



« Le changement est inévitable;
la croissance est facultative. »

– John C. Maxwell

Comment guider vos employés en période de changement

À mesure que les organisations évoluent avec un marché — en fait, avec le monde — progressant à la vitesse de l'éclair, elles recherchent constamment des processus et méthodes meilleures, nouvelles ou plus efficaces. Il en résulte un phénomène qui touche presque tous les employés dans tous les secteurs d'activité : l'inévitabilité du changement.

Bien que le changement puisse signaler l'avènement de formidables avancées, possibilités et occasions d'apprentissage qui profitent à l'organisation et à son personnel, il peut aussi susciter de profonds sentiments d'insécurité, de confusion, de ressentiment ou d'appréhension. Il importe de savoir reconnaître et d'admettre la présence de ces réactions normales au sein de votre équipe lorsque vous introduisez un changement.

La recherche révèle que les deux tiers de tous les changements organisationnels échouent, entraînant la perte de précieuses ressources, que ce soit en argent ou en temps¹. L'une des principales causes de ces échecs réside dans l'incapacité de la main-d'œuvre à faire face au changement et à réellement s'y adapter. Il n'y a là rien d'étonnant. Selon un rapport publié cette année par l'entreprise française Sanofi, 31% des employés pensent que leur stress au travail avait été excessif au cours des douze mois précédant le sondage². L'ajout de changements majeurs à un milieu que plusieurs considèrent déjà difficile sur le plan émotionnel est quelque chose qui doit être abordé avec compassion, empathie et pragmatisme, si

l'on veut obtenir les meilleurs résultats. Faire l'effort de soutenir et de guider ses équipes en période de changement fait toute la différence entre la détresse émotionnelle et la perte de productivité générées par l'introduction de nouveaux processus, technologies, rôles ou culture d'entreprise... et une expérience positive marquante de croissance personnelle et professionnelle.

Dans tous les cas de changements imminents au sein d'une organisation, il existe des mesures qu'il est possible de prendre pour établir les bases solides qui vous permettront d'aller de l'avant. Vous en trouverez quelques-unes ci-après.

Favoriser une atmosphère de confiance grâce à une communication ouverte et franche. À mesure que les roues du changement prennent de la vitesse, il est facile de devenir involontairement moins accessible pour ses employés. Le fait de garder les voies de communication ouvertes, voire les élargir, peut avoir une incidence positive importante sur la confiance, la bonne volonté et l'ouverture au changement manifestées par les employés.



Efforcez-vous d'être plus disponible, visible, attentif et à l'écoute de vos employés. Faites circuler régulièrement des communications écrites et organisez des réunions individuelles et d'équipe pour solliciter les questions, les commentaires et les discussions sur la façon dont vos employés ressentent et vivent les événements. Ces rencontres vous permettront de transmettre de l'information exacte à un moment où la confusion et la désinformation peuvent survenir, et de donner à vos employés la possibilité d'être entendus, de savoir que leurs préoccupations sont prises en compte et de constater de première main que leurs sentiments sont partagés. Elles vous serviront également à évaluer la façon dont le personnel s'adapte aux circonstances, et à connaître les aspects particuliers qui pourraient être mieux traités pour hausser le moral et la productivité.

Reconnaître que le changement peut être difficile..., mais rester positif. Les gens passent une très grande partie de leur vie au travail; il est normal dès lors qu'ils réagissent fortement et négativement aux changements qui risquent de leur faire perdre des collègues ou leur sentiment de stabilité ou de maîtrise de leur vie. On applique parfois le modèle du processus de deuil en cinq étapes de Kübler-Ross (déli, colère, marchandage, dépression et acceptation) aux personnes qui vivent un changement organisationnel³, ce qui confirme la légitimité de ces sentiments. Faites savoir à vos employés que vous comprenez leurs réactions et que celles-ci sont normales, tout en conservant une attitude optimiste et positive. Assurez-vous de leur transmettre votre confiance dans la pertinence du changement en cours, et de les informer de votre approbation pleine et entière de celui-ci, de même que de votre détermination à accorder votre appui à vos employés. Gardez élevés le moral et l'enthousiasme en félicitant et remerciant vos employés pour un travail bien fait, et en les encourageant à appliquer leurs compétences spécialisées aux futures situations ou postes qui seront créés.

Impliquer vos employés dans le processus. La participation des employés à des tâches directement liées au changement en cours les motive à assurer le succès de celui-ci, tout en déléguant un certain pouvoir à l'équipe. En faisant de vos employés des agents investis activement dans le changement, vous créez un sentiment de fierté, de maîtrise et de responsabilité qui risquerait sinon d'être négligé dans le chambardement d'une restructuration organisationnelle.

Prévoir amplement de temps pour la réalisation du changement. Introduisez les changements graduellement, par étapes soigneusement planifiées, que vous aurez, dans la mesure du possible, communiquées d'avance à votre équipe. De petits changements prévisibles réalisés au cours de périodes gérables d'ajustement auront plus de chances d'être acceptés et efficacement mis en œuvre que des changements radicaux imposés sans vision ni plan d'action communs.

En plus des mesures générales décrites ci-dessus, celles qui suivent peuvent vous aider à soutenir vos employés dans le cadre de différents types de changements :

Si vous devez gérer une restructuration, une réduction des effectifs ou des mutations...

- Précisez les objectifs de l'équipe et mettez le changement en contexte afin que vos employés sachent vraiment le « pourquoi » de ce qui s'en vient.

- Mettez à la disposition des employés des services et ressources de soutien (formations ou services d'orientation professionnelle) ainsi que des documents pertinents à lire, à plus forte raison si votre équipe fait face à des mutations ou à une réduction éventuelle des effectifs.
- Rassurez vos employés en leur garantissant que tout s'effectuera avec professionnalisme et compassion.
- Faites valoir les possibilités de croissance personnelle et professionnelle inhérentes à la plupart des mutations.
- Favorisez la bonne entente et la cohésion au sein de l'équipe afin que vos employés se sentent liés et solidaires les uns des autres. Mettez les choses en branle en ayant recours à des activités sociales, à la célébration de réalisations ou à des formations en groupe.

Si vous devez gérer un changement de propriétaire, de culture ou de politiques...

- Montrez que vous êtes favorable aux changements en mettant en œuvre avec enthousiasme les nouvelles politiques ou lignes directrices de la culture de l'entreprise.
- Détaillez clairement tous les changements par écrit, de même que dans le cadre de réunions où les employés peuvent poser librement leurs questions.
- Veillez à ce que les attentes soient claires, concises et présentées d'une manière respectueuse, inclusive et sensible, par écrit si possible, afin d'éviter toute ambiguïté ou tout malentendu.
- Assurez-vous que les membres de votre équipe savent à qui s'adresser s'ils ont des questions ou des préoccupations au sujet de tout changement.
- Dans la mesure du possible, faites participer votre équipe à l'élaboration de nouvelles politiques ou de changements à apporter à la culture d'entreprise. Tenez des séances de remue-méninges afin de développer l'esprit d'équipe, et adoptez les idées les plus susceptibles d'avantager vos employés et l'entreprise.

Si vous devez gérer l'introduction de nouvelles technologies :

- Suscitez l'enthousiasme en soulignant l'inefficacité des anciennes méthodes et la productivité accrue générée par les nouvelles.
- Planifiez l'introduction d'une nouvelle technologie de façon qu'elle coïncide avec des séances d'information, de formation et l'apport de ressources pertinentes, afin de donner à votre équipe les moyens de l'utiliser avec compétence.
- Mettez sur les forces de votre équipe en faisant en sorte que les employés qui apprennent plus facilement aident ceux qui ont plus de difficulté. Les employés sont plus enclins à apprendre de quelqu'un qu'ils connaissent déjà, qu'ils aiment bien et en qui ils ont confiance..., et ceux qui leur transmettent leurs connaissances se sentiront plus impliqués dans la transition, tout en faisant l'acquisition d'une précieuse expérience.



- Demandez-leur de vous fournir leurs commentaires. Ce sont souvent les personnes qui utilisent les nouvelles technologies au quotidien qui sont les premières à trouver les bogues ou autres petits pépins qui peuvent nuire à la productivité. Solliciter les commentaires de vos employés améliore la qualité et la fréquence des communications, et révèle le potentiel inconnu de possibilités qu'offre la nouvelle technologie. Les employés qui sont en contact direct avec la technologie sont davantage susceptibles de promouvoir le changement de celle-ci et d'apporter leur soutien à l'idée d'un milieu de travail plus efficace.

Plus que jamais, le changement fait maintenant partie intégrante de tout emploi. Pourtant, s'il n'est pas géré avec soin à l'aide de pratiques réfléchies, ce qui était destiné à augmenter l'efficacité, les bénéfices et la santé de l'organisation peut rapidement faire baisser la productivité et saper le moral des employés.

Quand la réalisation du changement est bien menée, votre équipe peut explorer de nouveaux champs d'intérêt, trouver de nouvelles possibilités de perfectionnement et de collaboration, travailler plus intelligemment et non davantage, et s'épanouir d'une manière qui n'aurait jamais été possible avant que ne survienne le changement.

Références :

1. Durant, Michael W., CCE, CPA. Managing Organizational Change. Crfonline.org Credit Research Foundation, 1999. [En ligne]. <<https://www.crfonline.org/pdf/ref4.pdf>>.
2. Sanofi. (Janvier 2017). Un vent de changement. Nouvelles orientations en matière de régimes collectifs de soins de santé. [En ligne], extrait du Web le 17 juillet 2017.
3. Homewood Santé. Faire face aux périodes de changement et de transition au travail. HomeWeb. Homewood Santé, s.d. [En ligne]. <<https://www.homewood.ca/articles/5644fc7fc2b4c97c7a673ac2>>.

 Nous attendons vos questions, commentaires ou suggestions. N'hésitez pas à nous écrire à l'adresse : vitalite@homewoodsante.com

Pour obtenir plus d'information, veuillez vous adresser à nos représentants des Services aux clients, à votre disposition 24 heures sur 24, sept jours par semaine, en français ou en anglais. Tous les appels sont strictement confidentiels.

Contactez-nous

1 866 398-9505 | 1 800 663-1142 (Toll-Free English)

1 866 433-3305 (ATS) | 514 875-0720 Appels internationaux (frais virés acceptés)

Suivez-nous sur Twitter @HomewoodSante

homewoodsante.com



Homewood Santé est accréditée
auprès du Council on Accreditation.

