



QUELQUES MOYENS POUR FACILITER L'ADAPTATION AUX CHANGEMENTS

Comme le démontre la fiche de sensibilisation *Prendre le temps de faire le point pour mieux vivre le changement*, pour la majorité des personnes, une période de transition est une phase difficile à traverser. L'approche de gestion utilisée pendant

cette période peut toutefois contribuer grandement à réduire l'insécurité, les craintes, la confusion et la frustration ressenties par les gens. Dans le secteur de la santé, qui a subi des transformations importantes, et dans certaines municipalités, des initiatives ont permis d'atténuer les impacts négatifs de ces bouleversements sur les personnes. En s'inspirant des expériences de ces organisations et des ouvrages traitant de la gestion du changement, 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 et impliqués. Il faut donc favoriser une démarche de concertation où on privilégie l'implication des travailleurs et 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 des temps de libération afin que les travailleurs et travailleuses puissent siéger sur des comités spéciaux;
- se tenir constamment au courant de comment les gens vivent la période de transition;
- tenir compte de leurs recommandations.

Quelques suggestions de moyens

- Groupe de pilotage formé de membres du comité de direction (Ex.: directeur général, directeur des ressources humaines, responsable des communications, etc.) : ce groupe a la responsabilité de la gestion du changement dans le but de faciliter l'adhésion de tous au projet de la Nouvelle Ville
- Groupe de référence composé de personnes représentant les diverses catégories d'emploi (Ex.: cols blancs, cols bleus, cadres, pompiers, policiers, etc.) : ce groupe est le lien avec le milieu, il s'assure que les messages se rendent aux employés et rapporte les réactions et perceptions de ces derniers au comité de pilotage
- Comité de concertation (employeur / syndicats)
- Rencontres avec les employés (au besoin)

EXEMPLE

Dans le cadre des fusions municipales, une ville de la région de Québec a, dans un premier temps, offert une formation sur la gestion du changement au personnel de direction. Puis une méthodologie de gestion du changement a été élaborée. Par la suite, un groupe de référence, composé d'employés des différentes catégories d'emploi, a été créé. Ce groupe est formé de personnes choisies par leurs collègues selon les critères suivants :

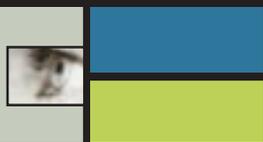
- bonne crédibilité;
- sens des communications;
- esprit critique mais attitude positive;
- goût de relever des défis.

Ce groupe a comme mandat de s'assurer que les communications sont bien comprises et que la rétroaction des employés remonte vers la direction. Il ne remplace pas la ligne hiérarchique et ne traite pas des relations de travail. Ce groupe de référence vérifie aussi les communications concernant la fusion et s'assure de la qualité de l'information. En somme, il permet à la direction de valider régulièrement ses communications et ses actions dans le processus de gestion du changement. Ce groupe de référence est une condition de réussite du changement.



Pour s'approprier le changement, les gens doivent se sentir considérés, respectés et impliqués.





»»»» LA COMMUNICATION

Les personnes concernées par la transition ont besoin de repères. Selon Michel Maletto, 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;
- que l'on va pouvoir y contribuer;
- que l'on va être considéré;
- que l'on va être soutenu.

© Maletto & Associés Inc.

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;
- déceler rapidement les problèmes et les corriger;
- se doter d'un mécanisme de rétroaction rapide pour transmettre ou corriger certaines informations au bon moment (Ex. : avant que les personnes concernées n'apprennent une nouvelle par le biais des médias).

EXEMPLE

*Lors de la fusion de deux institutions financières impliquant trois cents personnes, la direction des deux entreprises a élaboré un **programme de gestion du changement**. Le programme comprenait :*

- un plan de communication pour expliquer aux employés la raison d'être de cette fusion;
- un inventaire des gains et des réticences;
- un ensemble d'activités d'accompagnement;
- un PQSR (pas de question sans réponse): la direction s'est engagée à répondre à toutes les questions des employés et un système d'information a été établi. Les questions étaient catégorisées par sujets : la nouvelle organisation, l'impact sur les conditions de travail, la nouvelle technologie utilisée ainsi que le déménagement.

Les cadres ont été rencontrés et informés du programme de gestion du changement dans le but de les préparer à soutenir leurs employés. Par la suite, les employés ont été informés et les activités d'accompagnement ont été mises en œuvre.

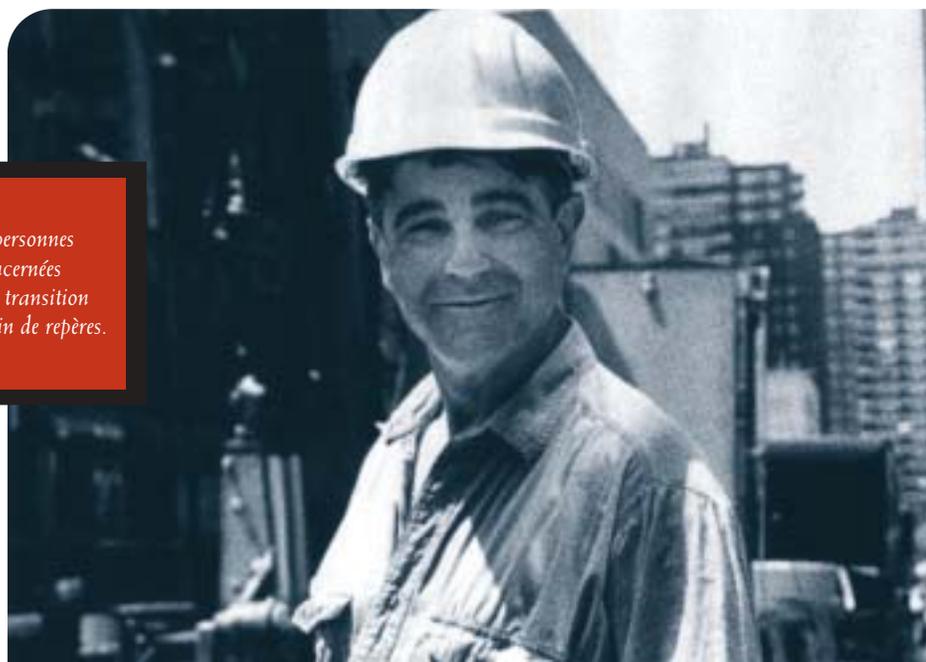
Les principes suivants sont également à retenir:

- être franc, c'est-à-dire montrer la situation telle qu'elle est, qu'est-ce qui progresse, qu'est-ce qui stagne, qu'est-ce qui s'en vient, quand, etc.;
- exprimer clairement son opinion et ses attentes.

Quelques suggestions de moyens

- Rencontres régulières avec les employés
- Réunions d'équipe régulières
- Rencontres éclairs, 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
- Boîte aux lettres
- Info-ligne accessible au personnel pour toutes questions, commentaires ou suggestions

Les personnes concernées par la transition ont besoin de repères.



EXEMPLE

Deux entreprises qui fabriquent des soupapes pour l'industrie de l'automobile ont fusionné. En plus des approches traditionnelles en terme de gestion du changement, les entreprises ont dû travailler à la **fusion des cultures**. Pour ce faire, il a été demandé au groupe A d'identifier la perception qu'il avait du groupe B et d'indiquer la perception qu'il croyait que le groupe B avait de lui. La même chose a été faite avec le groupe B, puis une rencontre a été tenue pour faire un échange sur les perceptions. Quatre-vingt-dix pour cent (90%) des perceptions étaient identiques. Cet exercice a permis de rapprocher les deux groupes. Par la suite, les entités administratives ont été regroupées par secteurs d'activités, les ressources humaines des deux entreprises, les finances, l'informatique, etc. Les groupes se sont informés mutuellement de leurs méthodes de travail, de leurs outils et de leurs pratiques. Ils avaient le mandat de choisir les « meilleures pratiques » et d'organiser ensemble leur nouvelle façon de faire.

En plus d'aider les gens à se connaître, cette démarche a permis aux employés de participer à la création de leur organisation et de se donner ainsi une nouvelle identité.



Il faut mettre plus d'emphase sur les besoins des gens que sur les résultats

»»»»» UNE APPROCHE DE GESTION

Dans toute organisation, le rôle de la direction est très important, mais en période de transition il l'est encore plus. 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 :

- d'avoir beaucoup de sensibilité aux réactions des gens, ils doivent avoir la possibilité de s'exprimer librement sans crainte d'être jugés;
- de réaliser que le rythme de travail pourrait ralentir;
- d'ajuster la charge de travail, s'il y a lieu;
- d'avoir une approche plus humaine dans le contrôle et le suivi de l'absentéisme;
- de démontrer plus de reconnaissance face aux efforts fournis, car compte tenu des tensions que vivent les gens, ils ont besoin de renforcement positif;
- d'être disponible pour offrir du soutien puisque les personnes sont plus vulnérables et fatiguées;
- d'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.

EXEMPLE

Dans le cadre du virage ambulatoire, deux centres hospitaliers ont été amenés à fusionner leurs activités. Après avoir planifié la gestion du changement, de la formation a été offerte afin d'aider les employés à vivre le stress occasionné par cette fusion. Une des activités d'accompagnement visait à faire distinguer les niveaux de responsabilités, c'est-à-dire à bien identifier ce qui relève du ministère, de la direction du nouveau centre hospitalier, puis de l'employé. Cette distinction permettait à l'employé de faire la différence entre « ce sur quoi il a du pouvoir » et « ce sur quoi il n'en a pas ». Ce principe permet de savoir où il est pertinent d'investir. Nous n'avons pas toujours d'influence sur notre environnement, mais

nous pouvons en avoir sur notre état d'âme. Une session sur la **gestion du stress** a permis aux employés de bien distinguer ce qu'il est convenu d'appeler les agents de stress. Il y a les agents externes (l'environnement) et les agents internes (ma façon de réagir). Un questionnaire a permis à chacun de faire un bilan personnel afin de mesurer sa capacité de réaction en situation de stress. Enfin, des moyens concrets leur ont été décrits. Ces employés ont fait l'acquisition de compétences pouvant leur être utiles en dehors du milieu de travail. De plus, ils ont reçu cette formation comme une marque d'attention positive de leur employeur.



LE SUPPORT

Des activités de soutien doivent être prévues afin de faciliter l'adaptation au changement. Ces mesures d'accompagnement, nécessaires tout au long du processus de changement, ont pour but de fournir de l'aide tant sur le plan technique que 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; etc.

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; etc.

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; etc.

Références

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

Collerette Pierre, Schneider Robert, *Le pilotage du changement: Une approche stratégique et pratique*, Éd. Presses de l'université du Québec, 1997.

Maletto Michel, *La gestion du changement*, Maletto & Associés Inc., janvier 1997.

Ouellet Claude, Pellerin André, *Guide pratique de management: Réaliser un changement*, Éd. Les publications CFC, 1996

Pound Ron, Pritchett Price, *Guide de survie: Le stress du changement organisationnel*, Éd. Pritchett & Associates, Inc., 1995

Remerciements

L'APSAM désire remercier Michel Maletto, Maletto & Associés Inc.

Réalisation

Sylvie Poulin, conseillère APSAM
spoulin@apsam.com
Printemps 2001

Design et infographie

Prétexte communications

Dans ce document, le générique masculin est utilisé sans discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.

Nota : Bien que cette fiche ait été élaborée avec soin, à partir de sources reconnues comme fiables et crédibles, l'APSAM, ses administrateurs, son personnel ainsi que les personnes et organismes qui ont contribué à son élaboration n'assument aucune responsabilité quant à l'utilisation du contenu ou des produits ou services mentionnés. Il y a des circonstances de lieu et de temps, de même que des conditions générales ou spécifiques, qui peuvent amener à adapter le contenu. Toute reproduction d'un extrait de cette fiche doit être autorisée par écrit par l'APSAM et porter la mention de sa source.



ASSOCIATION PARITAIRE POUR LA SANTÉ
ET LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL SECTEUR
« AFFAIRES MUNICIPALES »

715, SQUARE VICTORIA, BUREAU 710, MONTRÉAL (QUÉBEC) H2Y 2H7
TEL. À MONTRÉAL : (514) 849-8373 • AILLEURS AU QUÉBEC : 1 800 465-1754
TÉLÉC. À MONTRÉAL : (514) 849-8873 • AILLEURS AU QUÉBEC : 1 800 465-6578

apsamadm@apsam.com
www.apsam.com