



François Boucher
B. Éd.
Conseiller en SST

Convaincre les personnes réticentes au changement!

Convaincre est un art parfois difficile. Mais l'expérience d'autres gestionnaires et intervenants peut représenter une source d'inspiration permettant de mieux esquisser le bon déploiement de vos changements en SST.

Il y a une dizaine d'années, j'ai effectué un tournage vidéo à l'entreprise Prinoth de Granby. La raison de ma présence était un de leur superviseur, Monsieur René Boisvert. J'avais rencontré René en donnant notre formation *Superviseur et coach en SST*¹, et ce dernier avait attiré mon attention par la qualité de ses interactions avec ses équipiers. J'ai alors voulu réaliser une capsule vidéo expliquant ses stratégies d'interaction. Notez que j'utilise encore aujourd'hui cet outil pédagogique dans mes formations.

À un moment, alors que nous travaillions à l'enregistrement avec René, ce dernier m'a avoué qu'il ne réussissait pas à aller chercher l'engagement de l'ensemble de ses employés pour ses projets SST. Il lui restait à convaincre ceux qu'il appelait « ses coriaces » (les employés réticents au changement), et il m'avait demandé si je connaissais un truc pour y arriver. Je me souviens encore de ma réaction. J'étais à vrai dire sans réponse.

Depuis, chaque fois que je rencontre des superviseurs lors de mes formations et que nous abordons ce sujet, je suis très attentif à leurs stratégies de gestion. Dans ce texte, je vous ferai part des trucs que j'ai retenus au fil des ans en formant des gens comme vous. Des trucs qui permettent d'aller chercher l'engagement des personnes les plus réticentes au changement.

CONVAINCRE LES GENS RÉTICENTS AU CHANGEMENT, C'EST AVANT TOUT UN ÉTAT D'ESPRIT

Projet de sécurisation des machines, implantation d'un programme de cadenassage, utilisation d'un logiciel comme outil de communication pour l'ensemble du personnel en prévention : nos entreprises sont en constante évolution et cela génère des changements divers et variés en SST. Pour chaque projet, nous nous retrouvons devant un groupe de personnes que nous devons convaincre, et chacun a son propre bagage (connaissances, expérience,

valeurs et croyances). Il est donc normal que certains soient plus difficiles à persuader; ce sont les personnes réticentes au changement.

L'article de ma collègue Lorena Fernández, que vous trouverez dans le présent numéro de *Convergence SST* (p. 4), aborde ce sujet de manière plus scientifique. Voyons quand même ici différentes façons dont les personnes qui résistent au changement peuvent manifester leur opposition.

Elles peuvent refuser de croire au changement proposé (dénier), s'opposer vivement (colère), affirmer haut et fort que c'était mieux avant (nostalgie) ou vouloir des arrangements (négociation). Peu importe leur réaction, si on veut obtenir un jour leur adhésion, il faut nous mettre en tête, dès le départ, qu'il est normal que des personnes soient réticentes au changement. Là est notre défi. Nous devons gagner l'adhésion de ces personnes, car sans elles notre changement est en péril. Ce sont elles qui, en fin de compte, joueront un rôle décisif.

NOTRE ALLIÉE DE TOUJOURS : LA COMMUNICATION

La première étape d'un changement consiste à en expliquer les fondements. Si tout se passe bien, nous aurons la majorité des personnes avec nous. Notre changement s'inscrit dans une logique, et nous devons l'expliquer. Les gens doivent aussi sentir la cohérence du processus. Après nos premières rencontres d'information, il restera bien sûr nos quelques indécis et sceptiques, voilà pourquoi votre argumentaire doit être constitué de faits... de faits vérifiables. Les sceptiques aiment pouvoir être en mesure de vérifier eux-mêmes l'information. Vous en convaincrez peut-être 2 ou 3 de cette façon; 2 ou 3, sur 8, 9 ou 10 sceptiques, c'est déjà beaucoup!

Les gens s'opposent souvent au changement parce qu'on les sort de leur zone de confort. Ils ont des habitudes, et avec nos changements, nous venons les perturber; ils n'y voient que des désavantages. Sachant cela, c'est à nous de leur faire voir les choses autrement. Ainsi, faites-leur part des bien-

faits qu'apportera le changement pour l'entreprise. De la même manière, n'oubliez pas de leur faire connaître les avantages pour eux aussi. Encore là, vous gagnerez peut-être quelques joueurs indécis, puisque l'humain a tendance à évaluer les options en pesant le pour et le contre.

Les changements requièrent une période d'adaptation et des efforts; ne tentez pas de minimiser cette étape. Là aussi, soyez transparent et rassurez-les. Par exemple, dites que vous donnerez le temps nécessaire, que vous accompagnerez le personnel, que vous reconnaîtrez l'effort à chaque étape. Vous ne gagnerez peut-être pas tout le temps ceux qui sont rébarbatifs, mais vous obtiendrez la participation d'un plus grand nombre, car ceux qui sont moins sûrs se sentiront en confiance, et cela portera fruit.

Finalement, lors de la diffusion de vos informations, acceptez les commentaires et les questions. Il n'y a rien de pire, lorsqu'on se voit annoncer un changement, que de ne pas pouvoir s'exprimer. On se sent alors placé devant le fait accompli, muselé. Cela étant dit, pour le temps de parole, il faut de la place. Si vous avez un grand nombre de personnes à informer, prioriser les plus petits groupes. Cela donne plus d'espace au temps de parole.

Par ailleurs, si vous avez des sujets chauds qui ne touchent que certaines personnes dans votre groupe, rencontrez-les séparément. De cette façon, ils pourront s'exprimer sans craindre d'étirer la réunion pour ceux qui ne sont pas concernés. Les gens qui peuvent s'exprimer se sentent respectés, et cela aide beaucoup à faire accepter les changements.

LES ÉCOUTER ET, SI POSSIBLE, SUSCITER LEUR ENGAGEMENT

Je ne compte plus le nombre de superviseurs qui, lorsque je les questionne sur un bon outil de gestion permettant d'aller chercher la collaboration d'un travailleur démontrant de la résistance au chan-

gement, me répondent spontanément : « l'implication! ». Ces derniers ajoutent aussi qu'en offrant un mandat concret à un travailleur résistant – s'il accepte le mandat – cela le motive; il connaît un succès et en est fier. En SST, cela peut être aussi simple que de participer à un comité SST. D'autres mandats peuvent aussi être offerts. Il y a tellement de projets en SST qui permettent aux travailleurs de s'investir, et votre seule limite est votre imagination.

À titre d'exemple, à la fin de mes études, je me suis occupé du dossier prévention pour une entreprise de 350 employés, les industries Maibec. Il s'agit d'une scierie située dans ma région d'origine, la Côte-du-Sud. J'y avais travaillé auparavant comme journalier lors de mes emplois d'été et je connaissais bien la plupart des employés, dont quelques-uns moins réceptifs aux changements.

Dans mon travail de coordonnateur en SST, j'avais évidemment beaucoup de projets à proposer aux employés. Certains nécessitaient des changements exigeants pour eux. Mon truc préféré pour que ça marche : je sollicitais la participation des employés dans les changements et, si possible, j'offrais un rôle d'importance à l'un de ces employés moins convaincus. J'ai eu du succès à quelques reprises en agissant ainsi.

Entre autres, nous avons dû nous doter d'un formateur interne pour l'utilisation sécuritaire de la scie à chaîne. J'avais offert ce rôle à Marcel, un opérateur de scie à chaîne avec qui j'avais travaillé en tant qu'étudiant, et qui avait la réputation d'être un employé difficile à convaincre. Marcel a accepté ma proposition. Nous l'avons inscrit à une formation solide pour être formateur interne en utilisation sécuritaire de la scie à chaîne, et il a encadré et entraîné 150 de ses confrères, qui avaient à utiliser cet outil en usine pour effectuer des déblocages d'équipement (des pièces de bois qui se coincent dans les mécanismes et qu'il faut couper).

Cela n'est pas tout, car il a aussi donné sa formation à d'autres équipiers qui n'avaient pas à utiliser la scie en usine, mais qui étaient curieux de cette formation et voulait acquérir ces connaissances. Nous avons fait confiance à Marcel et nous avons eu raison de le faire, car ce fut un succès. Par la suite, il est devenu un allié sûr pour tout ce qui concerne les questions de sécurité. Il est la preuve qu'on peut métamorphoser un employé sceptique vis-à-vis les changements. Donc, oui, écoutez, tenez compte de leur rétroaction et faites participer les collaborateurs sceptiques. Vous aurez davantage de succès dans l'acceptation de votre projet.

Concernant l'écoute, n'oubliez pas que vos travailleurs sont directement touchés par le changement. Ce sont des experts à leur poste de travail et ils peuvent avoir de très bonnes idées à vous donner. Et chaque idée qui vient d'eux représente un frein de moins à l'acceptation de votre changement. De plus, en faisant preuve d'écoute à

leur égard, vous témoignez d'empathie. N'oubliez pas que les changements apportent, pendant une certaine période, des difficultés pour eux. Votre écoute est donc importante et n'hésitez pas à aller à leur rencontre. En groupe, bien sûr, lors des séances d'information, comme nous l'avons mentionné précédemment, mais aussi de manière individuelle. Certains employés aiment particulièrement qu'on aille vers eux pour les consulter et échanger.

AYEZ RECOURS À VOS EMPLOYÉS CONVAINCUS!

Heureusement, il ne se trouve pas que des employés difficiles à convaincre. À l'opposé, vous avez des alliés : les personnes convaincues. Alors ne travaillez pas seul. Faites aussi appel à ces ambassadeurs.

À ce sujet, une entreprise où j'ai donné une formation un jour m'avait grandement impressionné, et j'y étais retourné pour préparer une capsule vidéo inspirante. Il s'agit de Soprema, à Drummondville, qui avait mis en place un programme d'ambassadeurs SST.

Une quarantaine de leurs employés, sur une base volontaire, avaient choisi de jouer ce rôle. Ces derniers avaient comme mandat de promouvoir la SST, d'intervenir auprès de leurs pairs et de les accompagner dans les changements en santé-sécurité, comme des *coachs*. Attention, par contre, de bien former ces ambassadeurs si vous souhaitez leur confier ce rôle; ils auront besoin des bons outils. À ce sujet, ma collègue Dominique Beaudoin anime une excellente formation : *Comment bien faire passer vos messages en SST?* Elle avait d'ailleurs donné cette formation aux ambassadeurs de Soprema.

J'entends aussi souvent, de la part des superviseurs, que les employés difficiles à convaincre ont des amis parmi leurs pairs, et que lorsque ces amis sont des personnes convaincues de l'importance du changement, ils exercent une influence positive sur leurs collègues réticents, qui finissent souvent par transformer leur façon de voir les choses.

Ce dernier point m'amène à un conseil important : il faut laisser le temps au temps. On doit être patient et accepter que cela puisse prendre une certaine période avant que de réussir un changement. Surtout si votre changement est de grande ampleur et nécessite beaucoup d'efforts d'adaptation.

Donc, informez bien, écoutez et engagez la participation. Faites-vous des alliés, mais surtout, admettez le fait que ce ne sont pas tous vos travailleurs qui vont adhérer d'emblée au changement et acceptez que cela puisse prendre plus d'efforts et de temps pour tous les gagner. Et vous n'avez pas le choix, car vous voulez que votre changement soit réussi!

NOTES

1. Vous trouverez tous les détails entourant cette formation à www.centrepatronalsst.qc.ca/formations-webinaires-et-evenements/leadership-sst/superviseur-et-coach-en-sst-90443.
2. Vous trouverez tous les détails entourant cette formation à www.centrepatronalsst.qc.ca/formations-webinaires-et-evenements/prevention-et-securite/comment-bien-faire-passer-vos-messages-en-sst-20570.