

Vitalité

Bulletin à l'intention des professionnels* des ressources humaines et de la santé au travail, des administrateurs du programme d'aide, des superviseurs et des autres membres du personnel clé de votre organisation.



L'adaptation au changement en milieu de travail

Un milieu en constante évolution représente la norme pour de nombreuses organisations. Les événements économiques mondiaux, les progrès technologiques et la croissance ou le déclin organisationnels apportent quotidiennement leur lot de changements. Même en ne pouvant rien faire face aux changements auxquels sont confrontés vos employés, vous avez par contre un rôle important à jouer dans la création d'un effectif qui non seulement survit à un environnement en perpétuelle évolution, mais qui en tire sa force.

Tout changement apporté à une organisation ou aux fonctions d'un employé risque de provoquer de l'anxiété, du stress et de l'insécurité d'emploi. Chez des employés déjà aux prises avec des problèmes de santé mentale, les effets se feront davantage sentir. Une stratégie de changement organisationnel efficace peut faire toute la différence entre une équipe hostile et démotivée, et une équipe flexible et productive.

Dans ce numéro de *Vitalité*, découvrez en quoi la gestion du changement est un élément essentiel de toute stratégie de mieux-être au travail, et la façon dont vous pourriez aider vos employés à considérer le changement comme une occasion à saisir plutôt que comme une menace.

Les effets du changement en milieu de travail

De façon générale, les gens sont de plus en plus stressés. Des études ont permis de démontrer que le travail est la plus grande source de stress des Nord-Américains, et que le changement en milieu de travail représente l'un des principaux facteurs de ce stress. Des employés stressés, cela signifie une productivité réduite, découlant de l'absentéisme, du présentéisme (le fait d'être physiquement présent au travail mais absent mentalement), d'erreurs, d'un mauvais service à la clientèle, d'un moral en baisse et d'une hausse des demandes d'indemnisation pour invalidité.

Les problèmes de santé mentale coûtent aux employeurs environ 20 milliards de dollars par année¹.

En période de changement – notamment lorsqu’il s’agit de réduction des effectifs –, les employés se sentent souvent impuissants et inquiets. Croyant les bénéfices nets de la société plus importants que leurs efforts, les employés peuvent rapidement devenir démotivés. Cela produit un effet secondaire qui se traduit par une perte de productivité et une augmentation des dépenses de santé. La possibilité qu’un changement mal géré se transforme en coûts exorbitants imprévus et en difficultés relatives à la main-d’œuvre est alors des plus réelle.

C’est pourquoi la mise en œuvre de saines initiatives visant à aider les employés qui doivent faire face au changement représente un investissement rentable.

Développer la résilience de ses employés

Dans la conjoncture actuelle, une organisation doit être en mesure d’affronter les défis avec confiance, d’être performante sous pression et de se remettre des déceptions et des défaites. Pour être résiliente, une organisation doit pouvoir compter sur une main-d’œuvre résiliente.

La résilience se développe au fil du temps, grâce à l’acquisition de connaissances, d’expérience et de mise en perspective. Favoriser la résilience doit être un objectif permanent pour les gestionnaires à tous les niveaux.

Voici quelques conseils visant à favoriser la flexibilité et la résilience de votre équipe :

- **Créer un climat de confiance.** Des employés qui sentent que vous les valorisez, les respectez et croyez en leurs compétences sont plus susceptibles de ressentir la même chose envers vous et à l’égard de l’organisation. Écoutez votre équipe, éliminez les obstacles pouvant gêner leur réussite, soyez conscient de votre rôle auprès d’eux.
- **Faire en sorte que la charge de travail demeure gérable.** Tout le monde essaie d’en faire plus avec moins de nos jours, mais des charges de travail ingérables entraînent stress et épuisement chez les employés, ce qui nuira au développement d’une équipe enthousiaste et en bonne santé.
- **Aider ses employés à comprendre leur rôle dans l’organisation.** Un rôle clairement défini est le fondement de la résilience. Montrez aux membres de votre équipe en quoi leur travail quotidien contribue aux objectifs de l’entreprise, afin qu’ils prennent conscience de la valeur et du sens de leur effort.

- **Orienter ses employés, mais éviter de leur imposer les détails du chemin à prendre.** La microgestion est tout simplement mauvaise pour les affaires. Les employés qui disposent d’une certaine latitude sont plus confiants et débrouillards. Aidez votre équipe à comprendre la vision de leur service et de l’organisation, puis aidez-les à en réaliser les objectifs et à respecter les délais.
- **Encourager la solidarité de l’équipe.** Des équipes efficaces partagent le même but et sont solidaires, et leurs interactions positives contribuent à favoriser la résilience de leurs membres. En tant que gestionnaire, vous donnez le ton à la dynamique de l’équipe et supervisez la microculture de confiance et de respect entre ses membres.

Changement = occasions à saisir

Le changement peut semer le chaos, mais le plus souvent, il ouvre de formidables possibilités. Les employés qui craignent le changement et y résistent ne semblent pas être en mesure d’y voir plus que le bouleversement, ni d’y reconnaître le potentiel de croissance et de progrès qu’il représente. Une stratégie de gestion efficace du changement permettra aux employés d’y réagir avec détermination plutôt qu’avec crainte. Une politique claire aidera le personnel à comprendre la nécessité du changement, à faire face à l’incertitude et à se tourner vers l’avenir.

Voici quelques conseils pour favoriser une ouverture positive au changement au sein de votre personnel :

- **Faire ressortir les possibilités offertes par le changement.** Rappelez aux employés le potentiel que recèlent les changements. Communiquez-leur régulièrement les nouvelles possibilités découvertes.
- **Utiliser un langage positif.** Soyez conscient de la façon dont vous présentez le changement à votre personnel et parlez-en de façon positive. Soyez proactif lorsque cela est possible et mettez tout en œuvre pour faciliter la transition et tempérer la négativité ou le chaos avec de l’information positive et factuelle.
- **Mater les récalcitrants – de manière constructive.** Tenez un dialogue franc et constructif avec les employés qui résistent au changement ou qui exercent une influence négative sur l’équipe. L’ouverture au changement est garante du succès, même devant l’incertitude quant aux résultats. Le progrès s’accompagne presque toujours d’un certain malaise et de périodes d’incertitude. Rappelez au personnel que vous appréciez leur professionnalisme et leur capacité d’adaptation.

Comment gérer l'insécurité d'emploi

Vous ne pouvez pas toujours éviter ou prévenir une restructuration ou des réductions d'effectif. En période d'incertitude économique, il est utile d'avoir des mesures en place pour réagir à une hausse du stress au travail. Dans un tel climat d'incertitude, et lorsque le niveau de stress des employés est élevé, votre meilleur outil est la communication.

Donnez le plus long préavis possible au personnel touché par les compressions, et toute l'information que vous pouvez lui fournir. Maintenez des contacts réguliers avec les syndicats et les représentants des salariés, et n'oubliez pas d'informer les employés sur le soutien et les ressources qui leur sont offerts en lien avec la perte ou l'insécurité de leur emploi (fournis dans le cadre du PAEF de Homewood Santé). Si possible, augmentez les investissements dans les programmes de santé au travail afin que vos équipes aient accès à l'aide dont elles ont besoin.

Il est important que les employés sentent qu'ils peuvent discuter de leurs préoccupations ouvertement avec leurs gestionnaires et le personnel des ressources humaines.


Donner l'exemple aux employés

Vous ne pouvez pas mettre sur pied une équipe résiliente et flexible si vous ne possédez pas vous-même ces qualités. Montrez-vous à la hauteur et donnez chaque jour l'exemple de réaction au changement que vous souhaiteriez voir chez vos employés. Votre capacité à être positif, optimiste et calme dans des situations stressantes vous permettra de construire des bases solides sur lesquelles vous pourrez fonder votre réussite personnelle et celle de votre organisation.

« Juste au moment où la chenille pensait que c'était la fin du monde, elle est devenue papillon. »

~ Proverbe anglais

1- www.statcan.gc.ca/pub/11-008-x/2011002/article/11562-fra.htm

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

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)

homewoodsante.com



Homewood Santé est accréditée
auprès du Council on Accreditation.



Homewood
Health | Santé