MOBILISER
SON ÉQUIPE EN PÉRIODE DE CHANGEMENT : **STRATÉGIES & OUTILS**

Une clinique préparée et animée par :

Marie-Pier Boivin

Candidate au Ph.D. R/I en psychologie organisationnelle
Consultante en santé organisationnelle
Experte pour Start-Up en Résidence, l'incubateur de Desjardins

RÉSEAU MENTORAT
ENTREPRENDRE. PARTAGER. RÉUSSIR.

en collaboration avec :

Desjardins

Reproduction interdite sans autorisation | Préparé par Marie-Pier Boivin

ATELIERS D

Découvrir. Discuter. Devenir autrement.

1. Accueillir notre équipe.
2. Mobiliser notre équipe en temps de changement.
3. Période de questions.

**Le matériel sera rendu disponible pour les participants.

Reproduction interdite sans autorisation | Préparé par Marie-Pier Boivin

ACCUEILLIR
les membres de votre équipe

On ne va pas se le cacher… les derniers mois ont été difficiles pour beaucoup de personnes.

Il est donc primordial de **prendre le temps** de bien accueillir les membres de vos équipes et de **prendre de leurs nouvelles.**

Reproduction interdite sans autorisation | Préparé par Marie-Pier Boivin

SE RETROUVER

Dans un monde idéal, chaque membre de votre organisation serait rencontré **individuellement** par vous ou par son supérieur immédiat.

Reproduction interdite sans autorisation | Préparé par Marie-Pier Boivin

ÉCOUTER : les bases

- Nommer l’intention derrière la rencontre : désir de prendre des nouvelles et d’aider si possible.
- Mettre en place des conditions qui sécurisent l’autre : confidentialité et disponibilité.
- Avoir un intérêt réel et bienveillant envers les rencontres individuelles.

Reproduction interdite sans autorisation | Préparé par Marie-Pier Boivin

QUESTIONNER adéquatement

- Comment as-tu vécu les derniers mois?
- Est-ce qu'il y a des éléments que tu as apprécié de ton confinement?
- Qu'est-ce que tu as trouvé le plus difficile?
- Comment ton retour au travail te fait-il sentir?
- As-tu des craintes par rapport à ton retour au travail?
- Est-ce que tu es préoccupé par quelque chose?
- Est-ce que je pourrais t'aider?
- Que pourrais-je faire pour faciliter ton retour au travail?

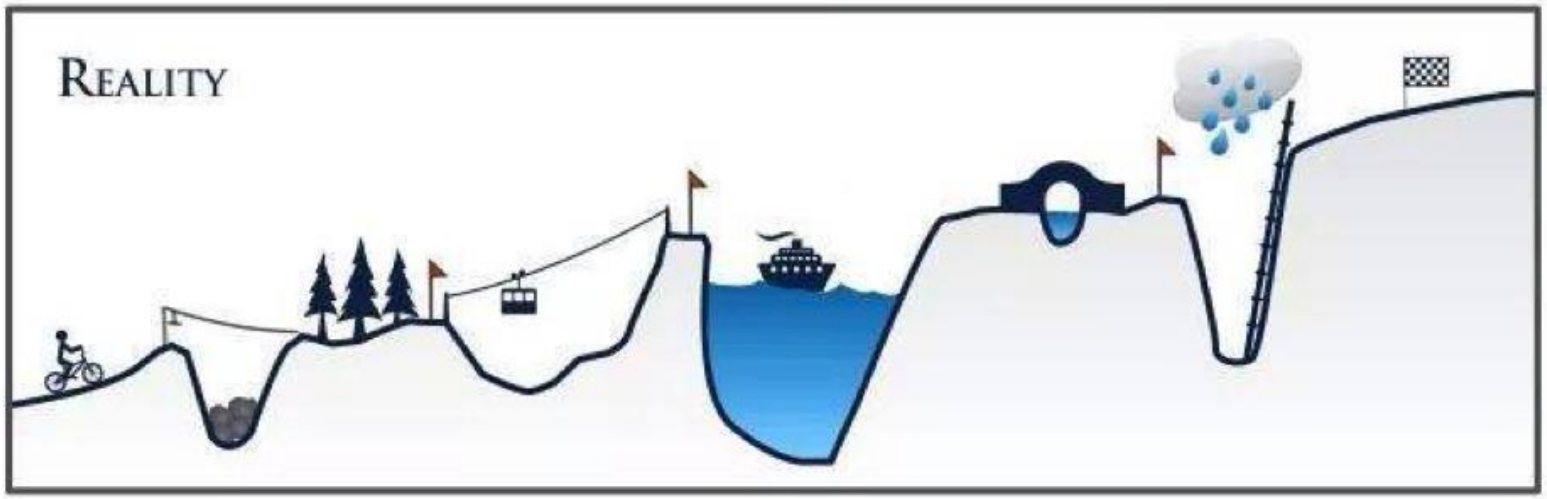
Reproduction interdite sans autorisation | Préparé par Marie-Pier Boivin

SE RETROUVER en équipe

Officialiser le retour au bureau en organisant une activité réunissant les membres de votre équipe.

Reproduction interdite sans autorisation | Préparé par Marie-Pier Boivin

VOUS VOULEZ CHANGER?
N'oubliez pas le volet humain!



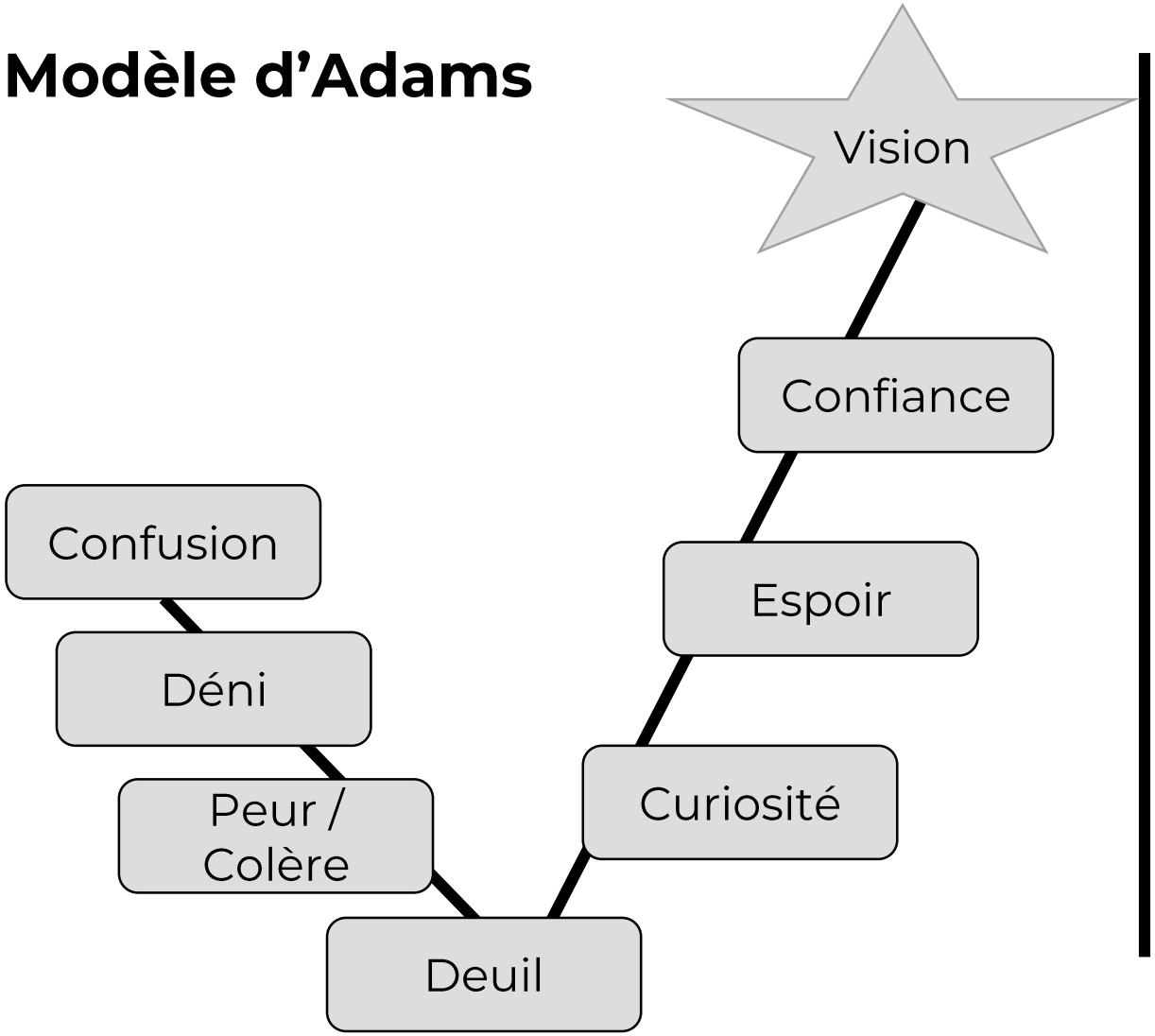
« Rien ne sert de courir, il faut partir ensemble.

- Y. St-Arnaud »

Reproduction interdite sans autorisation | Préparé par Marie-Pier Boivin

COMPRENDRE les réactions

Modèle d'Adams



Types de Ackerman-Anderson & Anderson

- Préoccupations et significations personnelles de ce changement en particulier.
- Attachement au statu quo.
- Émotions en lien avec les changements vécus dans le passé.

Et les résistances, elles?

Reproduction interdite sans autorisation | Préparé par Marie-Pier Boivin

COMPRENDRE les préoccupations
(Bareil, 2009)

Préoccupations centrées sur **l'amélioration du changement**

Préoccupations centrées sur la **collaboration**

Préoccupations centrées sur **l'expérimentation**

Préoccupations centrées sur le **changement**

Préoccupations centrées sur **l'organisation**

Préoccupations centrées sur le **destinataire**

Aucune préoccupation

« Qu'est-ce qui te préoccupe le plus actuellement par rapport au changement (le nommer ou le découper)? »

Reproduction interdite sans autorisation | Préparé par Marie-Pier Boivin

COMPRENDRE & AGIR SUR

Aucune préoccupation

Définition

L'individu croit que le changement ne le **concerne pas.**

Il poursuit ses activités comme **à l'habitude**.

Il fait preuve d'**indifférence**.

Piste d'action : Déstabiliser

Vos objectifs :

- Faire l'annonce du changement.
- Créer un sentiment d'urgence d'agir.
- Parler fréquemment du changement à venir et de votre engagement à le réaliser.
- Expliquer comment le changement améliorera le travail au quotidien.
- Impliquer les gens dès maintenant.

Les pièges à éviter :

- Préparer les gens trop rapidement.
- Croire que les gens sont prêts et en accord avec le changement.
- Partager trop d'informations.

Reproduction interdite sans autorisation | Préparé par Marie-Pier Boivin

COMPRENDRE & AGIR SUR

Préoccupations centrées sur le **destinataire**

Définition

L'individu craint les **conséquences** du changement sur **lui-même**, sur son travail et sur ses collègues.

Il se demande comment son **rôle**, ses responsabilités, son statut et son **autonomie** vont changer.

Piste d'action : Rassurer et tenir informé

Vos objectifs :

- Clarifier et communiquer les nouvelles conditions de travail.
- Discuter du nouveau milieu de travail.
- Reconnaître la légitimité des préoccupations (valider).

Les pièges à éviter :

- Nier que le changement modifie la vie au travail des individus.
- Nier les deuils à faire.
- Parler beaucoup et peu écouter.

Reproduction interdite sans autorisation | Préparé par Marie-Pier Boivin

COMPRENDRE & AGIR SUR

Préoccupations centrées sur **l'organisation**

Définition

L'individu craint les **conséquences** du changement sur son **milieu de travail.**

Il souhaite que son temps et son énergie soit **bien utilisés.**

Il se demande à quel point **l'organisation tient à ce changement** et si celui-ci est bon pour l'organisation.

Piste d'action : Clarifier les choix

Vos objectifs :

- Communiquer fréquemment votre engagement envers le changement pour le rendre légitime et montrer votre vision.
- Expliquer les enjeux et les raisons qui motivent le changement.
- Impliquer tous ceux qui sont crédibles dans la promotion du changement (p. ex., directeur d'équipe, chargé de projet, etc.)

Les pièges à éviter :

- Parler uniquement des avantages du changement.
- Minimiser l'ampleur et les retombées du changement.

Reproduction interdite sans autorisation | Préparé par Marie-Pier Boivin

COMPRENDRE & AGIR SUR

Préoccupations centrées sur le **changement**

Définition

L'individu **se questionne** sur tout ce qui entoure le changement.

Il cherche à comprendre **ce qui va se passer**.

Il veut savoir **comment** le changement sera implanté.

Piste d'action : Informer

Vos objectifs :

- Impliquer les individus dans l'élaboration du plan d'implantation.
- Répondre aux questions.

Les pièges à éviter :

- Discuter du plan avant ce moment (trop tôt).

Reproduction interdite sans autorisation | Préparé par Marie-Pier Boivin

COMPRENDRE & AGIR SUR

Préoccupations centrées sur
l'expérimentation

Définition

L'individu semble prêt à vivre le changement et à l'**essayer**.

Il se sent **incompétent** dans ses nouvelles fonctions, habiletés ou attitudes. Il se demande s'il aura le temps et les ressources pour intégrer le changement.

Il questionne **sa capacité à réussir** à s'adapter au changement et se demande si son organisation y arrivera.

Piste d'action : Augmenter le sentiment de compétence

Vos objectifs :

- Offrir une période d'adaptation.
- Réduire et clarifier vos attentes.
- Effectuer des suivis.
- Proposer des outils.
- Nommer votre confiance.

Les pièges à éviter :

- Invalider le sentiment d'incompétence.
- Ne pas écouter les craintes des individus.
- Exiger un changement trop rapide.

Reproduction interdite sans autorisation | Préparé par Marie-Pier Boivin

COMPRENDRE & AGIR SUR

Préoccupations centrées sur la **collaboration**

Définition

L'individu souhaite **apprendre des autres** et partager ses propres apprentissages.

Il souhaite **collaborer** avec les autres.

Il veut avoir accès à l'expérience des autres et **partager** la sienne.

Piste d'action : Partager

Vos objectifs :

- Stimuler et valoriser le partage des trucs ayant facilité l'adaptation au changement.
- Identifier des « coachs » potentiels pour aider ceux qui s'adaptent plus difficilement.

Les pièges à éviter :

- Voir l'entraide comme une perte de temps.
- Ne pas reconnaître l'expertise des gens au sein de votre organisation.

Reproduction interdite sans autorisation | Préparé par Marie-Pier Boivin

COMPRENDRE & AGIR SUR

Préoccupations centrées sur
l'amélioration du changement

Définition

L'individu désire **améliorer** ce qui a été changé.

Il veut que le changement dure et soit bénéfique.

Piste d'action : Valoriser l'expertise

Vos objectifs :

- Encourager votre équipe à partager leurs idées d'amélioration.
- Reconnaître l'expertise de votre équipe par rapport à son travail.

Les pièges à éviter :

- Ne pas écouter.
- Ne pas donner de chance aux recommandations émises.

Reproduction interdite sans autorisation | Préparé par Marie-Pier Boivin

MOBILISER : derniers trucs

- Encouragez la **contribution** des employés sur des éléments clés du changement.
- Prenez le temps de voir si **tout le monde suit** encore.
- **Communiquez** le plus fréquemment possible avec les membres de votre équipe.
- Soyez **transparent**.
- Sollicitez les **personnes moins enthousiastes** face au changement.
- Tout ce que vous clarifiez ne devient pas une **rumeur**.
- Créez des **rites de passage** vers les nouveautés.
- N'oubliez pas le ***big picture*** recherché.
- Faites preuve d'**empathie**.
- ***Walk the talk*** : si vous n'incarnez pas le changement, votre équipe ne s'y mettra pas.

Reproduction interdite sans autorisation | Préparé par Marie-Pier Boivin

RESSOURCES

- Pour joindre rapidement un(e) professionnel(le) en intervention psychosociale : **811 ou 911**
- Psychologue : https://www.ordrepsy.qc.ca/trouver-de-aide
- Coach : https://icfquebec.org/membres-list.asp
- Médecin sans rendez-vous : http://sante.gouv.qc.ca/repertoire-ressources/consultations-medicales-sans-rendez-vous/
- Autres : http://sante.gouv.qc.ca/repertoire-ressources/clsc/

Période de questions

Reproduction interdite sans autorisation | Préparé par Marie-Pier Boivin

RÉFÉRENCES

Anderson, L. A., & Anderson, D. (2010). *The change leader's roadmap: How to navigate your organization's transformation* (Vol. 384). John Wiley & Sons.

Bareil, C. (2009). *Gérer le volet humain du changement*. Transcontinental.

Heath, C. and Heath, D. (2010). *Switch*: *How to change things when change is hard*.

Maltais, D. et Rheault, M.-A. (2005). *L'intervention sociale en cas de catastrophe*. Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec.

Ministère de la Santé et des Services sociaux. (1994). *Un événement important vient de se produire : feuillets d'information*. Trousse d'outils pour l'intervention psychosociale dans le cadre des mesures d'urgence. Québec : gouvernement du Québec.

Ministère de la Santé et des Services sociaux. (2013). *J'ai été confronté à un événement traumatique*. Québec : gouvernement du Québec.Repéré à https://publications.msss.gouv.qc.ca/ msss/fichiers/2013/13-860-06F.pdf

Ministère de la Santé et des Services sociaux. (2013). *Un sinistre est arrivé. Québec : gouvernement du Québec*. Repéré à https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2013/13- 860-05F.pdf

Merci!

MARIE-PIER BOIVIN

- Candidate au doctorat en psychologie organisationnelle (Ph.D. R/I) → Thèse en lien avec la santé psychologique au travail.
- Consultante en santé organisationnelle depuis 2016.
- Consultante auprès d'entreprises en démarrage *(start-up)* et de PME depuis 2018.
- Interventions variées visant à contribuer au mieux-être des travailleurs et à la pérennité des organisations dans lesquelles ils évoluent.

Marie-Pier.Boivin@USherbrooke.ca

RÉSEAU MENTORAT

ENTREPRENDRE. PARTAGER. RÉUSSIR.

en collaboration avec :

Desjardins