

flashlights pour les personnes
en charge de conduite

CHANGEMENTS

Surmonter les phases de
transformations



Dr Anne Katrin Matyssek

VISANA

A votre service, tout simplement.

Bienvenus dans ce flashlight pour les personnes en charge de conduite! L'objectif est de vous aider à rester en bonne santé en période de changements et à mener votre équipe saine et sauve au cours de ces phases de transformations.



Quel est le thème du jour? Quels en sont les effets?

Comme vous le savez peut-être, les changements maîtrisés peuvent rendre les personnes plus fortes, mais jusqu'à ce que cet état soit atteint, il faut traverser plusieurs étapes (et parfois souffrir). Cela peut coûter des forces et rendre malade.

Ce flashlight de conduite vous donne des conseils pour gérer les changements qui vous seront bénéfiques et qui vous aideront à contribuer à la stabilisation de votre propre santé et de celle de vos collaborateurs et collaboratrices en période de changements.

Avez-vous déjà changé aujourd'hui? Par exemple, l'expression de votre visage...?

En fait, nous sommes tous des spécialistes des changements. Pensez par exemple à votre 1^{er} jour d'école, votre 1^{re} heure d'auto-école, votre 1^{er} jour de travail... Vous avez maîtrisé la situation et pouvez maintenant sourire des peurs que vous aviez ressenties à l'époque.

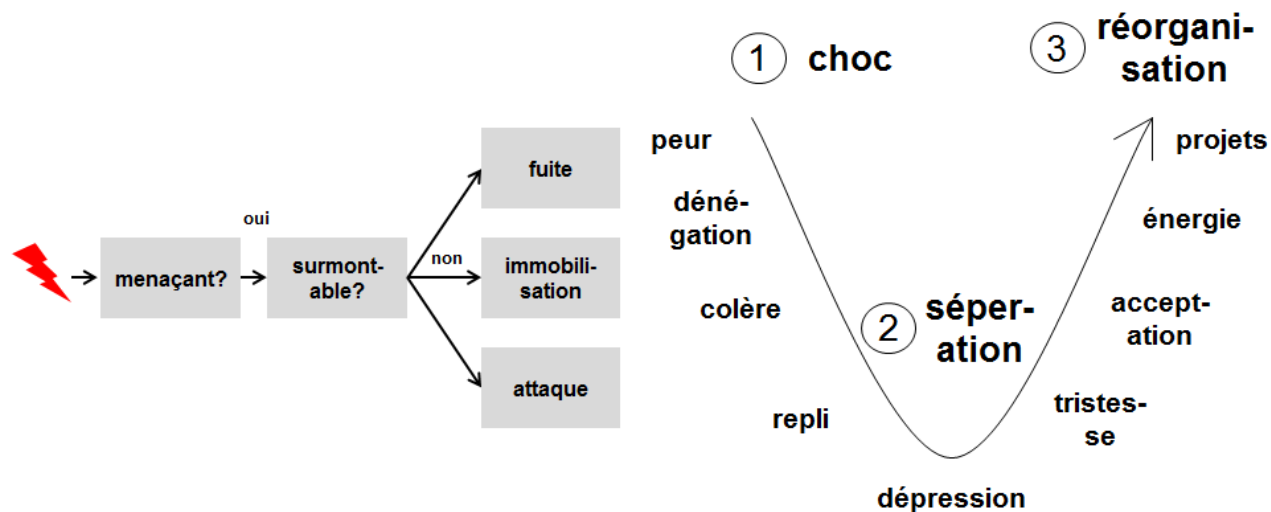
**Les sentiments sont
le moteur du
changement.**


**Chaque pas en
avant est forcément
lié à une certaine
insécurité.**

Ce qui se passe à ce moment-là est en fait toujours le même processus:

Lorsque nous trouvons qu'un évènement (ou son annonce) est menaçant et que nous n'avons pas la confiance de les surmonter, nous les nions ou nous nous montrons craintifs ou en colère ou alors nous passons par toutes ces phases les unes après les autres. Nous sommes sous le choc. Après cette **première phase de choc**, suit une autre durant laquelle on se **sépare** de l'ancien état, souvent avec un sentiment de tristesse. **Ce n'est qu'après avoir traversé la vallée** que nous pouvons vraiment nous résigner au changement et que nous trouvons l'énergie pour de nouveaux plans.

Ce processus **ne peut pas être abrégé** et il ne peut pas être accéléré de l'extérieur.



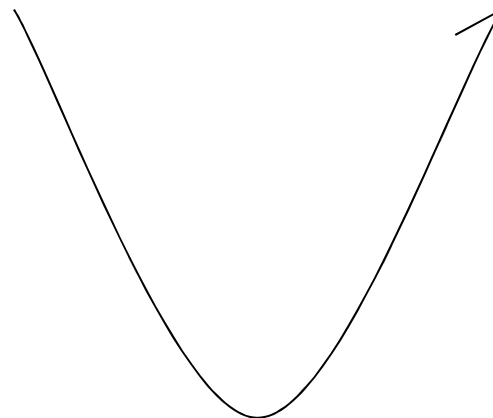


Signe typique des états de trop-plein d'émotions (comme dans la phase 1, c'est-à-dire la phase de choc): le cerveau ne fonctionne pas comme d'habitude. Cela explique les défaillances, comme dans le cas du collaborateur sur la 2^e diapositive.

**Le prétendu
«abrutissement dû aux changements»
est normal
et heureusement réversible.**

**QUE
POUVEZ-
VOUS
FAIRE?**

**TOUT NOUVEAU
COMPORTEMENT
(ET TOUTE
NOUVELLE
PERSONNE) A
DROIT A AU MOINS
3 CHANCES.**



Au lieu des mini-conseils que vous trouvez normalement ici dans les flashlights de conduite, vous recevez aujourd'hui

des conseils pour les trois phases

- réfléchissez, au cas où vous vous trouvez justement dans un processus de changement, à quel endroit vous placeriez votre croix sur la ligne actuellement:

Où vous trouvez-vous en ce moment?



1.

Phase 1 (phase de choc):

- «exprimer» (l'extérioriser ou l'écrire)
- prendre conscience: il n'y a pas de vie sans changements!
- faire preuve de compassion envers soi-même: la colère et la peur sont normales
- s'offrir quelque chose qui nous fait du bien dans d'autres domaines de vie

2.

Phase 2 (phase de traitement et de séparation):

- veiller à obtenir des succès dans d'autres domaines (privé, dans une association,...)
- se souvenir de succès vécus dans le passé et de changements qui ont été surmontés
- tirer un bilan: qu'est-ce qui va/qu'est-ce qui ne va pas? Qu'est-ce qui (n') était (pas) bien?
- qu'est-ce qui n'était pas si rose que ça dans le «bon vieux temps»?
- organiser éventuellement une «fête de départ»

3.

Phase 3 (nouvelle orientation):

- aller de l'avant: faire des plans, se fixer des objectifs
- suivre une formation continue, suivre le mouvement du changement surmonté
- se faire soutenir dans la mise en œuvre des plans

Quelle que soit la phase traversée:

- chercher l'échange, se joindre aux autres, réactiver d'anciens contacts, etc.
- structurer la journée, veiller à établir des règles et des rituels: cela donne un appui!
- tenir un journal de bord des changements pour faire sortir les émotions




VISANA

A votre service, tout simplement.

ET EN CE QUI CONCERNE VOS COLLABORATEURS ET COLLABORATRICES?

Laissez-les également **mettre une croix eux-mêmes** (p. ex. sur une courbe de changements, que vous aurez préparée au rétroprojecteur, après avoir expliqué le modèle): où se situe chaque personne? Et où se trouve l'équipe? En mettant une croix, on accepte automatiquement tout le modèle, et également le fait qu'à **un moment ou à un autre, ça repartira vers le haut**. Et on décrit ses propres réactions émotionnelles (peut-être excessives) comme **normales**. Cela fait du bien.

**TOUT CHANGEMENT
VA
AUTOMATIQUEMENT
DE PAIR AVEC UNE
BAISSE DES
PERFORMANCES!**



Le modèle et les réactions émotionnelles montrent: le changement n'est rien de nouveau. Pour personne. **Mais il est quand même synonyme de stress**, qui se manifeste à travers le corps, le mental et le comportement. De nombreuses personnes réagissent par exemple par des sentiments d'impuissance.

Afin qu'ils/elles ne se sentent pas livrés impuissants face aux changements annoncés,
vous devriez **intégrer activement** vos collaborateurs et collaboratrices dans le plus grand nombre possible de processus en lien avec la restructuration, pour autant que cela vous soit possible. P. ex., pour les questions de répartition des bureaux, des lieux de travail ou de formation de petits groupes de travail.

Celui ou celle qui participe se sent plus fort.

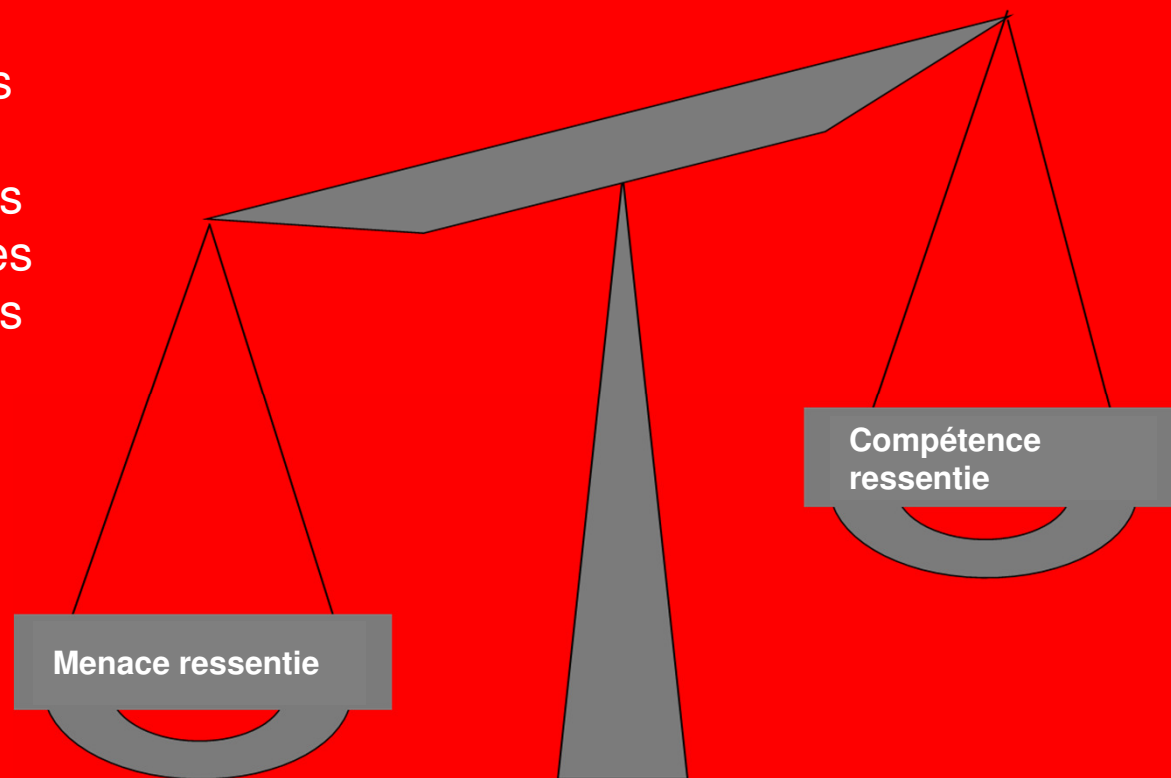
Et il ou elle montre aussi moins de «résistance» (la résistance signifie que quelqu'un ne se sent pas intégré, pas informé, pas impliqué, est donc à l'affût de rumeurs, etc.).

Le modèle de la balance

Vous ne pouvez rien changer au sentiment de menace ressenti par vos collaborateurs et collaboratrices. Vous ne pouvez pas éliminer les peurs de vos collaborateurs et collaboratrices (et surtout pas les excuser). Mais vous pouvez renforcer leur sentiment de compétence!

par:

- la reconnaissance
- la transmission de tâches
- le feed-back
- l'implication
- le rappel des succès



UNE PARABOLE SUR LE THÈME DE LA GESTION ET DE L'ESTIMATION DES CHANGEMENTS:



Le vieux monsieur et son fils

Isolés tout en haut des falaises, vivaient le vieux monsieur et son fils dans le silence et l'harmonie.

... Un jour, leur cheval s'enfuit.

Après peu de temps, le voisin vint déplorer la perte.

Le vieil homme lui dit alors:

«Qui sait, s'il s'agit vraiment de malchance?»

Et peu de temps après,

ils entendirent le pas du cheval:

Il arrivait, emmenant avec lui une meute de chevaux sauvages.

Le voisin, après peu de temps déjà, vanta le gain comme le font les hommes.

Le vieux sage sourit alors:

«Qui sait, s'il s'agit vraiment de chance?»

Son fils monta alors les nouveaux chevaux.

Ils s'élançèrent par monts et par vaux, leurs sabots ne touchant presque pas le sol...

Le fils chuta alors et se cassa une jambe.

Après peu de temps, le voisin vint à nouveau, pour l'aider à porter sa peine.

Le vieil homme lui demanda alors:

«Qui sait, s'il s'agit vraiment de malchance?»

Bientôt, une agitation se fit entendre dans les rues:

la guerre était proclamée.

Tous les hommes durent quitter le pays.

Sauf le fils boiteux du vieil homme.

(source: Mascha Kaleko, 1983, Morgen ist heute schon gestern)



A votre service, tout simplement.

4 THESEES SUR LE THEME «CONDUITE ET CHANGEMENTS»

1.

Le changement est synonyme de stress – le changement peut rendre malade; cela vaut pour les collaborateurs/trices *et* pour les personnes en charge de conduite. C'est pourquoi les personnes en charge de conduite doivent faire preuve de compréhension et ne devraient pas prendre personnellement à cœur les réactions émotionnelles, mais simplement être là.

2.

Les personnes en charge de conduite ressentent souvent un champ de tensions: pour la mise en œuvre, elles ont besoin de collaborateurs/trices très motivés, mais sont elles-mêmes préoccupées par les changements (et ne sont pas toujours convaincues elles-mêmes du sens apporté par ces changements).

3.

Votre priorité absolue en tant que personne en charge de conduite devrait être: celui ou celle qui entend conduire une équipe en tenant compte de la santé doit commencer avec lui/elle-même (réfléchir à ses propres émotions, motifs, sensibilités, particularités relatives à la santé en lien avec les changements).

4.

Ce n'est qu'à ce moment-là que votre capacité de concentration sera ouverte pour pouvoir s'orienter à l'état de vos collaborateurs/trices, reconnaître les signaux de surcharge et aborder le sujet.



VISANA

A votre service, tout simplement.

**Je ne peux pas changer les autres
(ni sur le plan professionnel, ni sur
le plan privé).**

On ne peut changer que soi-même.

LES PERSONNES CHANGENT LORSQUE...

- le nouveau comportement apporte de la satisfaction ou a d'autres conséquences positives
- l'ancien comportement n'est pas important pour elles
- elles sont encouragées à changer de comportement
- le nouveau comportement signifie moins d'efforts
- d'autres se comportent également ainsi
- la poursuite de l'ancien comportement a des conséquences négatives
- elles ont l'impression que les erreurs sont permises, ou du moins au début
- elles ont un sentiment d'auto-efficacité élevé (elles croient en elles)
- elles ont le sentiment que: «le nouveau comportement me correspond»
- elles sont confortées dans l'idée qu'elles sont déjà bien comme elles sont maintenant
- mais qu'elles pourraient devenir encore meilleures
- on leur rappelle le nouveau comportement...

**Réfléchissez lesquels de ces points vous pouvez influencer en tant que
personne en charge de conduite!**

Comment?

Est-ce que vous échangez également sur ce point avec des collègues?

**COMMENT
POUVEZ-VOUS
CONDUIRE VOS
COLLABORATEURS
ET
COLLABORATRICES
DE MANIÈRE
OPTIMALE
EN PÉRIODE
DE
CHANGEMENTS?**

Montrez-vous humain/e!

- Donnez du temps, des feed-backs et des informations!
- Montrez que la vie privée est aussi importante!
- Restez fidèle à vous même: continuez à avoir confiance dans votre mode de conduite!
- Offrez des possibilités de choix!
- Instaurez des rituels («ce qui reste»)!
- Laissez parler celles et ceux qui comprennent bien les changements!
- Restez en contact permanent avec toutes et tous!
- Apportez un soutien social!



COMMENT DEVRIEZ- VOUS RÉAGIR FACE À LA SOI-DISANT OPPOSITION?

CONSEILS QUI ONT FAIT LEURS PREUVES:

- Accordez de la valeur à ce qui était auparavant. Sinon, le danger existe que les collaborateurs et collaboratrices aient l'impression que ce qu'ils ont fait jusqu'à présent n'avait pas de valeur.
- Proposez des «forums destinés aux plaintes» = des possibilités clairement définies dans le temps d'exprimer l'insécurité et la frustration que l'on ressent (et que vous ressentez peut-être aussi): «offrons-nous cela maintenant!».
- Même si vous ne recevez pas de réponses: vous avez signalé ainsi que vous connaissez ces sentiments. Faites part également tranquillement de vos propres émotions.
- Protégez-vous du fait de vouloir vous rendre intouchable (ou de vouloir donner cette impression). Ne rendez pas les peurs tabou! Et ne dites pas non plus «Tout ira bien!»: reconnaissez le fait que vous ne savez pas vous-même.



Partagez l'immense montagne de changements en petites parties, pour vous-même et pour vos collaborateurs et collaboratrices. Elles deviendra ainsi claire et gérable.

Il n'y a pas de vie sans changements.

C'est bien plus qu'une simple phrase, tout comme «L'union fait la force».

Cela peut être positif pour vous et votre équipe de vous souvenir de ce que vous avez déjà réussi à faire ensemble.

Dans le cadre d'une séance d'équipe, placez la courbe du changement (c'est-à-dire la «vallée des larmes») à droite, à côté de la courbe de l'équipe: cela facilite le fait de voir la crise actuelle comme la partie d'un tout.

**LES CHANGEMENTS
SURMONTÉS
METTENT DE BONNE
HUMEUR:
ALORS, N'ATTENDEZ
PAS!**

La santé psychique présente de multiples facettes.

C'est pourquoi il existe, en plus de ce flashlight, onze autres dossiers numériques consacrés à la santé psychique au travail.