



INTROSPECTION

DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL ET LEADERSHIP

Êtes-vous prêt pour
demain ?

Considérer le volet
humain lors d'un
changement
organisationnel.

7 NOVEMBRE 2019



Catherine Dufresne, ICF, CRHA

&

Andrée-Ann Deschênes MBA, PHD



Déroulement de l'atelier/ formation



Sensibiliser à propos de la santé
psychologique au travail des
répartiteurs d'urgence



Comprendre la gestion du changement
Identifier le leadership de demain



Établir un plan de développement

Les objectifs

Plus spécifiquement, les objectifs :

1. *Prendre connaissance* des **résultats de recherche** récents sur l'état de santé psychologique des répartiteurs
2. *Mieux comprendre* la **gestion du changement**: vous situer et vous outiller pour accompagner votre équipe à faire face aux changements ?
4. *Se donner* un **portrait du gestionnaire de demain**: leadership et compétences de demain!
5. *Amorcer* un **plan de développement** des compétences de leadership et de la gestion du changement

Contexte

- Toutes les centrales 911 du Québec devront se renouveler afin de répondre aux nouvelles exigences du CRTC
- Nouvelles technologies
- Redéfinir les systèmes, revoir les méthodes de travail
- Transformer la fonction même du répartiteur
- Renouvellement de la culture et des valeurs organisationnelles

Santé psychologique

Contexte de la recherche

Déroulement

- Entente de partenariat – confidentialité des résultats versus publication
- Autorisation du questionnaire
- Envoi courriel à l'ensemble des participants – Décembre 2018 - Janvier 2019

Instruments de mesure (questionnaire)

- Bonnes qualités psychométriques

Recherche subventionnée

Santé psychologique

Contexte de la recherche

- 272 répartiteurs d'urgence (préposé(e) et chef d'équipe);
- En moyenne 10 ans d'expérience;
- 64 % des participants ont remis en doute leur carrière;
- 33 % des participants ont identifié avoir vécu un EPT sur le plan professionnel;
 - Mécanisme d'adaptation du EPT =
 1. Soutien entre collègues
 2. Loisirs/Attitude positive/Humour
 3. Soutien supérieur
 4. Soutien proche

Qu'est-ce que la santé psychologique au travail?

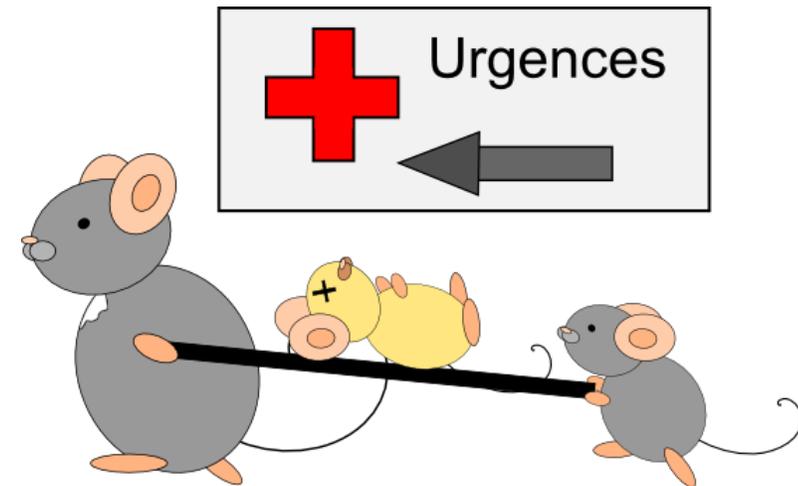


Définition - Santé psychologique au travail

	Bien-être psychologique au travail	Détresse psychologique au travail
Envers soi	<p><u>Sérénité</u> (Elle se sent sereine, en paix avec elle-même, équilibrée émotionnellement)</p>	<p><u>Anxiété/Dépression</u> (Elle se sent anxieuse, triste, dépressive, stressée et a peine à affronter leurs problèmes)</p>
Envers les collègues	<p><u>Harmonie sociale</u> (Elle est à l'écoute d'autrui, se sent appréciée et aimée et entretient de belles relations avec son entourage)</p>	<p><u>Irritabilité/Agressivité</u> (Elle éprouve de l'agressivité, de l'irritabilité et de l'impatience à l'égard d'autrui)</p>
Envers le travail	<p><u>Engagement</u> (Elle apprécie son travail, elle a le désir et l'ambition de s'engager, de s'impliquer dans son travail)</p>	<p><u>Désengagement</u> (Elle n'éprouve plus grand intérêt, se sent diminuée et inutile et n'a plus envie d'entreprendre des projets)</p>

Résultats : facteurs de risque

- Autonomie faible
- Absence de soutien
- Perception d'injustice
- Style de leader autocratique
- Attitude négative (affect)
- Reconnaissance organisationnelle

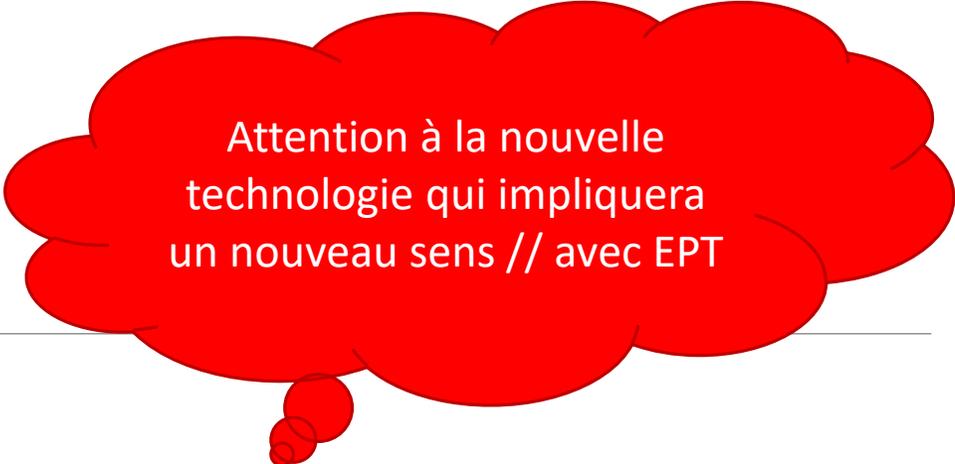


Facteurs de protection

- Auto-efficacité émotionnelle (intelligence émotionnelle)
- Perception de justice
- Relations de qualité avec les collègues
- Sentiment d'efficacité personnel
- Attitude positive (Affect)
- Reconnaissances du supérieur
- Reconnaissances des collègues



Point de vigilance



Attention à la nouvelle
technologie qui impliquera
un nouveau sens // avec EPT

Situation globale :

- Le bien-être psychologique au travail est présent.
- Détresse psychologique peu présente, mais désengagement et sérénité modéré.

Perception que l'employeur n'accorde pas d'importance à la santé psychologique au travail...

ACTIONS

Développer le niveau d'engagement :

- Programme de reconnaissance (personne - effort);
- Projet mobilisateur – utiliser la créativité et favoriser l'autonomie des répartiteurs; Surtout entre 10 ans et 15 ans d'expérience
- Favoriser l'esprit d'équipe, le sentiment d'appartenance.

Point fort, miser sur les compétences émotionnelles.

S'assurer de l'efficacité de l'aide psychologique proposée.

La gestion du changement



Avez-vous des
exemples de
changements vécus ?

***Des recherches indiquent que les tentatives
de changements atteindraient un taux
d'échec aussi élevé que 70 %***

Référence : comportement humain et organisation 4^e édition, page 446

La gestion du changement

Définition

Le changement est un processus de transformation qui oblige à «déconstruire» une situation donnée pour la «reconstruire» de manière à obtenir la situation souhaitée. (Kurt Lewin)

Toute modification concernant la main d'œuvre, la structure ou la technologie d'une entreprise.

Les types de changement

- **Changement planifié** : Changement qui résulte des efforts délibérés d'un agent de changement.

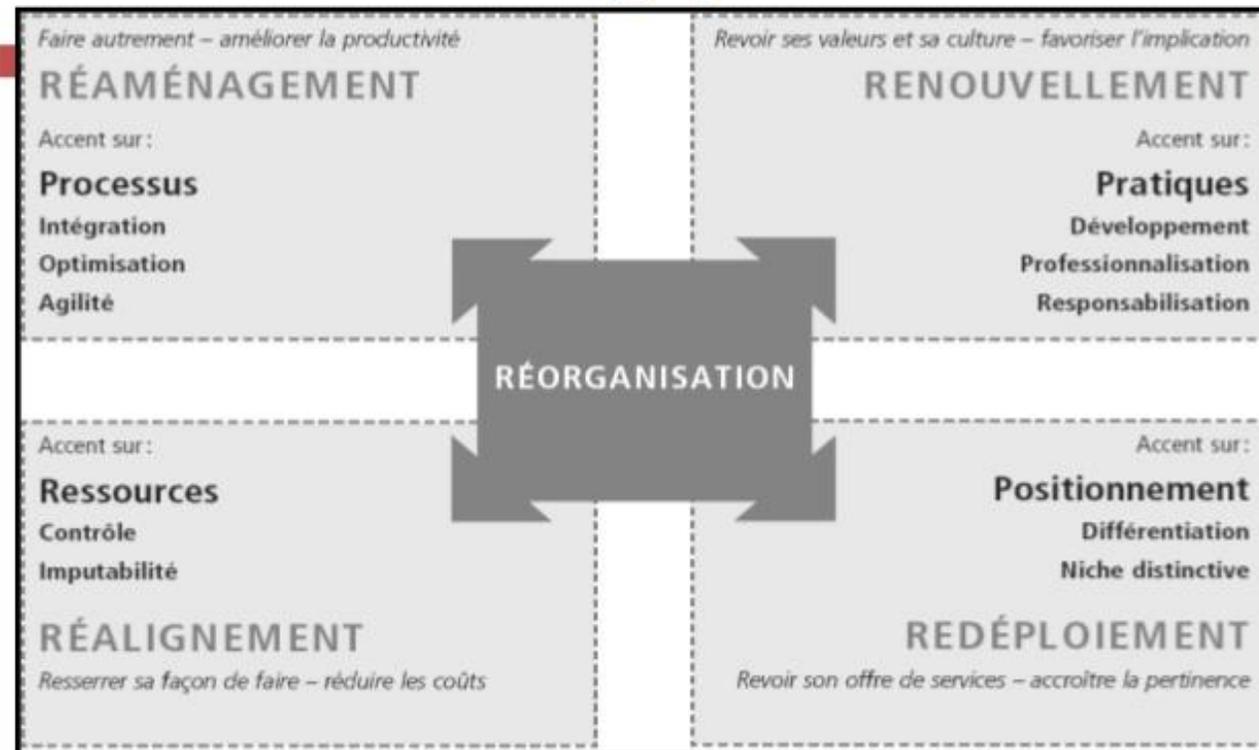
Nouvelles technologies - Nouveau patron - Déménagement

- **Changement non planifié** : Changement qui survient spontanément ou par hasard. Environnement externe. Non contrôlable.

Départ d'un employé clé

Types de changement (suite)

Dimension stratégique 3-10



D'après **Alain RONDEAU**

Où en êtes-vous par rapport au changement ?

Arbre des personnages

Comment vous sentez-vous ?

Durant la période de changement, les gens recherchent une information fiable et de qualité. S'ils en manquent, ils en chercheront auprès de leurs collègues, ou spéculeront ou encore inventeront des choses (Isabella, 1990)

- Milieu propice aux rumeurs de toutes sortes qui peuvent s'avérer très nuisibles !
- Enjeux d'informations et de confiance
- Éliminer les ambiguïtés le plus rapidement possible

Mieux comprendre le changement en prenant soin de bien
comprendre ses émotions 😊

Par la suite, mieux comprendre nos employés !

Vous êtes au cœur  de la transformation !
Celle-ci débute à l'intérieur de soi

Comprendre vos peurs, vos résistances, vos besoins...



Proactif 10%



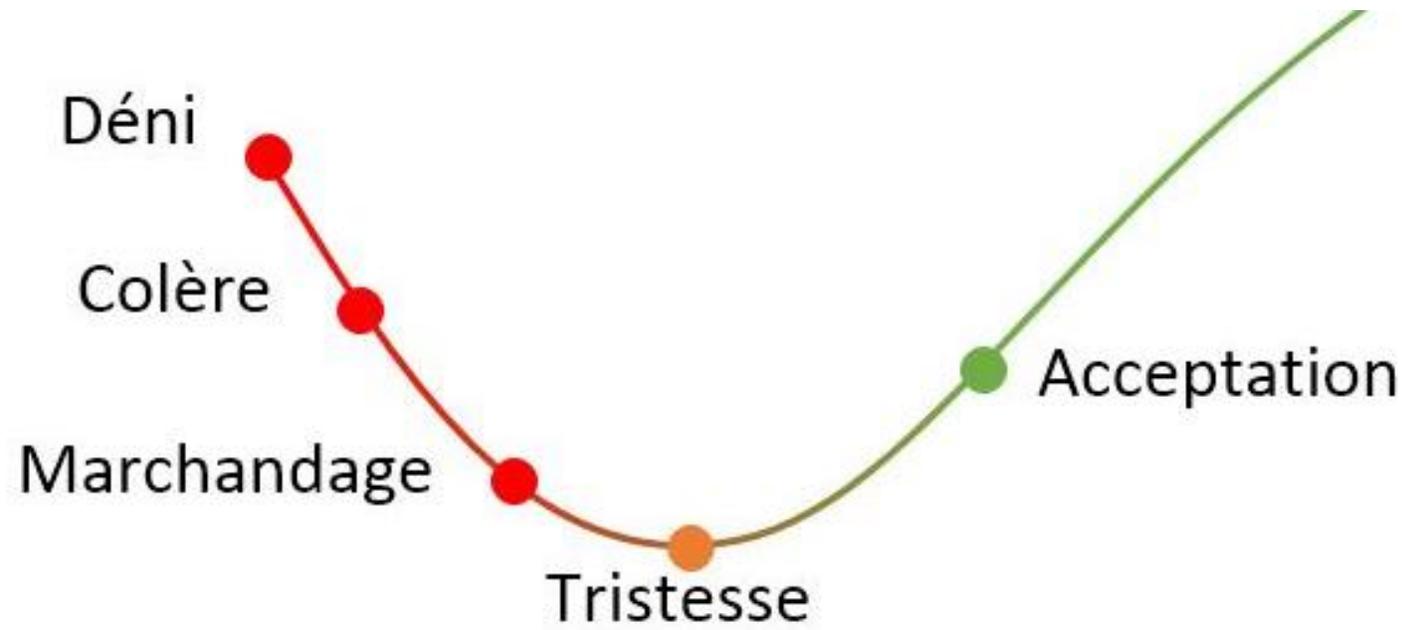
Passif 80%



Opposant
10%



Où vous situez-vous ? 😊



La courbe du deuil

Les préoccupations à l'égard du changement

(Bareil, 2004)

Préoccupation 1

DESTINATAIRE

Le destinataire :

- L'employé se préoccupe de lui-même et de son environnement de travail
- Inquiétudes égocentriques
- Inquiet des incidences et des impacts sur son poste de travail, son rôle, ses responsabilités, son statut.

Ex. maintien d'emploi, patron, collègues, pouvoir/autorité, niveau d'autonomie, responsabilités, outils de travail, etc.

« Que va-t-il m'arriver ? »

Il questionne sur sa place dans l'organisation

Les besoins :

- Être rassuré de sa place dans l'organisation
- Besoin de comprendre les modifications de son poste
- Il veut des informations justes et de qualité

Son besoin de sécurité et de survie est affecté

Les moyens :

- Rencontres individuelles
- Document explicatif

Préoccupation 2

L'ORGANISATION

L'organisation :

On se questionne sur...

- Les conséquences du changement sur l'organisation
- Capacité de l'organisation et des dirigeants à mener à bien le changement
- *Légitimité du changement*
- *Engagement de de la direction*

«Est-ce que le changement est là pour durer ?»

Les besoins :

- voir le sérieux du projet de transformation
- être rassuré que son investissement en vaut la peine (temps et énergie)
- savoir que le changement sera viable à long terme
- faire confiance à la direction
- comprendre la vision et l'engagement des dirigeants.

Les moyens :

- Rencontre avec la direction (démontrer le sérieux et la capacité des dirigeants)
- Démontrer la rentabilité et les avantages du projet (convaincre)

Préoccupation 3

CHANGEMENT

Le changement :

- On se questionne sur la nature même du changement
- Il se préoccupe des caractéristiques détaillées du changement
De quoi s'agit-il ? Quand ? Comment va se passer ?
- Inquiet de la mise en œuvre du changement

Les besoins :

- Besoin de comprendre le scénario du changement et sa mise en œuvre.
 - *La qualité de la préparation*
 - *Les ressources allouées*
 - *Ex. les étapes, l'échéancier, etc.*
- Besoin de comprendre son implication dans le changement

Les moyens :

- Formation en gestion du changement
- Plan de changement (les phases et échéanciers)
- Maximiser les rencontres. *Ex. organiser une rencontre par mois et expliquer les détails du changement.*

Préoccupation 4

EXPÉRIMENTATION

L'expérimentation:

- Il éprouve un sentiment d'incompétence
- Se dit inquiet de sa capacité à réussir en raison des nouvelles exigences

Est-ce que je serai capable ? J'ai peur de ne pas y arriver ?

- Peur de la surcharge de travail

Les besoins :

- Il veut être certain de pouvoir réussir !
- Besoin de savoir l'aide qui lui sera apportée
- Il veut connaître les mécanismes de soutien que l'organisation mettra en place (ressources, temps, etc.)
- Besoin qu'on respecte son rythme

Les moyens :

- Formations diverses
- Coaching individuel
- Libération de temps
- Périodes d'essai
- Période d'intégration ou de transition

Préoccupation 5

COLLABORATION

La collaboration :

- Il veut participer et coopérer aux changements
- Il veut savoir qu'il pourra contribuer et influencer les autres
- Inquiétudes face aux occasions d'échanges et le transfert des compétences entre collègues.

Comment va se passer le travail d'équipe ?

Les besoins :

- Besoin d'être partie prenante de l'équipe et pouvoir contribuer

Les moyens :

- Nommer «agent de changement» «champion»
- Les impliquer dans un comité de changement
- Rencontre d'équipe – favoriser les échanges et les expériences – cellule de codéveloppement
- Consulter les employés sur certains sujets afin de connaître leur point de vue. Ex. Donner des choix aux employés sur les aspects qu'ils peuvent influencer

Préoccupation 6

AMÉLIORATION DU CHANGEMENT

La pérennité :

- Aime l'amélioration continue
- Veut s'assurer de la pérennité du changement

Est-ce que ce sera durable ? Est-ce que ce sera optimal ?

Comment allons-nous assurer l'amélioration continue et pérennité du projet ?

Les besoins :

- Besoin de remettre en question (méthodes, procédés, etc.)
- Besoin de s'impliquer dans l'amélioration du changement et la durabilité

Les moyens :

- Comité consultatif
- Attribuer des mandats
- Identifier les champions (leaders positifs dans les présents changements) et leur attribuer des mandats

Information et communication

- **Plan de communication**
- **Mécanismes de soutien** pour réduire vos préoccupations et celles de vos employés (formation, coaching, etc.)
- **Communiqué** : diffuser périodiquement de l'information sur l'état d'avancement des travaux, les résultats atteints.
- **Rencontres éclair** (15-20 minutes) prendre le pouls/clarifier les ambiguïtés
- **Séances de résolution de problème**
- **Kit de communication** (affiche, guide, etc.)

Participation et engagement

- **Groupes de travail** (*ex. communication, implantation des technos, formation*)
- **Sondage en ligne** pour demander des suggestions et/ou mesurer l'engagement en continu
- **Activité de ressourcement** de courte durée
- **Activités sociales**
- **Activités de reconnaissance** : prendre le temps de souligner les succès
- Nommer des **champions et des ambassadeurs**

Leadership

CAHIER DU PARTICIPANT



Leadership

Les compétences de base nécessaires à la réussite du projet !

Gestion au jour le jour; rétroaction; outiller ses employés; soutien

Reconnaissance organisationnelle, du supérieur et des collègues

~~Laissez-faire~~



Charisme:
Inspirer; Vision

Stimulation intellectuelle;
Garder ses employé
dans le défi

Connaître les
besoins, forces et
faiblesses de ses
employés

Conclusion

MENTI.COM



INTROSPECTION

DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL ET LEADERSHIP

Par Catherine Dufresne, CRHA, ICF, M.sc
cdufresne@introspection.ca

Merci!