

Gérer humainement les changements :

communication, soutien, participation



PÊLE-MÊLE



Lucie Legault



Marie Josée Robitaille

asstsas

Pour la majorité d'entre nous, une période de grande transformation de notre organisation de travail est une phase difficile à traverser. Voici quelques moyens pour faciliter l'adaptation au changement.

La communication

« L'information c'est le pouvoir : le pouvoir de voir venir les événements, le pouvoir d'identifier les moyens pour y faire face, le pouvoir de sécuriser et de mobiliser, le pouvoir de participer. »¹

Communiquer est une nécessité dans toute organisation. En période de transformation, les travailleuses ont besoin de repères. Pour la gestionnaire, il est essentiel de les sécuriser, de les orienter, de les aider à donner un sens, d'éviter et de désamorcer les rumeurs.

Derrière une résistance ou un malaise se trouvent très souvent des questions légitimes.

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 TRAVAILLEUSES DE LA SITUATION !

- > Diffusez régulièrement des rapports d'étape ;
- > recueillez périodiquement les réactions des gens et leurs commentaires et efforcez-vous d'y donner suite ;
- > décelez rapidement les difficultés rencontrées et corrigez-les.

AUTRES PRINCIPES À RETENIR

- > 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.

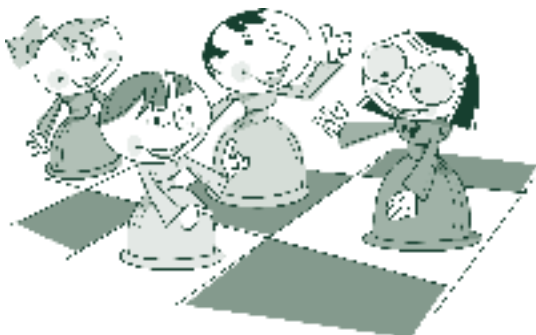
Le second enjeu de la communication consiste à recueillir les préoccupations des personnes pour pouvoir les traiter. Derrière une résis-



Le changement... ça ne me concerne pas !

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

Céline Bareil a produit un modèle d'analyse des phases d'un changement (**tableau**) basé sur l'évolution des préoccupations des personnes^{2,3}. Elle suggère aussi des actions à chacune de ces phases pour mieux répondre aux besoins des gestionnaires et des travailleuses.



Les échanges directs offrent une meilleure qualité d'information.

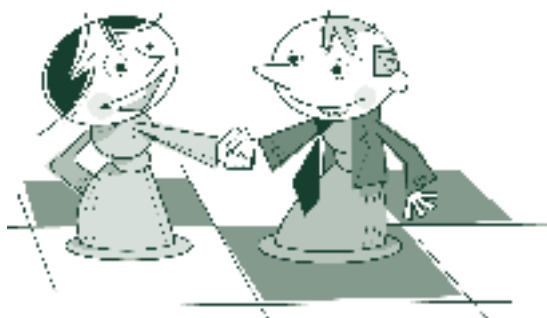


Le soutien

L'abandon de ce qui est familier et l'adaptation à une nouvelle équipe, de nouvelles façons de faire, 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.

EXEMPLES DE SOUTIEN TECHNIQUE

> Faciliter les mouvements de personnel, les relocalisations, l'intégration dans de nouvelles tâches ;



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

PHASES DE PRÉOCCUPATION ET ACTIONS ADAPTATIVES POUR PROGRESSER DANS LE CHANGEMENT

PHASES DE PRÉOCCUPATION	OBJECTIFS	TRAVAILLEUSES, AGISSEZ POUR NE PAS SUBIR
1 Aucune préoccupation. « Ça ne me concerne pas ! »	→ Se laisser déstabiliser. → Se frotter au changement. ■ Priorité de gestion : communiquer et donner de l'importance.	→ Portez attention aux conversations des autres à propos du changement. → Posez des questions et efforcez-vous de comprendre ce qui se passe.
2 Préoccupations centrées sur soi. « Qu'est-ce qui va m'arriver ? »	→ S'informer. → Comprendre et évaluer les impacts du changement sur le plan personnel. ■ Priorité de gestion : écouter et soutenir.	→ Exprimez vos inquiétudes aux bonnes personnes, celles qui peuvent vous fournir de l'information éclairée et vous rassurer. → 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 l'anxiété.
3 Préoccupations centrées sur l'organisation. « Est-ce que le changement est là pour durer ? »	→ Questionner le sérieux du changement. → Prendre position ■ Priorité de gestion : démontrer le sérieux et les moyens entrepris.	→ Questionnez pour vous faire une opinion : les raisons qui motivent ce changement, les enjeux organisationnels, les impacts à plus long terme (avantages et inconvénients). → Positionnez-vous face au changement : participer activement à sa réussite ou rester passive ?
4 Préoccupations centrées sur le changement lui-même. « De quoi s'agit-il au juste ? »	→ S'informer du scénario. → Comprendre le changement. ■ Priorité de gestion : communiquer et faire participer.	→ Discutez du plan de mise en œuvre du changement : quoi, quand et comment ? → Échangez avec des personnes ayant vécu le même genre de changement.
5 Préoccupations centrées sur l'expérimentation. « Est-ce que je vais être capable de... ? »	→ Demander le soutien nécessaire. → Conserver mobilisation et confiance. ■ Priorité de gestion : faciliter le transfert des nouveaux acquis.	→ Exprimer vos besoins de soutien aux plans technique, professionnel (formation ou autres) ou personnel. → Sachez distinguer les exigences que vous vous mettez par rapport à celles réellement requises. → Recherchez et proposez des solutions pratiques.
6 Préoccupations centrées sur la collaboration avec autrui. « Ça vaudrait la peine qu'on se réunisse ! »	→ S'impliquer dans la mise en œuvre du changement. ■ Priorité de gestion : faciliter les échanges entre destinataires.	→ Collaborez, impliquez-vous dans un comité, une équipe de travail. → Recherchez les opportunités de mettre à profit vos forces, compétences, expériences et intérêts. → Visitez des services de garde qui ont vécu ou vivent un changement similaire au vôtre.
7 Préoccupations centrées sur l'amélioration continue du changement. « Essayons ceci... si l'on faisait cela... ».	→ Viser l'amélioration continue. ■ Priorité de gestion : laisser émerger des pistes d'amélioration du changement.	→ Osez agir autrement, sortez des cadres habituels, innovez. → Envisagez des façons originales de faire les choses. → Recherchez de nouveaux défis.

- > fournir des outils de travail plus performants, des environnements mieux organisés ;
- > stabiliser et consolider, dès que possible, les nouvelles équipes de travail.

EXEMPLES DE SOUTIEN PSYCHOLOGIQUE

- > Reconnaître les efforts fournis et les bons coups (le besoin de renforcement positif est souvent plus grand !)
- > être sur le terrain pour rassurer les personnes ;
- > organiser des rencontres de dédramatisation ;
- > offrir des activités de relaxation, de formation sur la gestion de soi ou du stress, etc.

La 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 travailleuses doivent se sentir considérées, respectées, associées et responsables. 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.

SUGGESTIONS DE MOYENS DE PARTICIPATION

- > Créer un comité de concertation employeur/employés ;
- > tenir des discussions sur divers aspects du changement ;
- > informer continuellement les travailleuses sur les résultats et les succès rencontrés grâce à elles tout au long du processus de transformation. ●



Est-ce que je suis capable d'apprendre une nouvelle façon de travailler ?



POUR EN SAVOIR PLUS

L'ASSTSAS offre une fiche technique sur le sujet. Cet article en présente un extrait adapté à la situation des services de garde. La fiche technique peut être téléchargée gratuitement à partir de notre site Internet (www.asstsas.qc.ca) ou commandée à un coût minime (5 \$ pour 12 copies).

Communiquer est une nécessité dans toute organisation.

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.



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