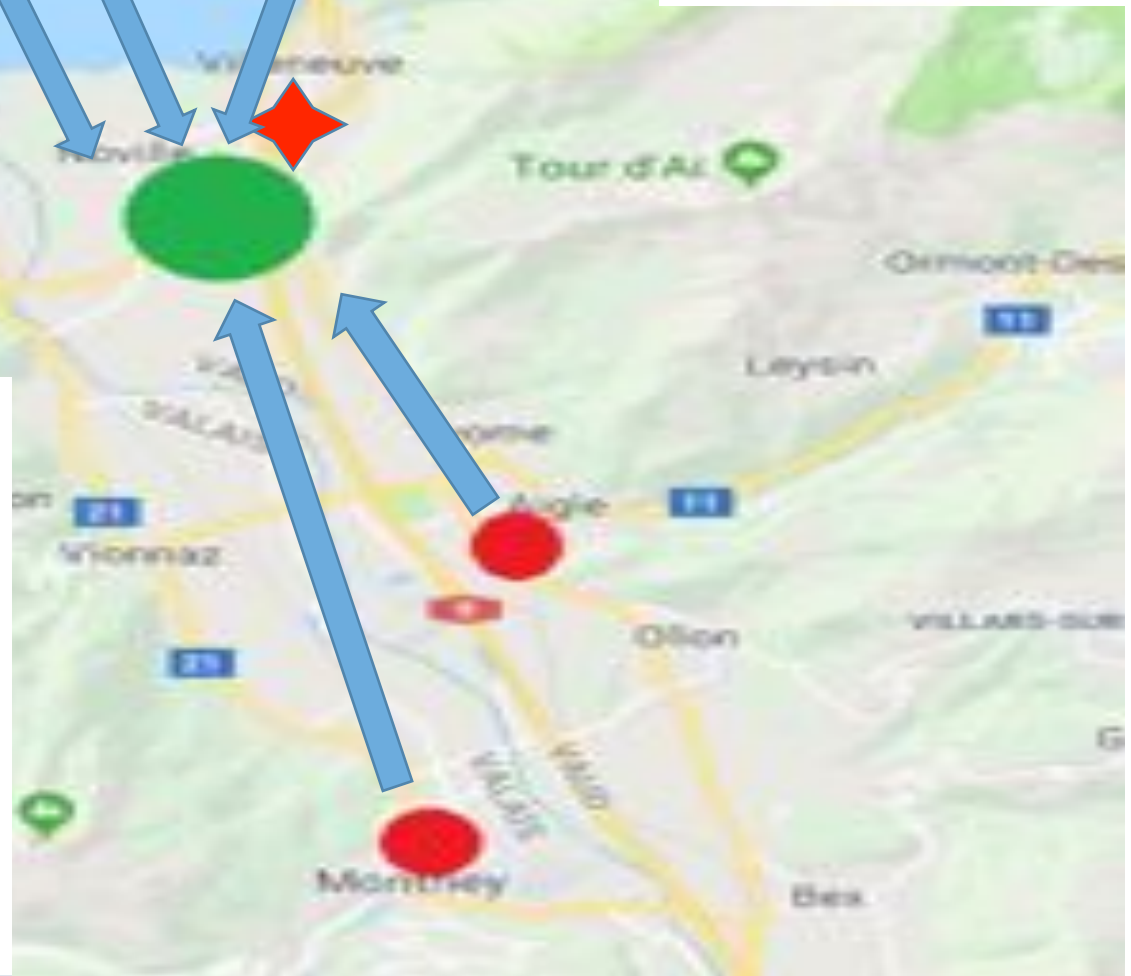


Accompagnement aux changements en milieu hospitalier, entre résistance et résilience

11.09.2018









CHANGEMENT

Quoi?



RESISTANCE

RESIGNATION

Resilience



C'est quoi changer?

Le changement est « toute **transformation** observable dans le temps, qui affecte, d'une manière **qui ne soit pas que provisoire ou éphémère**, **la structure ou le fonctionnement** de l'organisation sociale d'une collectivité donnée et **modifie le cours de son histoire** »

Pourquoi changer?



*Héraclite le disait «Rien
n'est permanent, sauf le
changement»*

*Toute entreprise est
obligée de changer en
permanence pour survivre
dans un monde en
évolution*

Pourquoi changer?



*Héraclite le disait «Rien
n'est permanent, sauf le
changement»*

*L'important est d'anticiper
le changement et les
conséquences*

Pourquoi changer?



*Héraclite le disait «Rien
n'est permanent, sauf le
changement»*

Les facteurs **externes** pouvant conduire à un changement

- Développement technologique
- Changements dans les exigences des clients
- Activités et innovations des concurrents
- Nouvelle législation et/ou politique
- Changements économiques nationaux et globaux
- Changements politiques (Lo, Na et Interna)
- Changements dans les valeurs sociales et culturelles
- Stratégiques (part du marché, concurrence etc)
- Financiarisation

Les facteurs **internes** pouvant conduire à un changement

- Nouvelles productions et innovations
- Faibles performances
- Contre-performance quantitative ou qualitative
- Nomination d'un nouveau directeur
- Nomination d'une équipe de nouveaux dirigeants
- Inadéquation des aptitudes et des connaissances de base
- Délocalisation de fonction ou de l'activité,
- Fermeture de différents sites,
- Redistribution des responsabilités
- Innovations de processus
- Nouvelles valeurs (culture) d'entreprise
- Systèmes d'information (informatique)
- Productivité et efficacité

À quel prix?

- Kotter, John, "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail", *Harvard Business Review*, March–April 1995, p 1.
- Isern, Joseph and Pung, Caroline, "Organizing for successful change management: A McKinsey global survey", *The McKinsey Quarterly*, June 2006.
- « The Inconvenient Truth About Change Management. Why it isn't working and what to do about it » by Scott Keller and Carolyn Aiken, McKinsey & Company.

60% à 70%
des changements organisationnels n'atteignent pas les objectifs

► 1^{ère} cause d'échec? Le facteur humain

Pour Isaac Getz, psychologue, Professeur à l'ESCP, Paris, auteur de «FreedomINC» (l'entreprise libérée), il existe 3 profils de salariés:

- **Les engagés**
- **Les désengagés**
- **Les activement désengagés**



Facteurs surestimés



Le changement peut provoquer chez l'être humain:



Conséquences



RESISTANCE



Resilience



Résistance au changement

Résistance active

Critiques & Plaintes ouvertes

Colère

Refus actif

Blocage

Conflit social

Procédure judiciaire

Sabotage

Violences

Grèves

Résistance Passive

Lenteur

Ralentissement

Non communications utiles

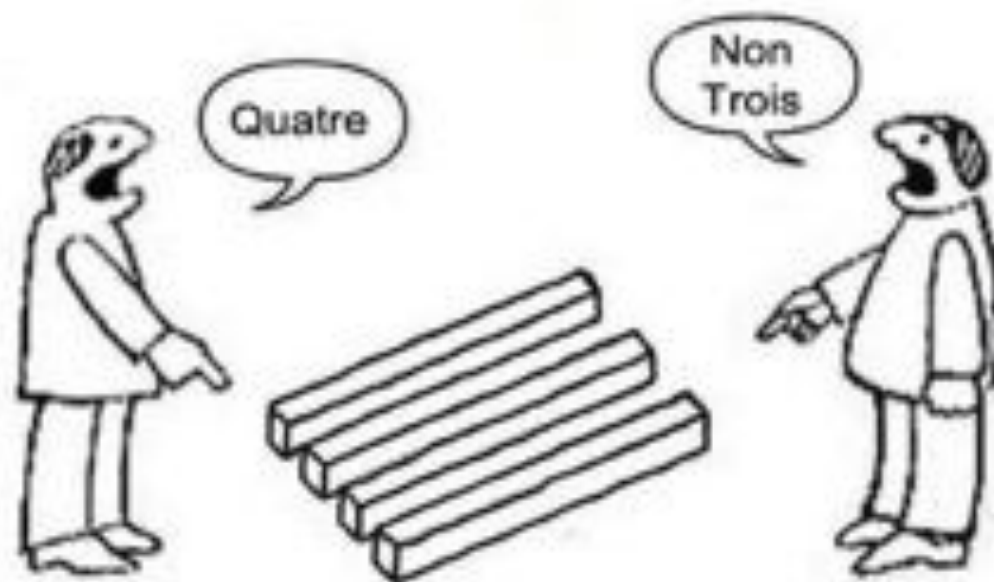
Absentéisme

Absence de motivation

Présentéisme



Points de vue différents



LES DÉCISIONNAIRES

Ont eu le temps de réfléchir au changement

Ont une vision rationnelle du changement

N'affrontent pas directement la réaction des exécutants

Voient les choses à une grande échelle

Voient les choses à long terme

Ont un sentiment de contrôler la situation

Sont impatients de voir le changement s'implanter

LES COLLABORATEURS

N'ont pas eu le temps de réfléchir au changement

Sont souvent «surpris», pris au dépourvu», «choqués» etc

Ont une perception + émotionnelle du changement (colère, tristesse, peur....)

Voient les choses à l'échelle des conséquences individuelles

Sont d'abord sensibles aux aspects à court terme

N'ont pas le sentiment de contrôle sur la situation, mais de la «subir»

Ont le sentiment de «payer» le changement

Sont surtout sensibles à ce qu'ils perdent avec les changements

LES MANAGERS

Sont pris «en sandwich» entre les 2 précédents niveaux

Leur rôle est d'implanter matériellement ce changement

Doivent motiver leurs collaborateurs y compris quand eux-mêmes ne sont pas convaincus

Conflit entre sentiment de loyauté vis-à-vis de la Direction et des collaborateurs

Ne sont pas toujours au courant des détails du changement

Comment survivre?



SURVIVAL KIT





HÔPITAL RIVIERA-CHABLAIS

LES 8 ETAPES DU DEUIL

se remettre d'une rupture

Annonce

Choc



Déni



Colère



Dévalorisation



Acceptation



Reconstruction

Guérison

Libération







Définition:

La **résilience** désigne la résistance d'un matériau aux chocs (le « fait de rebondir », du latin resiliencia) :

la capacité d'un corps, d'un organisme, d'une espèce, d'un système à **surmonter une altération de son environnement.**



Dans différents domaines:



fication

larrage

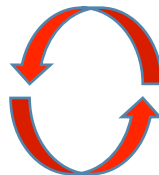


Résilience individuelle vs Résilience Communautaire



Individuelle

Capacité d'une personne de retrouver son équilibre psychologique après un traumatisme



Communautaire

Capacité d'un groupe de personnes à absorber une perturbation et à s'adapter et à se remettre à fonctionner efficacement

Une communauté de travail peu résiliente génère un stress permanent et des risques psycho-sociaux chez ses employés et cadres, avec un cercle vicieux de dégradation progressive de la qualité de vie au travail et de la compétitivité.





CONCLUSION





HÔPITAL RIVIERA-CHABLAIS
VAUD-VALAIS



Organisation du changement

Préparer le changement

Communiquer les étapes du changements

Favoriser les échanges autour du changement

Garder un cap

Ordres et consignes cohérents

Se lancer dans le changement si ça vaut la peine et si l'effort demandé est justifié

Collaborateurs

Ne pas essayer d'éviter le changement

Ne pas travaillerplus fort

Ne pas être victime de la victimisation

Ne pas ignorer sa sphère d'influence

Gérer ses émotions

Conserver sa santé physique et mentale

Travailler en collaboration

Ne pas sous-estimer son potentiel

Evaluer ses motivations



HÔPITAL RIVIERA-CHABLAIS
VAUD-VALAIS





Merci!

