

COVID-19 - Le changement organisationnel et sociétal : un pas à la fois, une montagne après l'autre

Par **Caroline Coulombe, Diane Alalouf-Hall & François Audet**, chercheurs à l'OCCA et membres de l'équipe de recherche « Covid-19 : Pratiques collaboratives améliorées des interventions en situation complexe, urgente, humanitaire et internationale ancrées dans une approche de duty of care ? »

Avec la collaboration d'Alexandre Bédard et Véronique Duguay, professeur et chargée de cours à l'UQAM.

Montréal, le 23 mars 2020

Quand on fréquente des zones reculées dans le monde pour le travail d'humanitaire ou des parcours de montagne pour le plaisir de la découverte du monde, on apprend vite l'importance du mantra « un pas à la fois, une montagne après l'autre ».

Il nous apparaît opportun de transférer cette réflexion à notre situation organisationnelle et sociétale actuelle. La gestion d'une crise lorsque bien contrôlée est en fait une succession de prises de décisions dans des moments de grande incertitude et ambiguïté, avec des informations partielles et parfois contradictoires, à un rythme accéléré. Les équipes qui gèrent la crise ainsi que les médias se doivent de contrôler leurs émotions, car tous ces facteurs réunis vont créer chez chacun d'entre eux des réactions diverses tant physiologiques (les jambes qui tremblent, le cœur qui bat plus rapidement, la perte d'appétit ou de sommeil, etc.) que psychologiques (le déni, le sarcasme, l'exagération, confusion, crise de panique, difficulté de concentration). Les émotions sont au cœur de ces réactions et, pourtant, elles sont souvent le grand tabou dans les organisations.

Il est temps d'adresser ce tabou en face et sans détour, car nos dirigeants, nos employés, nos collègues, nos enfants et nous-mêmes vivons présentement de grandes émotions. Chacun a sa manière de réagir et parfois on les enterre bien profondément ou d'autres fois on est submergé par celles-ci. Notre gouvernement provincial tente au mieux de gérer nos émotions par des processus décisionnels incrémentaux, des attitudes posées et des paroles encadrantes, car cela nous permet à tout un chacun de traverser au mieux cette période inédite. L'escalade informationnelle nous permet de cheminer vers une transition de vie : une transition de société, une transition organisationnelle, une transition personnelle.

La transition est un chemin qui commence par la vision

Notre quotidien comme organisation sera revu-réinventé, c'est le principe même d'une crise qui ouvre la brèche à « revoir les processus », « questionner nos choix », « réinventer des solutions ». Les journalistes sont déjà à nous proposer des options en se ruant la majorité du temps sur la

technologie : le travail à distance, l'enseignement à distance, la communication à distance, la vie sociale à distance, les votes à distance, etc. **On se projette sur les solutions en sautant l'étape de la vision et donc du chemin de la transformation.** Plusieurs connaissances existent à cet effet dans la littérature organisationnelle sur la gestion du changement ou encore sur la vision stratégique comme incontournables pour les gestionnaires.

Nous vous proposons ici de réfléchir à cette transformation sociétale et organisationnelle avec une perspective de « l'humain et de ses émotions » comme étant au cœur de ce mouvement transformationnel. Véronique Duguay propose dans son modèle « 4 axes stratégiques essentiels d'une transformation »¹ qu'une des premières étapes fondamentales à instaurer est le leadership de la haute direction. Ce leadership ancre la crédibilité des transformations souhaitées et assure de la cohérence. Pour avoir du leadership, il faut avoir une vision claire à offrir à ses parties prenantes. Une vision, c'est bien plus qu'une idée de l'endroit où nous voulons aller, c'est aussi des choix de valeurs qui teinteront cette destination ainsi qu'un défi pour les individus – car si on parle de changement ou de transition cela veut dire qu'on met une certaine ambition dans cette destination. Une « bonne » vision en temps de crise et de transition sociétale part de ses hauts dirigeants, mais s'appuie sur les idées de ses parties prenantes. Une vision, ça se co-construit socialement avec les parties prenantes impliquées.

Nous voyons déjà notre gouvernement chercher des solutions aux blocages processuels et/ou contraintes de règles en discutant avec les associations d'infirmières par exemple ou en donnant plus de pouvoir aux pharmaciens. La gestion de crise est en marche et des petits morceaux de ce futur à réinventer est déjà en train de se co-construire en parallèle. Une bonne gestion de crise exige ce double mécanisme où l'on prépare et projette des scénarios de l'« après-crise ».

Nous encourageons nos décideurs à valoriser l'humain. Bien comprendre les besoins de chacun, éventuellement analyser ce qui fonctionne bien ou moins bien et en tirer des leçons apprises chemin faisant consiste en une première étape à instaurer. Engager les décideurs et gestionnaires de proximité dans la démarche consiste au deuxième axe du modèle de Madame Duguay. Puis, faire contribuer les parties prenantes et/ou équipes à l'identification de la nouvelle vision (axe 3) et aux moyens de s'y rendre pour finalement, soutenir les individus dans leur propre transition permet de compléter le cycle de transition. Tout cela dans une trame où les émotions sont endossées et canalisées positivement, car après tout, la résistance au changement consiste surtout en l'accumulation des préoccupations non adressées.

Selon le point de vue de chacun, les réactions, les émotions et les préoccupations varient : « est-ce que mes tâches vont changer ? », « est-ce que l'on va tous conserver nos emplois ? », « est-ce que l'on doit adapter nos produits ? », « est-ce que tout le monde va s'adapter ? », « est-ce que mon organisation a les reins assez solides pour entreprendre sa transformation ? », « est-ce que

¹ Voir <https://www.chusj.org/fr/Calendrier-salle-presse/nouvelles/actualites/2017/L-equipe-de-la-transition-finaliste-dans-la-catego>

l'on ne peut pas juste revenir comme avant? », etc. Nous invitons nos leaders et nos décideurs à considérer tous ces éléments, avoir une vision commune et se mettre en action de manière cohérente dès maintenant.

L'« après-crise » se prépare dès aujourd'hui malgré l'incertitude, malgré la peur, malgré les émotions, en parallèle de la gestion de crise. Cette direction par la vision donne le sens à suivre et permet de se mettre en route, un pas à la fois, en gérant peur, colère, déni, opportunisme, le meilleur et le pire de nos émotions comme individu et organisation.

Le quotidien des individus, comme citoyens et employés

Notre quotidien comme individu avec la peur en trame de fond n'est pas facile à gérer parce que lorsque la peur s'installe, nous sommes fragilisés, plus sensibles au risque et, donc, nous nourrissons nous-mêmes cette émotion, pourtant méprisée. C'est un premier pas vers l'irrationnel qui peut s'avérer dangereux dans de tels contextes de risque sanitaire. En effet, la moindre annonce du gouvernement, peut-être associée à un signe d'aggravation générale, alors qu'en fait, c'est l'absence de décision qui est dangereuse. On le sait tous portant ! Toutefois, loin d'être honteuse, la peur comme toute autre émotion peut être un outil pour prendre des mesures de protection, à condition de ne pas nous laisser déborder par des rumeurs anxiogènes. Que faire alors pour éviter ça ? Pourquoi ne pas s'ancrer dans la vie quotidienne et privilégier une vie plus saine ? Nous avons reçu un cadeau magnifique à travers cette crise : du temps. Et si cette période de quarantaine était aussi le moment pour prendre le temps de réfléchir sur notre rapport au travail, au stress et au temps ? Allons-nous voir la vie en « *slow*² » après la crise ? Rien n'est certain, mais nous l'aurons certainement pratiqué quelques semaines.

Alors une montagne à la fois, chacun à notre niveau de réalité, l'OCCAHA nous invite à assumer nos émotions malgré leur nombre en croissance et à les gérer pour permettre une redéfinition de notre quotidien et de notre société le plus en douceur possible, un pas à la fois.

² Voir les Slow movements qui visent à ralentir la modernité .

Osbaldiston, N. (2013). Slow culture: an introduction. In N. Osbalidston (Ed.), Culture of the Slow: Social Deceleration in an Accelerated World (1st ed., pp. 1 - 18). United Kingdom: Palgrave Macmillan.