec.ca/seminaires/>).



Photo : Veer.com