

Le changement : l'essayer c'est l'adopter !



Dans nos vies professionnelles et personnelles, nous sommes confrontés à de nombreux changements qui se succèdent rapidement. La société actuelle attend de chacun une adaptabilité immédiate, souvent dans l'urgence.

Cette pression extérieure nous amène à ne pas prêter suffisamment attention au malaise intérieur que peut entraîner le changement ainsi qu'au temps qu'il faut à chacun pour s'adapter à toute nouvelle situation.

En tant que manager, vous cherchez également à mettre vos équipes en mouvement, à les faire changer, mais vous ne savez pas toujours comment faire... En tant que soignant, vous êtes face à des patients qui subissent des changements, et vous avez parfois du mal à les accompagner...

Cet article tente de démystifier le changement et vous donne quelques clés pour mieux l'appréhender, l'accompagner mais également pour l'impulser autour de vous.

« Face au monde qui change, il vaut mieux penser le changement que changer le pansement. » Francis Blanche

1. QU'EST-CE QU'UN CHANGEMENT ?

Changement [man] n.m. Action de changer. Modification qui en résulte. Passage d'un état à un autre. Modification profonde, rupture de rythme ; tout ce qui rompt les habitudes, bouleverse l'ordre établi. Fig. Mutation soudaine et sans transition. Ant. Stabilité, constance.

Ce passage d'un état à un autre peut prendre des formes plus ou moins radicales comme par exemple :

- ✓ Un déménagement
- ✓ Un changement de poste et/ou d'organisation
- ✓ L'arrivée d'un nouveau chef, d'un nouveau membre de l'équipe, d'un nouvel adjoint...
- ✓ La naissance d'un enfant, l'annonce d'une maladie ou d'un échec de traitement...

Le changement peut être voulu ou imposé, positif ou négatif. Sa perception peut être amenée à évoluer et un changement que l'on ne souhaitait pas initialement peut se transformer en opportunité ou vice versa.

Et pour autant, même quand un changement est souhaité, il peut devenir difficile à accepter.

2. QU'EST-CE QUI REND LE CHANGEMENT SI DIFFICILE ?

Tout changement nécessite une transition. Un changement ne « prend » réellement que s'il est intégré par l'individu grâce à une phase de transition. Au-delà de la peur de l'inconnu, beaucoup des problèmes rencontrés lors des changements s'expliquent par une transition ratée ou écourtée. D'autres sociétés, tribales par exemple, préparaient leurs membres au changement par le biais de rituels de passage amplifiant et symbolisant leurs transitions internes. Cela permettait d'aider à clore un chapitre de leur existence avant d'en ouvrir un autre.

Nous mettons en place, au cours de notre vie, des **points de sécurité**, sur lesquels nous nous appuyons inconsciemment. Lorsque nous traversons une transition cela vient toucher certains de nos points de sécurité et cela peut impacter la manière dont nous pensions « contrôler » notre vie.



LES POINTS DE SÉCURITÉ

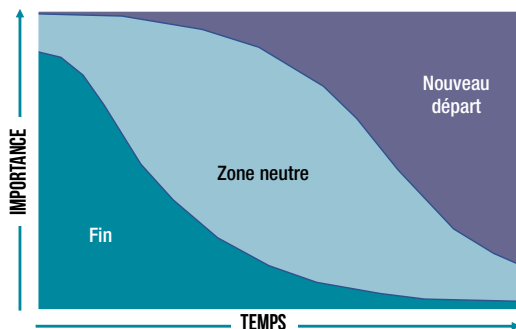
- ✓ **Matériels** : un toit, un compte en banque approvisionné, un quartier...
- ✓ **Construits** : faits de nos habitudes, nos routines, nos « manies » qui nous structurent et contribuent à diminuer l'anxiété.
- ✓ **Relations humaines** : famille, couple, réseau d'amis, associations, groupes...
- ✓ **Internes** : notre connaissance de nous-mêmes, notre santé, notre force, notre intelligence, notre faculté d'adaptation...
- ✓ **Valeurs profondes**, sens de notre vie, notre idéal

Notre vie est une succession de transitions



- Amitiés / brouilles
- Perte d'un animal
- Déménagement
- Puberté
- Crise d'identité
- Amours et séparations
- Autonomie
- Nouveaux rêves
- Réussite ou échec
- Mariage
- Enfants
- Entrée dans la vie active
- Changement de revenus
- Nouvelle image de soi
- Succès / Promotion / Management
- Divorce
- Licenciement / Réorientation
- Vieillesse
- Recherche de sens
- Révélation spirituelle
- Perte d'êtres chers
- Retraite
- Maladie
- Petits-enfants

3. QUELLES SONT LES PHASES DU CHANGEMENT ?



Selon William Bridges, la transition se gère en 3 temps :

1. **Une fin** : accepter de **renoncer** à une situation existante, et contempler ce qui ne sera plus.
2. **Une zone neutre** : marquée par l'incertitude, la confusion, voire la détresse. C'est une période de **maturation**.
3. **Un nouveau départ** : retrouver ses marques dans une situation nouvelle et positive, **s'investir** de nouveau.

Prenons l'exemple dans un établissement de soin, de la mise en place d'un nouveau système de prise de rendez-vous pour les patients, imposé par la direction...



Au début, il y a la fin...

Il s'agit d'abord d'accepter de renoncer à la situation existante et d'en faire son deuil. Une partie de nous s'accroche au passé – même quand la situation antérieure n'était pas heureuse. Cette phase de fin passe par une prise de conscience de ce qui ne sera plus mais cette prise de conscience peut être douloureuse et engendrer du refus, du déni, de la tristesse, voire de la colère.

Cela fait partie du processus d'acceptation du changement.

QUE FAIRE PENDANT LA PHASE DE « FIN »?

- ✓ Admettez que tourner la page est une expérience ambivalente et honorez le passé
- ✓ En revisitant votre passé, identifiez votre stratégie personnelle face aux fins :
 - La fin des bons moments
 - La fin de l'enfance
 - L'autonomie, ...
- ✓ Analysez la stratégie que vous mettez en place spontanément face aux changements
- ✓ Découvrez et listez vos points de sécurité
- ✓ Écoutez-vous, écoutez votre corps
- ✓ Si nécessaire, clôturez – même longtemps après : un adieu, une lettre, une discussion, un geste symbolique...

Ex : Je refuse ce nouveau système, il n'est pas adapté à notre service. Il y a trop de spécificités, de particularités. La direction ne se rend pas compte, on ne fonctionne pas comme les autres services.



A chacun sa zone neutre...

Entre la fin d'une phase et le début d'une autre, il y a un important passage à vide, à durée... indéterminée.

C'est pendant cette phase que le travail intérieur profond et la maturation se font. C'est souvent la phase la plus négligée dans notre monde moderne, car nous essayons trop souvent de passer directement au nouveau départ. Ce n'est pas une phase « productive », on constate souvent des « allers-retours », des questionnements, des inconforts. Certains ressentent un besoin d'isolement.

D'autres ont peur ou rentrent en « marchandage ». C'est la phase où on a le moins de certitudes sur son avenir mais le plus de certitudes sur son identité profonde.

QUE FAIRE PENDANT LA ZONE NEUTRE?

- ✓ Abandonnez-vous et cessez de lutter. Profitez-en pour :
 - Prendre du recul
 - Ne pas chercher à tout comprendre
 - Accueillir vos états contradictoires et vos idées folles
- ✓ Ménagez-vous des parenthèses régulières de solitude
- ✓ Revisitez votre vie en vous focalisant sur vos réalisations passées
- ✓ Découvrez ce que vous voulez vraiment

Ex : Ce n'est pas possible qu'ils s'entêtent, ça ne fonctionne pas ! Certaines personnes refusent d'ouvrir leurs plannings... Je vais négocier qu'on décale la mise en place ... Ou qu'on ne le fasse que pour certains.



Un nouveau départ, enfin !

La plupart des grands débuts de votre passé sont le fruit du hasard : une rencontre, un poste ... Lorsqu'on est prêt à prendre un nouveau départ, l'occasion se présente rapidement. Vous allez ressentir des signes intérieurs manifestant que vous êtes prêt : idées, images, impressions... Vous acceptez le positif qui est attaché à ce changement. Vous (re)trouvez votre envie et dynamisme, et enfin vous passez à l'action doté d'une énergie et d'une vitalité nouvelle ! Vous vous sentez de nouveau engagé, acteur de la situation.

Ex : C'est vrai que cela fonctionne mieux. Les retours des patients sont plutôt bons et toute l'équipe a gagné du temps et de l'efficacité.

QUE FAIRE POUR LE NOUVEAU DÉPART?

- ✓ Assurez-vous que vous avez bien vécu une fin et une zone neutre et que ce nouveau départ ne vise pas qu'à escamoter ces étapes
- ✓ Soyez conscient de vos points de sécurité
- ✓ Soyez attentif aux « fausses bonnes idées » qui peuvent cacher un nouveau type de marchandage
- ✓ Parfois le nouveau départ est silencieux, indolore et ce n'est qu'au bout de quelques temps qu'on apprécie la nouvelle situation.
- ✓ Savourez le positif, reconnaissez-le et profitez pleinement, c'est une bonne gymnastique !

4. COMMENT IMPULSER OU ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT AUTOUR DE VOUS ?

Vous avez besoin d'impulser le changement dans votre équipe :

Quand on entame un changement, il faut être conscient que le changement exige du temps et un soutien continu pour le mener à bien. Voici les conditions pré-requises à la mise en œuvre d'un changement efficace :



Les membres de votre équipe doivent avant tout **comprendre pourquoi** le changement est nécessaire. Ouvrez le dialogue et conduisez des sessions de questions/réponses.
=> *qui, quoi, où, quand, pourquoi*



Pour un changement réussi, il faut un sentiment de valeurs communes, de **but partagé**
=> *Aidez les individus à comprendre ce qui est important pour eux dans le changement.*
« Comment ça va avoir du sens pour moi ? »



Donnez de l'information sur la **façon dont le changement va se produire**.
=> *Expliquer les modalités qui vont servir à mener la réflexion sur le changement. Tout le monde doit comprendre comment son point de vue sera utilisé dans le processus de décision (ou pas...) et comment les décisions finales seront prises.*

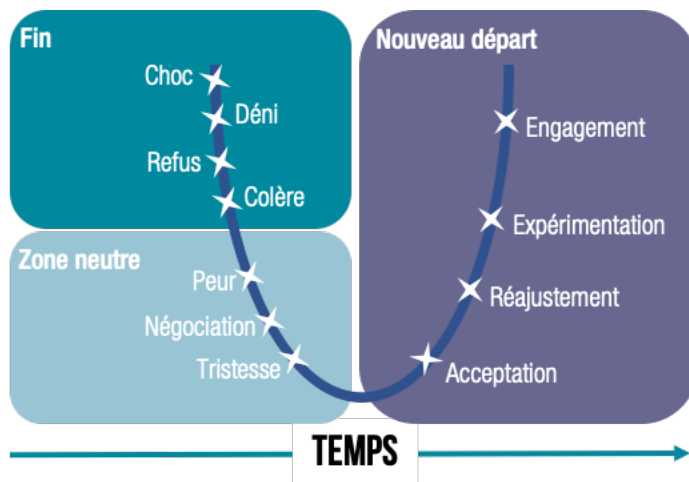


Identifiez les « **leaders d'opinion** » et ceux qui s'adaptent vite (« les **early adopters** ») pour les entraîner dans le changement. Une fois que la majorité est engagée, le reste suivra.

Vous avez besoin d'accompagner le changement vécu par vos patients :

En tant que soignant vous êtes souvent confrontés à l'annonce de mauvaises nouvelles et à devoir accompagner vos patients dans les différentes étapes du changement. Vos patients passent très certainement par les différentes phases décrites ci-contre.

Ce processus d'acceptation peut se faire en une consultation ou, plus généralement, sur une longue période. Et comme pour tout changement il faudra que vos patients passent par la fin, la zone neutre avant le nouveau départ.



L'annonce de mauvaises nouvelles pourrait donner lieu à un article entier mais voici déjà quelques pistes sur lesquelles vous focaliser :

- ✓ **Préparer** la consultation, choisir un lieu approprié, vous rendre pleinement disponible sans sollicitations extérieures
- ✓ Être le plus **clair** possible dans vos explications- les avoir préparées- et vous assurer que le patient a bien compris votre message (reformulation, synthèse, ... – cf article CATALYSE sur l'écoute active).
- ✓ **Prendre le temps** : le temps de l'annonce mais aussi accepter le temps dont votre patient a besoin pour entamer sa transition. Si besoin prévoir une consultation de suivi.
- ✓ **Impliquer le patient** en lui laissant le temps de poser ses questions, en l'impliquant dans les modalités de sa prise en charge Soyez à l'écoute du verbal et du non-verbal de votre patient. Il a certainement besoin de temps et n'est pas capable de passer à la suite pour le moment. Si possible, faites une pause, faites-le reformuler et programmez une nouvelle consultation. S'il n'est pas prêt, il ne retiendra rien car ses émotions prendront le dessus.
- ✓ Enfin, **ne vous oubliez pas** dans tout ce processus qui peut aussi être difficile pour vous en tant que soignant. Parlez-en, faites-vous accompagner, trouvez les mécanismes de protection dont vous avez besoin pour accompagner ce changement.

5. ET LE COACHING DANS TOUT CELA ? ...

CATALYSE est un cabinet de coaching dédié au secteur de la santé. Nous accompagnons les professionnels de santé sur les thématiques du management, de la communication, du développement personnel et professionnel.

Nous accompagnons individuellement et collectivement les changements professionnels, les transformations collectives, l'annonce de mauvaises nouvelles et toutes phases de transition ...

Sources : CATALYSE, William Bridges, Elisabeth Kübler-Ross, ORSC