APSSAP | Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail, secteur « Administration provinciale »

Brochure d'information

Santé psychologique

Faciliter le changement : une approche humaine

FACILITER LE CHANGEMENT : UNE APPROCHE HUMAINE

MYTHES SUR LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Selon Pierre Lainey, quatre croyances erronées peuvent miner la conduite des changements organisationnels. Voici un résumé de la discussion entre monsieur Lainey et l'APSSAP.

Poser des questions équivaut à exprimer de la résistance.

Il est possible de tout planifier.

Résister au changement est le signe d'une faible capacité d'adaptation.

Le changement va rapidement augmenter l'efficacité, la performance et aura peu d'impact sur le travail ou sur le bien-être des travailleurs.

Plusieurs auteurs estiment que le taux d'échec des changements est élevé[1-2-3]. Selon Pierre Lainey, spécialiste du changement organisationnel et chargé de formation au HEC de Montréal, au moins 50 % des changements échouent ou ne donnent pas les résultats escomptés. Une des facettes du changement pouvant grandement faciliter sa conduite est la dimension humaine du changement.

Pour la majorité des personnes, une période de changement peut être une phase difficile à traverser, selon la nature du changement en cours. L'approche de gestion utilisée pendant cette phase peut toutefois contribuer grandement à réduire l'insécurité, les craintes, la confusion et la frustration ressenties par les gens. Cette fiche vous propose des pistes de solutions qui pourront vous être utiles pour faire en sorte que les personnes concernées s'approprient le changement et contribuent à sa réussite.

La participation

Une organisation change à partir du moment où les personnes qui y travaillent changent. Pour s'approprier le changement, les gens doivent se sentir considérés, respectés, impliqués et surtout écoutés. Il faut donc favoriser une démarche de concertation qui privilégie l'implication des travailleurs et des travailleuses. En devenant actifs, ils ne subissent plus le changement, ils y participent. Ils ont ainsi plus d'intérêt et sont moins angoissés par la situation. Pour permettre aux gens de participer, il est important de :

- Travailler en partenariat employeur / syndicats ;
- Mettre sur pied une structure de gestion et de consultation paritaire qui suivra de près toutes les étapes de la transformation ;
- Prévoir du temps de libération afin que les travailleurs et les travailleuses puissent siéger à des comités spéciaux ;
- Se tenir constamment au courant de comment les gens vivent la période de transition ;
- Tenir compte de leurs recommandations.

1. LALONDE, C. (2004) Une perspective multidimensionnelle du changement. Magazine Effectif.
2. AIKEN, C & KELLER, S. (2009). The irrational side of change management. En ligne. www.mckinseyquaterly.com
3. SMITH, M.E. (2002). Success rates for different types of organizational change. En ligne. www.ispi.org.

Quelques suggestions de moyens

- Groupe de pilotage formé de membres du comité de direction (ce groupe a la responsabilité de la gestion du changement dans le but de faciliter l'adhésion de tous au projet visé) ;
- Groupe de référence composé de personnes représentant les diverses catégories d'emploi (ce groupe est le lien avec le milieu, il s'assure que les messages se rendent aux employés et rapportent les réactions et perceptions de ces derniers au comité de pilotage) ;
- Comité de concertation (employeur / syndicats) ;
- Rencontres avec les employés (au besoin) ;
- Tournées de consultation dans les services ;
- Impliquer le comité paritaire de santé et sécurité au travail ;
- Forum sur la façon de mener le changement et d'atteindre les objectifs ;
- Enquête par questionnaire sur les besoins des employés en lien avec le changement.

La communication

Selon Pierre Lainey, trois choses sont importantes pour faciliter l'implantation d'un changement : communiquer, communiquer, communiquer ! Les personnes concernées par le changement ont besoin de repères. Or, selon une enquête réalisée en 2004[4], un des principaux reproches adressés aux entreprises lors de changements était le manque d'information ou, à tout le moins, un manque d'information de qualité.

Selon Michel Maletto, spécialiste en développement organisationnel, pour adhérer au changement, il est important de savoir :

- Où on va ;
- Pourquoi on doit y aller ;
- Comment on va y aller ;
- Ce que ça va donner (gains et inconvénients) ;
- Que l'on va pouvoir y contribuer ;
- Que l'on va être considéré ;
- Que l'on va être soutenu.

© Maletto & Associés Inc.

4. Enquête Flexihealth, 2004, Politique scientifique fédérale de Belgique

MYTHES SUR LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Poser des questions équivaut à exprimer de la résistance.

« Lorsque les gens ont des questions, il importe de vérifier quelles questions sont légitimes et de ne pas tenir pour acquis qu'ils résistent », affirme monsieur Lainey. Les gens ont besoin d'être informés et d'exprimer leurs préoccupations.

Poser des questions permet de se positionner face au changement.

MYTHES SUR LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Il est possible de tout planifier.

Faire un changement crée de l'imprévu et il faut être prêt à l'accueillir. Cela n'est pas nécessairement évident, car les agents de changement veulent tout prévoir… et on le leur demande !

En adoptant une attitude d'ouverture, il sera plus facile de s'ajuster rapidement aux différents imprévus.

MYTHES SUR LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Résister au changement est le signe d'une faible capacité d'adaptation.

Face à un changement, il est normal de démontrer de la résistance. « C'est un bon signe que les gens se sentent concernés. Si la conduite du changement se déroule trop bien, posez-vous des questions! » assure monsieur Lainey.

Résister est un signe de la reconnaissance que certaines choses sont appelées à changer. Si les gens se sentent peu concernés par le changement à venir ou en cours, il y a un risque d'un manque d'appropriation du changement.

Un article écrit par Carole Lalonde, professeure au département de management de l'Université Laval, rapporte même que « remettre en cause le changement permet d'en bonifier le contenu, d'en préciser les objectifs ainsi que les meilleurs moyens pour y arriver ».

Un des enjeux principaux de la communication est de bien mettre en évidence la nécessité du changement. De plus, la façon d'expliquer le changement variera selon les gens à qui s'adresse le message et leur degré d'implication dans le changement.

Il est essentiel de tenir les gens bien informés de la situation. Pour y arriver, il faut :

- Faire régulièrement des rapports d'étape ;
- Recueillir périodiquement les réactions des gens, être ouvert aux commentaires et s'efforcer d'y donner suite rapidement ;
- Déceler rapidement les problèmes et les corriger ;
- Se doter d'un mécanisme de rétroaction rapide pour transmettre ou corriger certaines informations au bon moment, par exemple pour éviter que les personnes concernées n'apprennent une nouvelle par le biais des médias ;
- Élaborer un plan de communication peut faciliter la transmission de l'information. Par contre, il faut prévoir que le plan de communication pourra être modifié, surtout si le message ne passe pas.

Les principes suivants sont également à retenir

- Être franc, transparent, c'est-à-dire montrer la situation telle qu'elle est, ce qui progresse, ce qui stagne, ce qui s'en vient, quand, etc. ;
- Exprimer clairement son opinion et ses attentes ;
- Démontrer les gains à retirer du changement, sans nier les aspects négatifs. Or, pour que les gains soient perçus par un individu, il faut qu'on l'ait rassuré sur ses préoccupations5 ;
- Favoriser les contacts directs.

Quelques suggestions de moyens

- Rencontres régulières avec les employés ;
- Réunions d'équipe régulières ;
- Rencontre éclair, en début de quart de travail pour mise à jour ;
- Feuillet d'information ;
- Lettres de la direction ;

- Page spéciale dans le journal interne ;
- Informations sur intranet ;
- Babillard électronique ;
- Boîte aux lettres ;
- Infoligne accessible au personnel pour toutes questions, commentaires ou suggestions.

La gestion

Si la nécessité de changer devient une évidence au plan stratégique pour la direction, il n'en va pas nécessairement ainsi pour les autres acteurs de l'organisation[1]. Ils n'ont pas fait la même réflexion, ce qui peut créer un décalage psychologique dans la perception du changement. Le rôle de la direction devient alors primordial. Pour arriver à traverser cette phase de turbulence le plus facilement possible, l'approche de gestion doit être différente de celle utilisée dans les activités courantes.

Compte tenu du fait que la majorité des personnes vivent de l'insécurité, il est important de :

- Avoir beaucoup de sensibilité aux réactions des gens; ils doivent avoir la possibilité de s'exprimer librement sans crainte d'être jugés. Ne pas reconnaître les émotions des gens risque de les démobiliser ;
- Réaliser que le rythme de travail pourrait ralentir ;
- Ajuster la charge de travail, s'il y a lieu ;
- Avoir une approche plus humaine dans le contrôle et le suivi de l'absentéisme ;
- Démontrer plus de reconnaissance face aux efforts fournis car, compte tenu des tensions que vivent les gens, ils ont besoin de renforcement positif ;
- Être disponible et prêt à offrir du soutien, puisque les personnes sont plus vulnérables et fatiguées ;
- Être très présent dans les services afin de pouvoir gérer les imprévus et de rassurer les gens s'il y a lieu.

Bref, même si les objectifs de production sont toujours là, il faut mettre plus d'emphase sur les besoins des gens que sur les résultats, c'est-à-dire orienter les efforts sur ce que les personnes vivent plutôt que sur ce qu'elles produisent. La production ne pourra que mieux s'en ressentir ultérieurement.

BESOIN D'AIDE ?

L'APSSAP a créé un guide pour aider les comités de santé et de sécurité à jouer leur rôle en matière de santé psychologique au travail.

Pour de plus amples informations à ce sujet, consultez ce guide ou communiquez avec nous au 418 624-4801.

LE RÔLE DU COMITÉ

Le comité de santé et de sécurité peut organiser diverses activités de formation, d'information, de sensibilisation et de promotion et peut faire toute recommandation qu'il juge pertinente au regard de la prévention collective en matière de santé psychologique au travail.

MYTHES SUR LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Le changement va rapidement augmenter l'efficacité, la performance et aura peu d'impact sur le travail ou sur le bien-être des travailleurs.

Implanter un changement demande du temps. Il est essentiel de respecter le processus d'adaptation des différents acteurs du changement.

Vouloir aller trop vite et sauter des étapes sous prétexte d'un manque de temps ne fait que ralentir le processus du changement. Il faut s'attendre à ce que, de façon temporaire, la performance et l'efficacité diminuent et la fatigue augmente. « On a l'impression de l'effet inverse de ce qui était souhaité par le changement » ajoute monsieur Lainey.

Changer demande de l'investissement et cause de la fatigue. Toutefois, quand cette baisse de performance perdure, il y a lieu de s'inquiéter et d'en chercher les causes.

Selon Pierre Lainey, chargé de formation au HEC à Montréal, il importe surtout d'être ferme sur les objectifs, mais souple sur les moyens. Il est pertinent d'avoir un plan d'action, mais il faut que celui-ci prévoie une marge de manœuvre pour que les gens sentent qu'ils puissent participer.

Le support

Des activités de soutien doivent être prévues afin de faciliter l'adaptation au changement. Tout au long du processus de changement, ces mesures d'accompagnement ont pour but de fournir de l'aide sur les plans technique et psychologique. Certaines activités s'adressent à des individus, d'autres à des groupes spécifiques ou à toute l'organisation. Il est important dans un premier temps de bien préparer le personnel-cadre, puisqu'il aura à jouer un rôle de mobilisateur tout au long de l'implantation du changement. Il ne faut pas oublier que les gestionnaires sont eux-mêmes affectés par les transformations ; si un gestionnaire vit mal le changement, il lui sera bien difficile de supporter son personnel.

On peut soutenir le personnel-cadre en lui offrant, entre autres, de la formation sur :

- la gestion en contexte d'insécurité ;
- la gestion du changement ;
- les stratégies de mobilisation ;
- les nouvelles stratégies de gestion ;
- la réorganisation d'un service ;
- le leadership ;
- le coaching.

On doit également donner du support aux travailleurs et travailleuses en leur offrant, par exemple, de la formation sur :

- les nouvelles techniques ou technologies ;
- la communication ;
- le travail en équipe ;
- la résolution de problèmes ;
- la consolidation d'équipe.

Évidemment, c'est le groupe de pilotage et le groupe de référence qui pourront déterminer les besoins en fonction des résistances identifiées au cours des différentes phases du changement.

Les gens peuvent aussi avoir besoin d'un support psychologique.
Il est alors possible :

- d'augmenter le nombre de consultations au PAE ;
- d'organiser des rencontres de dédramatisation avec des animateurs experts; des activités de relaxation ou de ventilation ;
- d'offrir des ateliers sur la gestion de soi, la sensibilisation à l'impact des changements sur l'individu, la gestion et la prévention du stress.

Bibliographie

MALETTO, M. (2009). La gestion du changement. Éditions Saint-Martin, 136p.

APSAM (2001). Quelques moyens pour faciliter l'adaptation aux changements. Fiche technique

ASSTSAS, Des points de repère pour faciliter l'adaptation aux changements, Document résumant les propos recueillis lors des mini-colloques tenus en 1997.

REMERCIEMENTS

L'APSSAP remercie monsieur Pierre Lainay pour sa collaboration et son apport dans la réalisation de cette brochure d'information.

Toute reproduction d'un extrait ou de la totalité de cette fiche doit être préalablement autorisée par écrit par l'APSSAP et porter la mention de sa source.

Tél. : 418.624.4801

Téléc. : 418.624.4858

apssap@apssap.qc.ca

apssap.qc.ca

Notre mission

Nous avons pour mission de favoriser la prise en charge paritaire de la prévention en matière de santé, de sécurité et d'intégrité physique des personnes du secteur de l'Administration provinciale. Pour ce faire, nous offrons des services de formation, d'information, de conseil et d'assistance auprès des membres du secteur de l'Administration provinciale.

Notre clientèle

Le secteur de l'Administration provinciale regroupe plus de 1 600 établissements qui emploient au-delà de 70 000 personnes. Dans le cadre de son programme d'action, l'APSSAP répond aux demandes des comités de santé et sécurité, des mécanismes de participation ainsi que des coordonnateurs ministériels et syndicaux. Cette procédure permet aux travailleurs et aux gestionnaires du secteur de bénéficier des services auxquels ils ont droit.

Nos conseillers

- Annie Drouin
- Jean-Philippe Lamonde