GESTION DU CHANGEMENT

Secteur cadres et DO – DRHAJ

SEPTEMBRE 2021

**BOÎTE À OUTILS**

Chers gestionnaires,

Nous vous proposons une boîte à outils spécifique à la gestion du changement qui, nous l’espérons, vous accompagnera tout au long de votre projet de changement.

Ce recueil d’outils a pour objectif de vous guider dans la gestion du volet humain du changement. Tout projet, aussi pertinent et percutant soit-il, ne peut être un succès sans l’adhésion des équipes. Il est donc primordial de ne pas escamoter les étapes associées à la gestion du changement. En effet, la philosophie humaine qui découle de la gestion du changement positionne l’individu comme étant un vecteur clé à considérer pour réussir la conduite du changement.

Concrètement, nous vous proposons un guide en 3 parties :

1. **Préparer le changement :** cette 1re partie contient tous les outils pour vous épauler et préparer vos équipes au changement à venir : établir la raison d’être du changement, effectuer l’analyse de vos parties prenantes, analyser les impacts de vos freins et leviers, élaborer le plan d’action et de communication.
2. **Mobiliser autour du changement :** cette 2e partie vise principalement à vous préparer à annoncer le changement à venir dans vos équipes ainsi qu’à animer un atelier de gestion des préoccupations. Ces étapes sont cruciales pour favoriser l’adhésion et la mobilisation de vos équipes au projet.
3. **Intégrer le changement : enfin,** cette 3e partie a pour l’objectif de vous guider dans la dernière phase du changement, soit l’appropriation. Elle vous permettra d’effectuer un bilan ainsi qu’une auto-évaluation des compétences, à utiliser pour vous-même et/ou à effectuer en équipe.

Nous vous souhaitons un bon succès dans la réalisation de votre projet, et pour toute question, n’hésitez pas à nous solliciter !

Chaleureusement,

L’équipe du développement organisationnelPoste : 11881



**PRÉPARER LE CHANGEMENT**

**OUTILS POUR GESTIONNAIRES**

**Projet de changement :** Nommez le projet

**Étape 1 : Raison d’être du changement**

**(À titre informatif - temps moyen de complétion : 30-45 min)**

|  |
| --- |
| **1. Pourquoi changer ?** Situation à améliorer ou problématique à résoudre. D’où vient la décision de changer ? Quelles en sont les causes ? En quoi le statu quo est-il inacceptable ?Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. |
| **2. Pourquoi entreprendre ce changement maintenant ?** Le moment choisi est-il opportun ? Quelle est l’urgence de changer ?Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. |
| **3. Vers où allons-nous ?** Résultats attendus en termes cliniques ou opérationnels. Bénéfices pour les clients, l’organisation, les employés. Quelle est la cible du changement ?Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. |
| **4. Quels seront les impacts du changement ?** Ce qui changera. Quelles sont les différences entre les façons de faire actuelles et les façons de faire futures. Qui devra changer. Quels sont les effets recherchés par l’organisation ?Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. |
| **5. Quels sont les grandes étapes et les échéanciers ?** Quels sont les moyens à haut niveau non négociables ou les stratégies décidées pour mener à bien le projet ? Quelles sont les contributions attendues des parties prenantes ?Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. |
| **6. Quels sont les messages clés ?** Qu’est-ce que je veux que les parties prenantes retiennent de mon projet ?Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. |

**Étape 2 : Analyse des parties prenantes et des impacts**

**(À titre informatif - temps moyen de complétion : 20-30 min)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Parties prenantes***Groupes de personnes touchées de façon similaire par le changement* | **Types d’impact***(Gains et pertes) Les impacts peuvent être liés à l’organisation du travail, aux conditions de travail, aux compétences requises, aux outils de travail, etc.* |
| Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. | Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. |
| Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. |
| Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. |
| Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. | Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. |
| Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. |
| Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. |
| Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. | Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. |
| Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. |
| Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. |

**Étape 3 : Analyse des conditions de succès (leviers et freins)**

**(À titre informatif - temps moyen de complétion : 15-30 min)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Leviers***Éléments qui facilitent présentement la réalisation du changement* | **Freins***Obstacles qui empêchent présentement la réalisation du changement* |
| Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. | Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. |
| Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. | Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. |
| Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. | Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. |

**Étape 4 : Plan d’action**

**(À titre informatif - temps moyen de complétion : 20-30 min)**

Le plan d’action comprend les actions pour réaliser et soutenir le changement, c’est-à-dire les grandes étapes du projet (voir le point 5 de l’étape 1), les actions de communication, de collecte des préoccupations et de développement des compétences. Pour soutenir le gestionnaire dans la conduite du changement, 3 guides du gestionnaire ont été développés. Le présent guide permet de compléter les étapes de la phase *1‑Préparer le changement*. Le second guide « Outil pour les gestionnaires – Mobiliser » permet quant à lui d’accomplir les étapes associées à la phase *2‑Mobiliser en période de transition*. Enfin, le dernier guide du gestionnaire « Outil pour les gestionnaires – Intégrer », permet de compléter les étapes associées à la phase *3‑Intégrer le changement dans le quotidien.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Étapes de gestion du changement | Parties prenantes à considérer | Responsable de l'étape | Échéancier |
| 1- Préparer le changement |
| Établir la raison d’être du changement (étape 1) | Écrire ici. | Écrire ici. | Choisir une date. |
| Identifier les parties prenantes (étape 2) | Écrire ici. | Écrire ici. | Choisir une date. |
| Identifier les leviers et les freins au changement (étape 3) | Écrire ici. | Écrire ici. | Choisir une date. |
| Identifier les besoins de formation (étapes 5) | Écrire ici. | Écrire ici. | Choisir une date. |
| Élaborer le plan de communication (étapes 6 & 6.1) | Écrire ici. | Écrire ici. | Choisir une date. |
| 2- Mobiliser en période de transition |
| Annoncer le changement + récolter les préoccupations | Écrire ici. | Écrire ici. | Choisir une date. |
| Mettre en place des mesures pour favoriser la réussite du changement (ex. formation, célébrer l'atteinte d’étapes clés, etc.) | Écrire ici. | Écrire ici. | Choisir une date. |
| 3- Intégrer le changement dans le quotidien |
| Autoévaluer ses compétences en tant que gestionnaire du changement | Écrire ici. | Écrire ici. | Choisir une date. |
| Réaliser un bilan individuel | Écrire ici. | Écrire ici. | Choisir une date. |
| Réaliser un bilan d'équipe | Écrire ici. | Écrire ici. | Choisir une date. |

**Étape 4.1 : Ordonnancement des étapes de la gestion du changement**

Pour favoriser la réussite d’un changement, tout gestionnaire de changement se doit de suivre les différentes étapes présentées dans le tableau précédent. Par ailleurs, la réalisation de chacune des étapes se fait selon un ordre logique. Il est à noter que certaines étapes doivent être menées à plusieurs moments en cours de changement, et ce, afin d’identifier des enjeux potentiels nécessitant une intervention. Cet ordonnancement permet donc de veiller à l’atteinte de la situation désirée.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Phases de gestion du changement\Temps | T0 | T1 | T2 | T3 | T4 | T5 | T6 | T7 |
| 1- Préparer le changement |
| Définir et/ou s'approprier la raison d'être du changement |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Identification des parties prenantes |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Identification des leviers et des freins au changement |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Identification des besoins de formation |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Élaboration du plan de communication |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2- Mobiliser en période de transition |
| Annonce du changement + récolte des préoccupations |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Mise en place de mesures pour favoriser la réussite du changement (ex. formation, célébrer l'atteinte d’étapes clés, etc.) |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3- Intégrer le changement dans le quotidien |
| Autoévaluer ses compétences en tant que gestionnaire du changement |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Bilan individuel |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Bilan d'équipe |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Étape 5 : Plan de formation**

**(À titre informatif - temps moyen de complétion : 30-45 min)**

|  |
| --- |
| **Objectifs :*** Identifier les compétences à développer pour les différentes personnes et/ou groupes visés.
* Identifier les stratégies à mettre en place.
 |

À partir des informations recueillies dans l’outil « Réviser les pratiques », complétez le plan de développement des compétences en identifiant, pour chaque besoin : les personnes concernées, le thème, les objectifs d’apprentissage visés, les moyens ou stratégies d’apprentissage à utiliser (ex. : formation en salle, coaching, jumelage, etc.), les échéanciers et les ressources nécessaires.

Validez auprès du gestionnaire responsable du dossier développement des compétences de votre direction OU interpellez le professionnel de la DEAC en soutien à votre direction.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Personnes** **Et/ou groupes visés** | **Compétences à développer** | **Objectifs d’apprentissage**(savoir, savoir-faire, savoir-être) | **Stratégies** | **Échéanciers** | **Ressources**(humaines, financières, technologiques) |
| Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. | Choisir une date. | Écrire ici. |
| Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. | Choisir une date. | Écrire ici. |
| Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. | Choisir une date. | Écrire ici. |
| Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. | Choisir une date. | Écrire ici. |
| Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. | Choisir une date. | Écrire ici. |

**Étape 6 : Plan de communication**

**(À titre informatif - temps moyen de complétion : 45-60 min)**

Il est nécessaire de faire un plan de communication pour s’assurer que toutes les parties prenantes recevront l’information juste et au bon moment tout au long des phases clés du projet. Le plan de communication peut s’insérer dans le document (Excel, Gant, plan de projet ou autre) qui servira de suivi du projet.

**Instruction :**

1. Faites un plan de communication spécifique à chacune des parties prenantes (regrouper celles qui recevront le même message) ;
2. Adaptez les messages clés ainsi que la fréquence des communications en fonction de l’auditoire qui recevra l’information. Les destinataires du changement devraient recevoir plus d’information qu’une partie prenante peu touchée par le changement ;
3. Choisissez un canal de communication susceptible de rejoindre le plus grand auditoire possible. Il n’est pas nécessaire d’utiliser le même canal de communication pour toutes les parties prenantes. En voici quelques exemples : Courriel, note interne, lettre postée, annonce sur un groupe Teams, affichage sur un babillard interne ou sur les TV CHUM, message à diffuser lors d’un top chrono, message à diffuser lors d’une rencontre du personnel, message automatisé sur une boîte vocale, message de groupe privé sur les réseaux sociaux, annonce dans l’info CHUM…

**Message à communiquer lors de l’annonce du changement :**

Pour vous aider à préparer votre annonce du changement, vous pouvez utiliser l’information inscrite à l’étape 1. Celle-ci vous permettra de clarifier les motifs qui justifient ce changement et de le légitimer aux yeux des destinataires.

Ex. : Pourquoi entreprendre ce changement ? Qu’est-ce qui va changer ? Vers où allons-nous ? Quels seront les impacts ? Quels seront les grandes étapes et l’échéancier ? etc.

**Message à communiquer pendant le projet :**

Pendant le déroulement du changement, identifier des étapes clés issues de votre plan de gestion du changement afin de déterminer quand et qui tenir informé. Lors de vos communications, présenter l’étape qui s’amorce, les objectifs, l’échéancier et terminer par un message mobilisateur.

Ex de jalons clés : Récolte des préoccupations, début des formations, lancement du projet-pilote, célébrer l’atteinte des étapes clés

**Message à communication en fin de projet :**

Ex. : Annonce de la clôture du projet, présentation des objectifs atteints, bilan du projet, félicitations et remerciements.

Pour avoir une vue d’ensemble des éléments à communiquer selon les différents moments clés du changement, il est recommandé de remplir le tableau ci-dessous.

**Étape 6.1 : Synthèse du plan de communication**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Étapes** | **Destinataires du message***(Ex. : Infirmière, PAB, médecin, patient, etc.)* | **Messages clés à communiquer** | **Canal de communication** | **Émetteur du message** | **Date et heure de lancement** |
| Annonce du changement | Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. | Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. | Choisir une date. |
| Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. | Choisir une date. |
| Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. | Choisir une date. |
| Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. | Choisir une date. |
| Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. | Choisir une date. |
| Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. | Choisir une date. |
| Tout au long du changement en fonction des grands jalons du plan de gestion du changement | Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. | Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. | Choisir une date. |
| Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. | Choisir une date. |
| Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. | Choisir une date. |
| Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. | Choisir une date. |
| Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. | Choisir une date. |
| Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. | Choisir une date. |
| À la fin du projet | Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. | Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. | Choisir une date. |
| Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. | Choisir une date. |
| Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. | Choisir une date. |
| Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. | Choisir une date. |
| Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. | Choisir une date. |
| Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. | Choisir une date. |



**MOBILISER AUTOUR DU CHANGEMENT**

**OUTILS POUR GESTIONNAIRES**

**Projet de changement :** Nommez le projet

**Étape 1 : Annonce du changement**

**(À titre informatif - temps moyen de préparation : 30-45 min – temps d’animation : 30 à 45 min)**

|  |
| --- |
| **Ordre du jour de l’annonce du changement**(Se référer à l’étape 1 de l’outil pour les gestionnaires « planifier le changement ») |
| 1. Pourquoi changer ?
2. Pourquoi entreprendre ce changement maintenant ?
3. Vers où allons-nous ?
4. Quels seront les impacts du changement ?
5. Quels sont les grandes étapes et les échéanciers ?
6. Quel est le plan d’action pour soutenir le changement ?
7. Questions ou préoccupations ?

\*\*\* Ne pas oublier de faire un compte-rendu écrit des informations transmises afin d’assurer une uniformité des messages. |
| **Trucs et astuces pendant l’annonce du changement** |
| À FAIRE* Mémoriser et communiquer avec respect l’annonce ;
* Communiquer le message clairement en vous attardant sur les raisons du changement ;
* Aller droit au but ;
* Être clair sur le fait que le changement va se produire et qu’aucun retour en arrière n’est possible ;
* Se montrer poli, mais avec un ton ferme. Il est important de démontrer de l’empathie ;
* Exprimer son engagement à faciliter la transition.
 | À NE PAS FAIRE* Justifier ou expliquer la décision ou faire des promesses ;
* Utiliser des termes comme « je sais comment tu te sens » ;
* Entamer des discussions futiles ;
* S’excuser ou utiliser l’humour ;
* Essayer d’éliminer les moments de silence ;
* Discuter des cas individuels ;
* Essayer de communiquer le message même si l’employé est en état de choc ;
* Minimiser la situation et offrir de faux espoir.
 |

**Étape 2 : Collecte des préoccupations**

**(À titre informatif - temps moyen de préparation : 15 min – temps d’animation : 45 min à 1 h)**

|  |
| --- |
| **Pour recueillir les préoccupations, une simple question s’avère gagnante :** |
| **« Qu’est-ce qui vous préoccupe le plus actuellement par rapport au changement qui vous a été présenté ? »** |
| Comment l’utiliser :* En rencontre de groupe (idéalement par parties prenantes vivant des gains ou pertes similaires) ;
* Par questionnaire ;
* En discussion informelle avec un employé à la fois.
 |
|  |
| **Pour utiliser la question gagnante en rencontre d’équipe :** |
| 1. Clarifier l’**objectif** de la rencontre : « mieux comprendre comment vous vivez le changement afin que je puisse vous soutenir adéquatement ».
2. Donner les **règles du jeu :**
* Toutes les réponses sont bonnes ;
* Toutes préoccupations sont normales et légitimes. Aucun jugement ne doit être porté sur les préoccupations des autres.
1. Poser la question suivante en groupe : **« Qu’est-ce qui vous préoccupe le plus actuellement par rapport au changement qui vous a été présenté ? »** ;
2. Demander aux participants d’inscrire chacune de leur préoccupation sur un post-it ;
3. Recueillir les Post-it et les regrouper par préoccupations similaires ;
4. Tenter de répondre aux préoccupations soit par de l’information, soit par des activités d’accompagnement prévues ou à mettre en place. L’outil diagnostic basé sur le modèle des phases de préoccupations que vous retrouverez à l’annexe de ce document vous permettra d’identifier à quelle phase de préoccupation vos employés se trouvent et vous aiguillera sur des pistes d’actions possibles pour accompagner vos employés ;
5. Lorsqu’il n’y a pas encore de réponse aux préoccupations, indiquer le moyen qui sera utilisé pour s’assurer de fournir des réponses et tenir l’équipe informée.
 |

|  |
| --- |
| **Pour regrouper/faire le suivi des questions et des préoccupations**(Pensez à vous référer à l’annexe de ce document pour vous guider dans la complétion de ce tableau) |
|  |
| **Questions / Préoccupations** | **Réponses** | **Suivis à faire** | **Responsables** |
| Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. |
| Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. |
| Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. |
| Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. |
| Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. |
| Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. |
| Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. |
| Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. |
| Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. |
| Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. |
| Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. |
| Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. |
| Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. | Écrire ici. |

|  |
| --- |
| **Trucs et astuces après l’annonce du changement** |
| À FAIRE* Nommer clairement ses attentes envers les employés ;
* Faire preuve d’une bonne écoute et démontrer de l’empathie ;
* Identifier les rumeurs et parler avec honnêteté en s’appuyant sur des faits réels ;
* Apprendre aux membres de l’équipe comment ils peuvent s’entraider en étant présents les uns pour les autres et en s’écoutant ;
* Se concentrer sur ce qu’on peut contrôler et sur la recherche active de résolutions de problèmes ;
* Encourager les employés et partager les succès avec eux.
 | À NE PAS FAIRE* Disparaître
* Avoir une attitude qui semble dire que tout va bien comme à l’habitude ;
* Motiver l’équipe en ignorant les circonstances ;
* Attribuer encore plus de tâches qu’à l’habitude ;
* Faire des promesses irréalistes ;
* Faire des remarques négatives en lien avec le projet.
 |

**Étape 3 : Ajustement du plan d’action en continu**

|  |
| --- |
| **Le plan d’action est un document évolutif qui doit être ajusté en prenant en compte les préoccupations récoltées**(Se référer au plan d’action présenté à l’étape 4 de l’outil « planifier le changement ») |
| **Les bonnes pratiques :** |
| * Communiquer l’information nouvelle à des fréquences régulières ;
* Mettre l’accent sur les messages clés ;
* Recueillir les préoccupations à plus d’un moment durant le changement ;
* Souligner les petites victoires ;
* Ajuster les actions/activités de votre plan après chaque rencontre en fonction des besoins de votre équipe (formation, encadrement, ressources, etc.) ;
* Solliciter la participation de l’équipe à des moments clés ;
* Offrir du soutien à l’équipe.
 |

**ANNEXE : OUTIL DIAGNOSTIC BASÉ SUR LE MODÈLE DES PHASES DE PRÉOCCUPATIONS[[1]](#footnote-1)**

|  |
| --- |
| **Phase 1** : **Aucune préoccupation** |
| **Description** | **Expressions courantes** | **Objectifs visés** | **Comportements attendus** | **À éviter** |
| * Le destinataire ne se sent pas personnellement concerné.
* Il poursuit ses activités et fait comme si de rien n’était.
* Il apparaît être indifférent par rapport à la réorganisation proposée.
 | * Ça ne me concerne pas !
* Y’a rien là !
* Y’a peu de chance que ça se réalise !
* On ne sera pas touché !
 | Déstabiliser | * Démontrer comment le changement sera utile dans leur quotidien.
* Démontrer les limites du fonctionnement actuel.
* Encourager les employés les plus motivés par le changement à en parler aux autres.
 | * Prétendre que les destinataires sont prêts.
 |
| **Phase 2 : Préoccupations centrées sur le destinataire** |
| **Description** | **Expressions courantes** | **Objectifs visés** | **Comportements attendus** | **À éviter** |
| * Le destinataire est inquiet des incidences sur lui-même et sur son poste.
* Il se pose des questions quant aux conséquences sur son rôle, ses tâches, ses responsabilités, son statut, son pouvoir décisionnel ou ses conditions de travail.
* Il craint que les compétences requises soient différentes après l’implantation du changement.
 | * Qu’est-ce qui va m’arriver ?
* J’ai peur de perdre mes acquis, mes conditions de travail, mes avantages, de ne pas aimer mon nouveau poste.
* Je vais perdre toutes mes compétences si durement acquises.
* Je crois que je vais regarder pour travailler dans un autre département ou une autre unité.
 | Rassurer et tenir informé | * Informer le destinataire sur ses nouvelles conditions de travail, les impacts du changement sur ses tâches, ses responsabilités.
* Parler ouvertement de l’environnement de travail qui sera en place après la réorganisation.
 | * Faire comme si le changement n’existait pas.
* Tourner la page trop vite.
* Ne pas prendre le temps d’écouter les inquiétudes.
 |

|  |
| --- |
| **Phase 3 : Préoccupations centrées sur l’organisation** |
| **Description** | **Expressions courantes** | **Objectifs**  | **Comportements attendus** | **À éviter** |
| * Le destinataire s’interroge sur les conséquences sur l’organisation.
* Il vérifie si son investissement en temps et énergie en vaudra la chandelle.
* Il s’interroge sur la capacité de l’organisation à mener à bien ce changement.
 | * Est-ce que ça se réalisera ? J’ai entendu dire que …
* Est-ce qu’on est réellement capable de réaliser cela ?
* Quels seront les impacts sur l’efficacité, sur notre climat de travail ?
 | Clarifier les choix | * Légitimer le changement en clarifiant les enjeux organisationnels et les raisons qui ont conduit à ces choix.
* Faire intervenir des acteurs crédibles de la réorganisation du travail, comme des membres des VIP4.
* Démontrer les avantages et les inconvénients du changement avec transparence.
* Livrer des messages réalistes, clairs et directs sur les difficultés d’implantation.
 | * Ne parler que des avantages du changement.
* Dire que le changement sera facile ou à l’inverse trop difficile.
 |
| **Phase 4 : Préoccupations centrées sur le changement** |
| **Description** | **Expressions courantes** | **Objectifs**  | **Comportements attendus** | **À éviter** |
| * Le destinataire s’informe sur la nature exacte du changement, il veut en connaître davantage.
* Il cherche des réponses à sa méconnaissance du changement.
* Il devient attentif, proactif et à la recherche d’informations concernant le changement.
* Il veut en savoir plus sur les étapes d’implantation et sur leurs rôles lors de cette réorganisation.
 | * Quel est le plan de mise en œuvre ?
* J’aimerais en connaître plus sur ce projet.
* Quels sont les buts à atteindre ?
* Allons-nous être consultés ou nous mettre à contribution ?
* Est-ce que ce projet a déjà été essayé ailleurs ? Quels ont été les résultats ?
 | Informer | * Faire participer le destinataire à l'élaboration du plan de mise en œuvre du changement dans son service (échéanciers, étapes d'implantation, etc.).
* Donner de l'information sur l'avancement du projet de changement et sur les gains réalisés jusqu'à présent.
* Réagir aux informations erronées à propos du changement pour taire les rumeurs.
 | * Discuter du plan avant cette phase, car auparavant les destinataires ne sont préoccupés que par ce qui va leur arriver.
 |

|  |
| --- |
| **Phase 5** : **Préoccupations centrées sur l’expérimentation** |
| **Description** | **Expressions courantes** | **Objectifs** | **Comportements attendus** | **À éviter** |
| * Le destinataire se conforme aux nouvelles exigences requises et essaie de s'y adapter.
* Il vit un sentiment d'incapacité par rapport à ses nouvelles fonctions, habiletés et compétences.
* Il doute de sa capacité à réussir, c'est pourquoi il s'interroge sur le temps à sa disposition, les conditions ainsi que l'aide qui lui est offerte.
* Il veut bien réussir son appropriation
 | * Est-ce que je vais être capable de… ?
* Ai-je suffisamment d’énergie pour affronter cela ?
* Vais-je avoir le temps de tout apprendre ? Combien de temps ça va prendre ?
* Est-ce que mon supérieur comprendra que je suis moins efficace parce que je suis en période d’apprentissage ?
* Va-t-on me former ?
* Est-ce que des ressources compétentes m’aideront ?
 | Apaiser le sentiment d’incompétence | * Tenir compte de la période d'adaptation au changement du destinataire au moment de l'évaluation de sa performance (en faire un objectif de rendement).
* Allouer du temps au destinataire pour qu'il assimile les nouvelles habiletés et aptitudes que lui impose le changement.
* Effectuer un suivi de ses succès et de ses difficultés.
* Repérer certains destinataires plus habiles avec le changement, ressources que ceux qui le sont moins pourront consulter en cas de problème.
 | * Répéter aux destinataires qu'ils sont capables de s'adapter sans les écouter ni leur offrir un soutien particulier.
* Exiger des modifications rapides.
* Utiliser les "Il faudrait que tu …".
 |

|  |
| --- |
| **Phase 6 : Préoccupations centrées sur la collaboration** |
| **Description** | **Expressions courantes** | **Objectifs**  |  | **À éviter** |
| * Le destinataire se montre intéressé à collaborer et à coopérer avec d'autres unités.
* Il désire partager son expérience.
 | * Ça vaudrait la peine qu’on se réunisse pour…
* J’aimerais rencontrer les professionnels des autres services afin que nous partagions nos expériences.
* On devrait se rencontrer plus souvent et faire le point.
 | Partage | * Encourager le destinataire à partager les « trucs » qui l'ont aidé à s'adapter au changement.
* Lui demander d'agir comme coach auprès de ses collègues pour faciliter leur adaptation.
* Lui offrir la possibilité de transmettre son expertise à d'autres groupes internes.
* Mettre en place des mécanismes qui facilitent les échanges d'informations entre les destinataires collègues.
 | * Considérer l'entraide comme une perte de temps.
 |
| **Phase 7** : **Préoccupations centrées sur l’amélioration du changement** |
| **Description** | **Expressions courantes** | **Objectifs**  | **Comportements attendus** | **À éviter** |
| * Le destinataire désire améliorer ce qui existe déjà, par des modifications majeures à son poste de travail ou à ses responsabilités, ou par de nouvelles utilisations ou applications.
* Il est préoccupé par l'amélioration des nouvelles façons de faire.
 | * Essayons ceci…
* Et si on faisait cela ?
* Comment pourrions-nous améliorer notre efficacité dans notre unité ?
 | Valoriser l’expertise | * Encourager le destinataire à soumettre des propositions d'amélioration du changement.
* Faciliter l'accès à des ressources qui permettent aux destinataires de tester leurs propositions d'amélioration.
* Faire participer les destinataires à l'examen critique des réussites et des difficultés de l'implantation du changement en vue d'améliorer les prochaines mises en œuvre.
* Assurer un suivi aux propositions d'amélioration du changement.
 | * Restreindre l'essai de nouvelles pistes d'amélioration du changement.
* Confier à des spécialistes le mandat de faire des améliorations.
 |



**INTÉGRER LE CHANGEMENT**

**OUTILS POUR GESTIONNAIRES**

**Projet de changement :** Nommez le projet

**Étape 1 : Bilan de la gestion du changement[[2]](#footnote-2)**

**(À titre informatif - temps moyen de complétion : 5 min)**

En tant que gestionnaire, cet exercice de bilan du changement permet de s’assurer que la situation désirée a bel et bien été atteinte. Par ailleurs, cet exercice réflexif permet également de se questionner à savoir si le changement n’a pas engendré indirectement des effets indésirables.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **RÉSULTATS ATTENDUS** | **RÉPONSE** | **COMMENTAIRES** |
|  | **OUI** | **NON** |  |
| 1. | Le changement a atteint ses objectifs. |[ ] [ ]  Écrire ici. |
| 2. | Les rôles et les responsabilités des parties prenantes sont bien compris. |[ ] [ ]  Écrire ici. |
| 3. | Les impacts du changement sont acceptés par la majorité des parties prenantes. |[ ] [ ]  Écrire ici. |
| 4. | L’ensemble du processus et des procédures est bien compris par les parties prenantes. |[ ] [ ]  Écrire ici. |
| 5. | Les nouvelles compétences sont maîtrisées. |[ ] [ ]  Écrire ici. |
| 6. | Les nouveaux outils sont maîtrisés par les parties prenantes. |[ ] [ ]  Écrire ici. |
| 7. | Les personnes touchées par le changement sont sereines et bien disposées par rapport au changement. |[ ] [ ]  Écrire ici. |
| 8. | L’engagement de la direction vis-à-vis le changement est encore présent et tangible. |[ ] [ ]  Écrire ici. |
| 9. | Les gestionnaires sont actifs et engagés auprès de leur équipe afin de soutenir et de maintenir le changement. |[ ] [ ]  Écrire ici. |
| 10. | En cas de problème, les personnes touchées par le changement savent à qui s’adresser. |[ ] [ ]  Écrire ici. |
| 11. | Les lieux physiques de travail sont adéquats afin que les personnes touchées par le changement puissent adopter les comportements attendus (aires de travail, équipements, déménagements). |[ ] [ ]  Écrire ici. |
| 12. | Les personnes touchées par le changement n’ont plus besoin du soutien professionnel ou technique. |[ ] [ ]  Écrire ici. |
| 13. | Des rencontres de suivi sont planifiées. |[ ] [ ]  Écrire ici. |
| 14. | Les comportements attendus se manifestent de façon constante. |[ ] [ ]  Écrire ici. |
| 15. | Le changement n’a pas généré d’effets secondaires collatéraux indésirables. |[ ] [ ]  Écrire ici. |

**Étape 2 : Auto-évaluation des compétences en gestion du changement**

**(À titre informatif - temps moyen de complétion : 20 à 30 min)**

Identifiez un changement qui s’est produit dans votre organisation dans le passé avec lequel vous avez été impliqué en tant que gestionnaire ou entraîneur. Pour chaque catégorie ci-dessous, évaluez votre comportement réel en ce qui concerne ce changement. Soyez ouvert et honnête avec vos réflexions. Évaluez- vous dans chaque zone sur une échelle de 1 à 5, avec 1 égal à « Non atteint » et 5 égal à « Complètement atteint ». Calculez votre score.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **S’adapter au changement** | Non atteint | Complètement atteint |
| J’ai cherché de l’information pour mieux comprendre « pourquoi » le changement se produisait. | [ ]  1 | [ ]  2 | [ ]  3 | [ ]  4 | [ ]  5 |
| J’ai posé des questions pour déterminer comment le changement aurait un impact sur moi et mon groupe. | [ ]  1 | [ ]  2 | [ ]  3 | [ ]  4 | [ ]  5 |
| J’ai fourni des commentaires, y compris des objections, d’une manière claire et non conflictuelle à mon gestionnaire et à l’équipe du projet. | [ ]  1 | [ ]  2 | [ ]  3 | [ ]  4 | [ ]  5 |
| Si j’étais résistant au changement, j’ai identifié la cause profonde de ma résistance et j’ai travaillé avec mon supérieur hiérarchique pour trouver des solutions à mes objections. | [ ]  1 | [ ]  2 | [ ]  3 | [ ]  4 | [ ]  5 |
| Avant d’introduire le changement à mes employés, j’avais fait un choix personnel pour soutenir et participer au changement. | [ ]  1 | [ ]  2 | [ ]  3 | [ ]  4 | [ ]  5 |

**Total (sur 25) :** Inscrivez votre score

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Introduire le changement à vos employés** | Non atteint | Complètement atteint |
| J’ai partagé avec les employés la nature du changement de contexte avec la vision et l’orientation plus larges de l’organisation. | [ ]  1 | [ ]  2 | [ ]  3 | [ ]  4 | [ ]  5 |
| J’ai expliqué « pourquoi » le changement se produisait, y compris le risque de ne pas changer. | [ ]  1 | [ ]  2 | [ ]  3 | [ ]  4 | [ ]  5 |
| J’ai officiellement encouragé le dialogue avec mes employés en leur demandant de leur faire part de leurs commentaires et de soulever leurs questions et leurs préoccupations au sujet du changement. | [ ]  1 | [ ]  2 | [ ]  3 | [ ]  4 | [ ]  5 |
| J’ai corrigé la désinformation qui a pu circuler au sujet du changement. | [ ]  1 | [ ]  2 | [ ]  3 | [ ]  4 | [ ]  5 |
| J’ai visiblement démontré mon soutien personnel et mon enthousiasme pour le changement (mes employés me voyaient comme un défenseur ou un commanditaire pour le changement). | [ ]  1 | [ ]  2 | [ ]  3 | [ ]  4 | [ ]  5 |

**Total (sur 25) :** Inscrivez votre score

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Gérer les employés tout au long de la transition** | Non atteint | Complètement atteint |
| J’ai tenu des séances individuelles avec les employés afin de déterminer comment ils seraient touchés par le changement, de lier le changement à leur rôle d’emploi et d’écouter leurs préoccupations. | [ ]  1 | [ ]  2 | [ ]  3 | [ ]  4 | [ ]  5 |
| J’ai identifié tous les domaines de résistance au changement et j’ai géré efficacement cette résistance. | [ ]  1 | [ ]  2 | [ ]  3 | [ ]  4 | [ ]  5 |
| J’ai évalué l’écart entre les connaissances et les compétences actuelles en matière d’emploi, ainsi que les connaissances et les compétences nécessaires pour appuyer le changement, afin de créer des plans de perfectionnement professionnel pour chaque employé. | [ ]  1 | [ ]  2 | [ ]  3 | [ ]  4 | [ ]  5 |
| J’ai fourni des renseignements continus sur le changement et je me suis assuré que les employés avaient le temps nécessaire pour suivre la formation. | [ ]  1 | [ ]  2 | [ ]  3 | [ ]  4 | [ ]  5 |
| J’ai encadré des employés pendant la mise en œuvre du changement et j’ai fourni un environnement sécuritaire aux employés pour qu’ils s’entraînent, qu’ils commettaient des erreurs et qu’ils s’adaptent au changement. | [ ]  1 | [ ]  2 | [ ]  3 | [ ]  4 | [ ]  5 |

**Total (sur 25) :** Inscrivez votre score

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Renforcer et célébrer le succès** | Non atteint | Complètement atteint |
| J’ai publiquement reconnu et célébré les réalisations et les succès obtenus par mon groupe. | [ ]  1 | [ ]  2 | [ ]  3 | [ ]  4 | [ ]  5 |
| J’ai reconnu les individus pour leur contribution et leur soutien. | [ ]  1 | [ ]  2 | [ ]  3 | [ ]  4 | [ ]  5 |
| J’ai mis en place des programmes de mesure et de gestion du rendement qui correspondent au changement afin que les progrès de mes employés soient mesurables et observables. | [ ]  1 | [ ]  2 | [ ]  3 | [ ]  4 | [ ]  5 |
| J’ai tenu les employés responsables de la conformité au changement et de leur rendement dans la réalisation des objectifs du changement. | [ ]  1 | [ ]  2 | [ ]  3 | [ ]  4 | [ ]  5 |
| J’ai fourni des données à l’équipe du projet sur la façon dont les employés adoptaient le changement, y compris des données de rendement spécifiques et des domaines de résistance. | [ ]  1 | [ ]  2 | [ ]  3 | [ ]  4 | [ ]  5 |

**Total (sur 25) :** Inscrivez votre score

Vous pouvez créer votre plan d’amélioration de la gestion du changement en prenant des mesures pour améliorer vos performances dans n’importe quel élément de ligne que vous ayez classé un 3 ou moins. Toute catégorie qui a une note totale de 15 ou moins devrait être considérée comme un risque potentiel.

|  |
| --- |
| 1. **Qu’est-ce qui a bien fonctionné dans la gestion du changement ?**
 |
| Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. |
| 1. **Quelles sont les principales forces et ressources sur lesquelles il serait pertinent de miser davantage afin de maintenir l’énergie nécessaire pour assurer le maintien des bénéfices anticipés ?**
 |
| Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. |
| 1. **Quelles sont les leçons apprises de cette expérience en gestion de changement dont il serait important de tirer profit pour les projets à venir ?**
 |
| Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte. |

**Étape 3 : Planifier un post-mortem en équipe**

Voici un exemple de façon de procéder pour réaliser une rencontre *post mortem* avec son équipe à la fin d’un changement ou d’un projet.

|  |  |
| --- | --- |
| **Organisation** | **Lors de la rencontre** |
| **Exemples de thèmes et de questions à aborder :*** Voir tableau 1.1 et 1.2

**Qui inclure*** Toutes personnes concernées
* Destinateurs finaux

**Règles*** Esprit d’apprentissage ; pas de blâme
* Dire la vérité
* Penser solution

**Autres éléments pertinents*** Inclure un tiers facilitateur au besoin
* Si on parle du passé, être orienté sur le « pourquoi », si on parle du futur, être orienté sur le « quoi »
* Permettre aux participants de faire une réflexion individuelle en amont avec les questions que vous souhaitez aborder en équipe.
 | **Résumer*** Objectifs, projet, activité, situation

**Présenter*** Résultats
* Constats

**Animer**Animer la discussion au général, puis par thématique* Bons et mauvais coups
* Ce qu’on apprend
* Ce qu’on doit reproduire
* Ce que l’on reconnait ; personnes ; faits
* Ce qu’on doit corriger ou éliminer
* Planifier l’effort de progression
* Les suivis d’actions pour corriger et éviter de reproduire les mêmes enjeux
 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **Tableau 1.2 : Exemples de questions** |
| **Tableau 1.1 : Exemples de thématiques** |  | * Quels sont les résultats globaux, les constats?
* Quels sont les points forts, percutants? Que devons-nous répéter?
* Quelles méthodes, mesures, actions, attitudes ont particulièrement bien fonctionné? Pourquoi?
* Que s’est-il moins bien passé? Qu’est-ce qui a nui? Pourquoi?
* Comment faire autrement la prochaine fois?
* Chacun a-t-il participé efficacement? Comment améliorer?
* Quels sont les apprentissages profitables?
 |
| * Rôles exercés par bon acteur au bon moment, collaboration
* Déploiement, étapes, délais, coûts
* Progrès, résultats, ce qui s’est transformé
* Accompagnement, méthode, outils, formation
* Communication, gestion du changement
* Satisfaction globale; des acteurs, des destinataires
* Apprentissage et enseignements tirés
 |  |
|  |  |

1. BAREIL, Céline. Gérer le volet humain du changement, Montréal, Québec, Éditions Transcontinental, 2004. [↑](#footnote-ref-1)
2. Adapté de Céline Bareil, Lyne Beausoleil et Sylvie Charbonneau, Méthodologie CAPTE développée par Céline Bareil, Sylvie Charbonneau et Lyne Beausoleil respectivement de HEC Montréal, Brio Conseils Inc. et CHU Sainte-Justine, Copyright © Valorisation HSJ, société en commandite et Valorisation Gestion, société en commandite, 2011. [↑](#footnote-ref-2)