

Centre intégré de santé et de services sociaux de la Montérégie-Ouest

Gérer humainement le changement pour une meilleure adhésion :
communiquer, soutenir et impliquer



Direction des ressources humaines, du développement organisationnel et des affaires juridiques
Décembre 2021

Table des matières

Objectifs.....	3
Partie A : Les notions de base en gestion du changement.....	3
Mot « changement » en mandarin.....	3
Courbe en J	4
Impacts du changement sur les personnes.....	5
Besoins des personnes	5
Changement et transition.....	6
Conditions de réussite d'un changement.....	6
Communication du changement	7
Décalage psychologique	7
Coresponsabilité de la gestion du changement	9
Préoccupation.....	9
Partie B : La méthodologie de gestion du changement	10
Méthodologie en 3 étapes	11
1. Avant de se lancer, PLANIFIER.....	11
2. Pendant le changement, ACCOMPAGNER	13
3. Après le changement, INTÉGRER l'expérience.....	19
Conclusion	19
Références	20

Objectifs

Ce guide sur la gestion du changement vise à :

- Comprendre les notions de base en gestion du changement;
- Reconnaître et traiter les préoccupations vécues par les personnes;
- Organiser la gestion du changement en 3 étapes;
- Favoriser l'adhésion du personnel au changement.

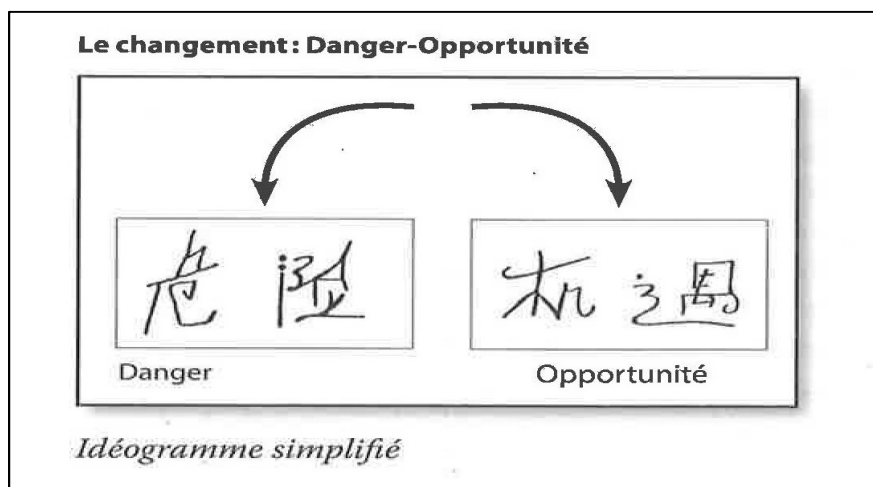
Partie A : Les notions de base en gestion du changement

Le changement est inévitable. Il fait maintenant partie intégrante de la vie. Tout change et il y a plus d'un changement simultanément. Nous faisons continuellement face aux défis de changer sur une base continue, parfois pour le mieux et parfois pour le pire.

La réussite d'un changement passe assurément par les personnes qui sont directement ou indirectement touchées. Alors, avant d'implanter un changement, il est indispensable de connaître certaines notions relatives à la gestion du volet humain du changement afin de bien comprendre les réactions possibles des personnes ou des groupes.

Mot « changement » en mandarin

En mandarin, le mot « changement » n'existe pas. Il est plutôt composé des mots « danger » et « opportunité ».¹



En effet, l'expérience pratique démontre que tous les changements contiennent une part de danger et une part d'opportunité. Le danger se manifeste concrètement par l'émergence d'inquiétudes et l'opportunité se traduit par la perception de gains éventuels.

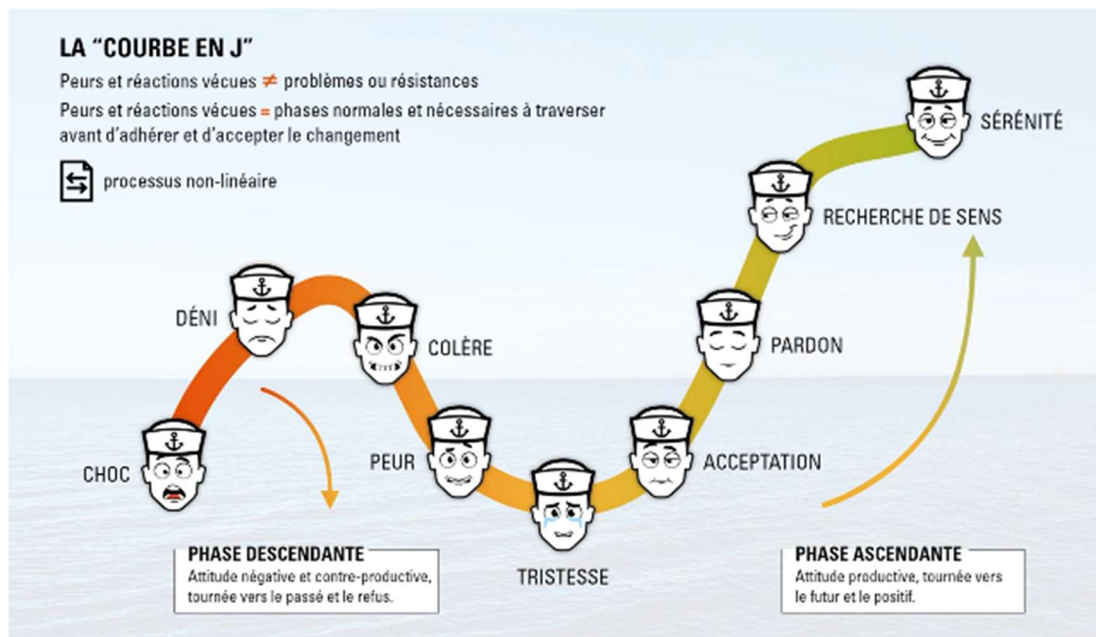
¹ Source : Maletto, M. (2011). *La gestion du changement. Comment faire adhérer le personnel*. Deuxième édition, Montréal, Éditions Maletto.

Que le changement soit personnel ou organisationnel, les inquiétudes naissent dans l'esprit des personnes bien avant l'apparition des gains. Évidemment, il est légitime d'avoir des inquiétudes ou des appréhensions face au changement. Or, il est important de comprendre que tant que ses inquiétudes ne sont pas traitées, la personne ne peut percevoir les gains que comporte un changement. En fait, l'implantation d'un changement implique toujours deux fois plus de dangers que d'opportunités.

Dans ce cas-ci, la méthodologie proposée plus loin permet de traiter les préoccupations des personnes afin de les atténuer le plus possible, et ainsi aider le personnel à percevoir éventuellement des gains. Par conséquent, l'adhésion au changement y sera grandement facilitée.

Courbe en J

Le changement suscite une gamme d'émotions chez les personnes touchées. Certaines émotions sont illustrées sur la courbe en J passant du choc à la sérénité.² Ce modèle est fortement inspiré des étapes du deuil puisque, les personnes touchées par le changement doivent généralement faire le deuil d'une ancienne réalité avant de percevoir les gains du changement.



Cette courbe met clairement en évidence le fait que les personnes ne réagissent pas tous de la même façon à un changement. Selon la nature et l'ampleur du changement, chaque personne vivra les étapes de la transition avec une intensité et une durée variables.

Lorsque des changements s'implantent simultanément, plusieurs courbes en J se chevauchent ce qui intensifie inévitablement les réactions des personnes touchées. Il n'est pas rare de constater que ces derniers demeurent dans la zone négative de la courbe sans jamais être capable d'entrer dans la phase ascendante et, ainsi, voir la lumière au bout du tunnel. Il y a donc un risque d'épuisement chez les personnes qui vivent des changements qui n'aboutissent jamais. Dans ce cas, il est suggéré de réévaluer la raison d'être du changement ainsi que la situation actuelle afin de valider si le changement se poursuit dans les mêmes conditions.

² Source : tirée de la formation « Accompagner les personnes dans le changement » disponible sur l'Environnement numérique d'apprentissage (ENA)

Impacts du changement sur les personnes

Le changement entraîne différents impacts chez les destinataires, c'est-à-dire les personnes concernées par le changement. À titre d'exemple, ces aspects peuvent être touchés ³ :

- Savoir : connaissances, habiletés
- Motivation : valeurs, sens du travail, autonomie, pouvoir, rôles et responsabilités
- Outils : technologies
- Organisation : style de gestion, méthodes de travail, relations, droits acquis
- Système organisationnel : pratiques RH, climat de travail, valeurs et croyances

Plus qu'un changement touche profondément à des aspects enracinés dans la culture de l'organisation ou affecte plusieurs aspects de la vie des personnes concernées, plus il est difficile de le réussir.

Besoins des personnes

Afin de minimiser les impacts du changement et de favoriser son adhésion, la personne concernée par le changement a besoin d'être entendue, rassurée, informée, soutenue et impliquée. Voici quelques pistes d'idées pour reconnaître et satisfaire ses besoins.⁴

Besoins	Actions à privilégier
Être entendu : • Être écouté • Être compris	• Encourager à poser des questions • Questionner pour comprendre • Manifester de l'empathie • Écouter sans jugement
Être rassuré : • Comprendre • Avoir des réponses à ses questions	• Véhiculer une vision positive face au projet de changement • Offrir du renforcement face aux peurs et aux besoins
Être informé : • Connaître le quoi / pourquoi / comment / quand / qui • Connaître la raison d'être du changement	• Tenir informé des orientations • Expliquer les causes à l'origine du projet de changement • Expliquer les étapes du projet de changement et la méthode qui sera utilisée
Être soutenu : • Recevoir de la documentation • Être informé • Être accompagné • Être encouragé	• Assurer le soutien attendu • Trouver des solutions aux difficultés • Valoriser les efforts et les succès • Respecter la capacité d'absorption
Être impliqué : • Contribuer • Participer • Être considéré pour son expertise	• Clarifier les attentes, les rôles et les responsabilités • Faire participer les collègues à la recherche de solutions • Cibler les besoins

³ Idem

⁴ Idem

Changement et transition⁵

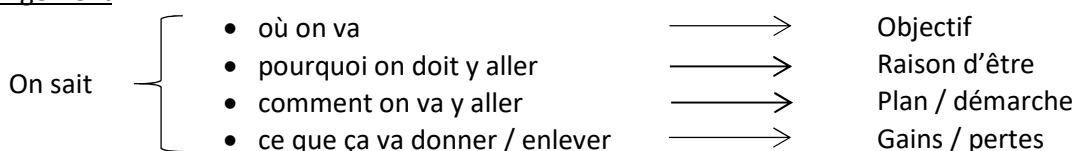
Le changement désigne un changement concret et circonscrit dans le temps. Il a donc un début et une fin. Il peut également signifier une façon d'être ou de faire, qui aura un impact sur certaines personnes.

La transition, quant à elle, renvoie au processus psychologique déclenché par un changement que devront vivre des personnes ou des groupes durant une certaine période. Il s'agit d'un continuum puisque la transition est présente avant, pendant et après le changement.

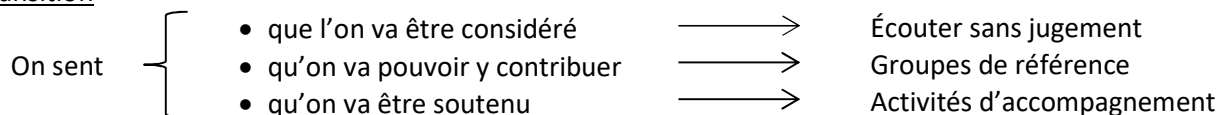
Conditions de réussite d'un changement

Les éléments essentiels au succès de l'implantation d'un changement et du processus de transition⁶ sont :

Changement



Transition



Dans le but de réussir un changement, il est également intéressant de tenir compte de ce modèle inspiré de Golden.⁷ Ce dernier illustre les composantes essentielles à la réussite d'un changement et, en contrepartie, les résultantes de l'absence d'une composante.

	+	Plan d'action	+	Ressources	+	Motivation	+	Compétences	=	Confusion
Vision	+		+	Ressources	+	Motivation	+	Compétences	=	Faux départ
Vision	+	Plan d'action	+		+	Motivation	+	Compétences	=	Frustration
Vision	+	Plan d'action	+	Ressources	+		+	Compétences	=	Changement graduel
Vision	+	Plan d'action	+	Ressources	+	Motivation	+		=	Anxiété
Vision	+	Plan d'action	+	Ressources	+	Motivation	+	Compétences	=	Changement

⁵ Source : Maletto, M. (2011). *La gestion du changement. Comment faire adhérer le personnel*. Deuxième édition, Montréal, Éditions Maletto.

⁶ Idem

⁷ Source : GOLDEN, Brian (2006) « Transforming Healthcare Organizations », *Healthcare Quarterly*, vol. 10 special issue, p. 10-19 (adaptation)

Communication du changement

Communiquer, c'est toujours très important. Ce l'est d'autant plus en période de changement.

La communication d'un changement comprend la stratégie de communication, la raison d'être du changement, un résumé du changement, le plan de mise en œuvre du changement et les activités d'accompagnement et de soutien. En fait, il suffit de communiquer le juste degré d'information nécessaire à tous, et ce, au moment opportun.

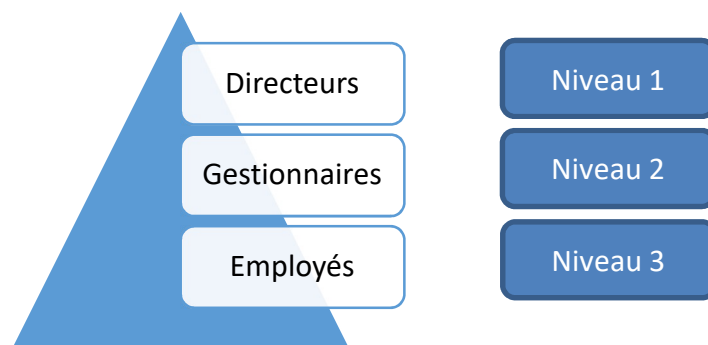
Afin de préparer les messages, il est important de se rappeler les questions à se poser.

Qui?	Afin de cibler qui est la meilleure personne pour s'adresser aux groupes cibles
Dit quoi?	Afin de déterminer quel message passer selon les groupes cibles et les effets recherchés
À qui?	Afin d'avoir une idée précise de ceux qui recevront le message
Comment?	Afin de déterminer la stratégie optimale pour passer le message
Avec quel effet?	Afin de déterminer avec précision le résultat attendu

Aussi, il demeure essentiel de répondre aux questions des personnes touchées par le changement tout au long de sa mise en œuvre. Le Pas de Question Sans Réponse (PQSR) est un outil d'information fort utile pour y arriver. Il s'agit en réalité d'une synthèse des questions et des réponses que nous transcrivons dans un document. C'est l'équivalent d'une foire aux questions.

Décalage psychologique

Dans une organisation, le changement se déroule à trois niveaux de gestion, mais pas nécessairement dans le même temps psychologique pour chacun de ces niveaux.⁸



Par exemple, dans un changement du type traditionnel, c'est-à-dire partant de la direction vers les employés, quand les directeurs songent à s'engager dans un changement, ils discutent et se consultent pendant quelques semaines, voire quelques mois. Sans le savoir, sur le plan psychologique, ils sont passés du danger (perte) à l'opportunité (gain).

Ensuite, quand les directeurs s'adressent à leurs gestionnaires, ils sont donc centrés sur la partie opportunité alors que les gestionnaires, n'étant qu'aux premiers instants de réflexion, en sont quant à eux à la partie danger. Après un certain temps, les gestionnaires adhèrent au changement.

⁸ Source : Maletto, M. (2011). *La gestion du changement. Comment faire adhérer le personnel*. Deuxième édition, Montréal, Éditions Maletto.

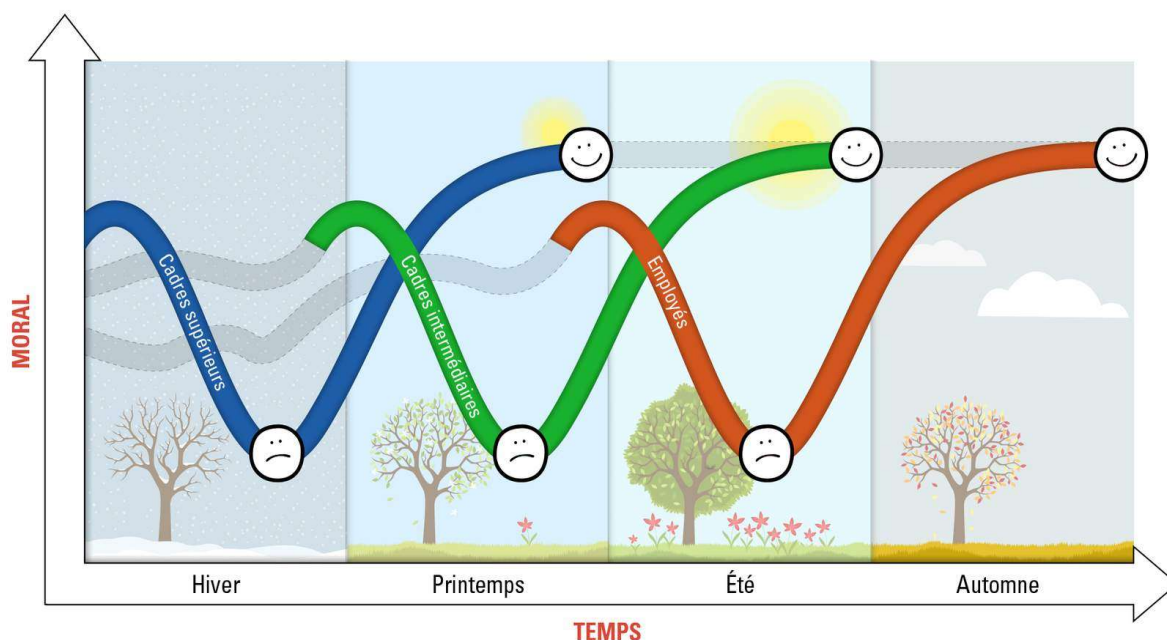
Puis, quand les gestionnaires présenteront le changement aux employés, ceux-ci seront, à leur tour, au début de leur processus d’approvisionnement du changement. Ils en seront donc nécessairement à la partie danger.

L’analogie des fuseaux horaires illustre bien ce phénomène. Les directeurs se trouvent psychologiquement à 18h à Paris, les gestionnaires à midi à Montréal et les employés à 9h à Vancouver. En résumé, le personnel de l’organisation se retrouve psychologiquement dans trois fuseaux horaires différents.

Niveaux de gestion	Employés	Gestionnaires	Directeurs
Fuseaux horaires	Vancouver – 9h 	Montréal – 12h 	Paris – 18h 

Décalage psychologique et les émotions⁹

Chaque personne concernée par le changement vit nécessairement des émotions. Toutefois, celles-ci ne se manifestent pas simultanément (décalage), notamment à cause du niveau hiérarchique de chaque personne.



L’objectif de la gestion du changement est de ramener le plus vite possible les trois niveaux dans sensiblement le même temps psychologique, et ainsi, parvenir à la destination souhaitée.

⁹ Source : tirée de la formation « Accompagner les personnes dans le changement » disponible sur l’Environnement numérique d’apprentissage (ENA)

Coresponsabilité de la gestion du changement

Faciliter le changement est avant tout un effort d'équipe parce qu'il implique généralement plusieurs acteurs organisationnels. La gestion du changement est effectivement une coresponsabilité entre tous les membres d'une organisation. Encore une fois, à titre d'exemple, dans un changement du type traditionnel, c'est-à-dire partant de la direction vers les employés : ¹⁰

- Les directeurs ont la responsabilité de planifier le changement ;
- Les gestionnaires ont la responsabilité de le mettre en œuvre ;
- Les employés ont la responsabilité de le réaliser.

Rôle du gestionnaire

Le rôle de gestionnaire consiste à accompagner son équipe dans les changements. Voici, les trois éléments fondamentaux de l'accompagnement d'une équipe :

- Communication
- Soutien
- Implication

En misant sur la communication, le soutien et l'implication, le gestionnaire favorise grandement l'appropriation du changement et, par le fait même, assure sa pérennité.

Plus précisément, le gestionnaire¹¹ :

1. Aide, facilite la mise en place du changement;
2. Est conscient des enjeux de son secteur;
3. Prend le pouls de l'équipe et est à l'écoute de ses préoccupations;
4. Transmet l'information en lien avec les étapes et l'avancement du changement;
5. Adopte des pratiques de gestion de proximité;
6. Contribue à la mobilisation de l'équipe.

Préoccupation¹²

La préoccupation se définit comme étant une pensée et un sentiment légitimes et normaux qui précèdent le changement et l'adhésion à ce changement. Elle peut porter sur le passé, le présent ou le futur.

La résistance au changement est la résultante de préoccupations non traitées. Comme la résistance est souvent associée à la fermeture et qu'il est légitime d'avoir des inquiétudes ou des appréhensions face à un changement, il est préférable d'utiliser le mot « préoccupation » plutôt que le terme « résistance ».

Il est possible de traiter les préoccupations des personnes touchées par le changement via une activité de soutien ou d'accompagnement afin de les atténuer le plus possible.

¹⁰ Source : Maletto, M. (2011). *La gestion du changement. Comment faire adhérer le personnel*. Deuxième édition, Montréal, Éditions Maletto.

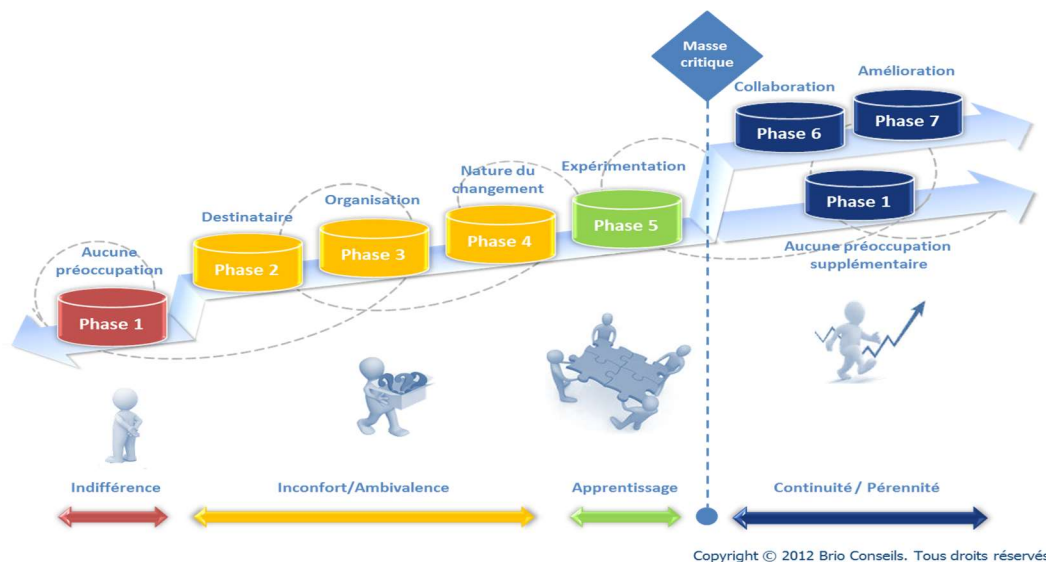
¹¹ Source : tirée de la formation « Accompagner les personnes dans le changement » disponible sur l'Environnement numérique d'apprentissage (ENA)

¹² Source : Maletto, M. (2011). *La gestion du changement. Comment faire adhérer le personnel*. Deuxième édition, Montréal, Éditions Maletto.

Théorie des phases de préoccupations¹³

Ce modèle référentiel proposé par Céline Bareil permet d'établir un diagnostic des réactions et des perceptions conscientes des destinataires à l'égard d'un changement. Plus précisément, cette théorie permet principalement de classer les inquiétudes des personnes concernées par un changement selon 7 phases :

- Phase 1 : aucune préoccupation
- Phase 2 : préoccupations centrées sur le destinataire
- Phase 3 : préoccupations centrées sur l'organisation
- Phase 4 : préoccupations centrées sur la nature du changement
- Phase 5 : préoccupations centrées sur l'expérimentation
- Phase 6 : préoccupations centrées sur la collaboration
- Phase 7 : préoccupations centrées sur l'amélioration continue



Le souhait est évidemment de tendre vers la septième phase de préoccupations. Il est cependant important de noter que les deux dernières phases peuvent être vécues par un nombre limité de destinataires.

Partie B : La méthodologie de gestion du changement

La gestion du changement consiste à développer la capacité à changer de l'organisation, en mettant en place les meilleures conditions possibles, de manière à favoriser l'adhésion des différentes parties prenantes et ainsi atteindre les objectifs souhaités par l'intention du changement.¹⁴

Face à un changement, il est souvent tentant de se lancer dans l'action rapidement. Cependant, la planification et la préparation d'un changement permettent d'identifier et d'actualiser ses conditions de réussite. En fait, le temps requis pour gérer le changement est moindre que le temps « perdu » à la gestion des plaintes et des résistances.

¹³ Source : Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Éditions Transcontinental

¹⁴ Source : tirée de la formation « Accompagner les personnes dans le changement » disponible sur l'Environnement numérique d'apprentissage (ENA)

Méthodologie en 3 étapes¹⁵

La méthodologie de gestion du changement proposée est basée sur l'approche de Michel Maletto et vise, d'une part, à accompagner les gestionnaires à travers les grandes étapes de la gestion du changement afin de favoriser son succès et l'adhésion du personnel, et d'autre part, à développer les habiletés des gestionnaires à gérer le volet humain de la gestion du changement. La méthodologie gère donc la transition en structurant les actions lors de l'implantation d'un changement. Elle s'applique à différents types de changement de toute envergure.

La méthodologie de gestion du changement est structurée en 3 étapes.

1. Avant de se lancer, PLANIFIER
2. Pendant le changement, ACCOMPAGNER
3. Après le changement, INTÉGRER l'expérience

1. Avant de se lancer, PLANIFIER

Raison d'être du changement

Avant d'amorcer un changement, il est nécessaire d'identifier clairement sa raison d'être. La diffusion de la raison d'être aide grandement à développer une compréhension commune et partagée autour d'un changement. Bâtir une compréhension commune vise notamment à s'assurer de la cohérence future des actions et des décisions qui seront prises tout au long du changement.

Ce faisant, en répondant aux différentes questions ci-dessous, c'est la fondation de la légitimité du changement qui se construit et qui va contribuer à développer l'adhésion au changement, ce qui est essentiel pour provoquer un changement de comportements ou d'attitudes.

Dans le but de créer un sens au changement, le gestionnaire peut répondre à ces questions : ¹⁶

1. LE POURQUOI : Pourquoi changer?
D'où vient le besoin : problématique ou opportunité. En quoi le statut quo est inacceptable.
2. LA VISION : Quelle est la cible visée?
Objectifs ou finalité du changement. Gains pour patients ou clients ou pour toutes personnes visées par le changement.
3. LE QUAND : Pourquoi changer maintenant?
Pourquoi maintenant ou non l'an dernier ou l'an prochain? Urgence d'agir. Échéancier visé.
4. LE COMMENT : Comment on s'y prendra?
Phases, rythme attendu, personnes à impliquer, disponibilités des ressources.
5. POUR QUI : Qui sont les personnes visées par le changement?
Personnes ou groupes de personnes qui vivront le changement.



À COMPLÉTER :

Outil #1 – Raison d'être du changement

¹⁵ Idem

¹⁶ Idem

Analyse de la situation actuelle

Avant d'entreprendre tout changement, il importe de savoir si, au départ, les conditions sont favorables et si la capacité de changer est suffisamment élevée pour permettre au changement de se déployer.

Voici les principales questions à se poser : ¹⁷

1. Quels sont les leviers ou les freins?
2. Quel est le contexte organisationnel?
3. Le climat de travail est-il propice au changement?
4. Quel est l'historique de réussite des derniers changements vécus par les personnes?
5. Quelle est la capacité de libération des équipes?
6. Bref, ai-je les conditions pour faciliter le succès de mon projet de changement?



À COMPLÉTER :

Outil #2 – Analyse de la situation actuelle

Inventaire des préoccupations, des activités d'accompagnement et des gains

Il est important de procéder à un inventaire des préoccupations, des activités d'accompagnement et des gains.¹⁸ Il s'agit d'anticiper l'impact humain du changement. L'élaboration de l'inventaire des préoccupations, des activités d'accompagnement et des gains comporte ces actions :

1. Identifier les groupes cibles (ou les parties prenantes)
2. Identifier les préoccupations par groupe cible
3. Identifier les activités d'accompagnement par groupe cible
4. Identifier les gains par groupe cible

À titre indicatif, voici un modèle du tableau illustrant l'inventaire des PAG :

Groupe cible :

Préoccupations	P	Activités d'accompagnement	Gains	P
1.		1.	1.	
2.		2.	2.	
3.		3.	3.	

Échelle de pondération (P) : A : impact fort, B : impact moyen, C : impact faible

En somme, il s'agit d'une collecte de données préliminaire servant à identifier des actions visant le traitement des préoccupations des groupes cibles, et cela, avant même l'implantation dudit changement. Le gestionnaire peut aussi partager sa réflexion à quelques personnes ciblées afin de s'assurer que les principales préoccupations ont été identifiées et sont conformes à la réalité.

¹⁷ Idem

¹⁸ Source : Maletto, M. (2011). *La gestion du changement. Comment faire adhérer le personnel*. Deuxième édition, Montréal, Éditions Maletto.

**À COMPLÉTER :**

Outil #3 – Inventaire des préoccupations, des activités d'accompagnement et des gains

Plan d'action

Le plan d'action, souvent appelé « plan de gestion du changement », sera alimenté par les réflexions effectuées lors de l'analyse précédente.

Voici un modèle d'une première version d'un plan d'action : ¹⁹

Qui Groupes de personnes concernées principalement par le changement	Quoi Préoccupations	Comment Actions concrètes et activités d'accompagnement pour rassurer les personnes
1.		
2.		
3.		

**À COMPLÉTER :**

Outil #4 – Plan d'action - première version

EN RÉFÉRENCE :

Outil #5 – Plan de gestion du changement

2. Pendant le changement, ACCOMPAGNER

Afin de favoriser l'adhésion au changement, le gestionnaire doit prévoir au minimum trois rencontres avec les personnes concernées par le changement pour : ²⁰

1. Annoncer le changement
2. Collecter les préoccupations
3. Ajuster le plan d'action en continu pour le jour J

**EN RÉFÉRENCE :**

Outil #6 – Description des rencontres 1-2-3

¹⁹ Source : tirée de la formation « Accompagner les personnes dans le changement » disponible sur l'Environnement numérique d'apprentissage (ENA)

²⁰ Idem

Rencontre 1 (R1) : annonce du changement

La première rencontre d'information vise principalement à présenter sommairement le changement, sa raison d'être ainsi que la démarche d'accompagnement, et cela même s'il existe encore des points d'incertitude. En fait, il y aura toujours des points d'incertitude dans la mise en œuvre d'un changement. Attendre d'avoir toutes les réponses pour communiquer au personnel serait complètement irréaliste.

	Rencontre 1
Type de rencontre	Rencontre d'information
Objectifs	Communiquer, expliquer et comprendre le changement
Animateurs	Responsable hiérarchique et leader d'implantation (gestionnaire)
Participants	Toutes les personnes concernées par le changement
Ordre du jour proposé	• Présentation de la démarche (rencontres 1,2 et 3) • Description de la raison d'être du changement • Présentation sommaire du changement • Explication de l'impact humain (danger-opportunité) • Présentation des principales activités d'accompagnement • Période de question

Il est important de se rappeler que l'objectif de la rencontre 1 est de communiquer le changement aux personnes touchées par le changement ce qui leur permettra de comprendre le changement. Ensuite, le gestionnaire est libre d'utiliser sa créativité pour trouver des moyens d'atteindre cet objectif en fonction de la réalité de son service, de l'ampleur du changement et du temps dont il dispose. Ainsi, en animant la rencontre 1, le gestionnaire satisfait le premier élément fondamental de l'accompagnement de son équipe, soit la communication.

Rencontre 2 (R2) : échange sur les préoccupations

La deuxième rencontre sur le dialogue traite principalement la dimension humaine en ouvrant le dialogue sur les préoccupations et les activités d'accompagnement. Il s'agit bien d'un dialogue, donc un échange afin de bien saisir les préoccupations des différentes personnes touchées par le changement. Parfois, il est nécessaire de tenir plus d'une rencontre pour laisser le temps aux personnes d'intérioriser le processus de transition.

Cette rencontre constitue le cœur de la méthodologie puisque le partage des préoccupations, et surtout les émotions sous-jacentes, aidera la personne à vivre la transition, à faire le deuil de quelque chose et ainsi à accepter sa nouvelle réalité.

Plus particulièrement : ²¹

- Être entendu sans être jugé crée une ouverture chez la personne ou le groupe touché par le changement.
- Les activités d'accompagnement rassurent.
- La perception de gains potentiels motive.

La synchronisation de ces trois étapes enclenche chez la personne le processus d'acceptation du changement et, par conséquent, l'adhésion à sa nouvelle réalité.

²¹ Source : Maletto, M. (2011). *La gestion du changement. Comment faire adhérer le personnel*. Deuxième édition, Montréal, Éditions Maletto.

	Rencontre 2
Type de rencontre	Dialogue sur les préoccupations
Objectifs	S'exprimer, discuter et traiter les préoccupations
Animateur	Leader d'implantation (gestionnaire) ou leader en gestion du changement
Participants	Toutes les personnes concernées par le changement
Ordre du jour proposé	• Rappel de la démarche (rencontres 1,2 et 3) • Dialogue sur les préoccupations, les activités d'accompagnement ou activité de soutien ou solutions et les gains • Vérification du degré d'adhésion des participants au changement

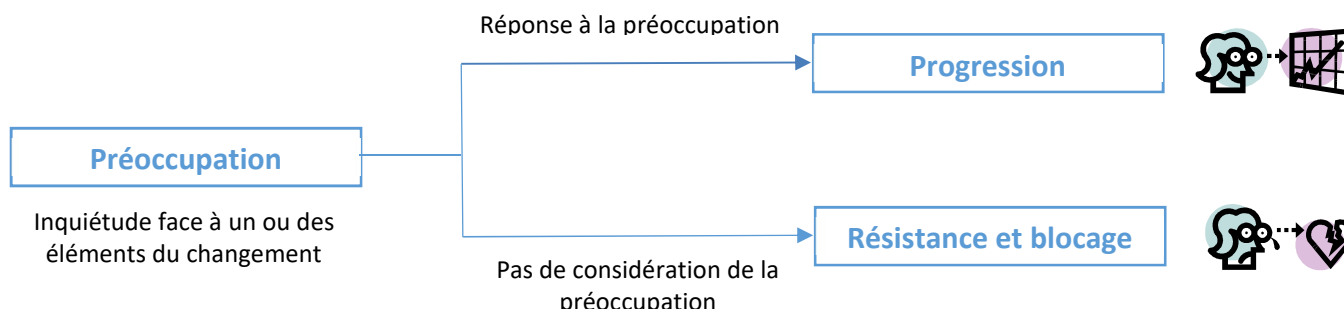
Comme mentionné plus haut, la rencontre 2 vise à traiter les préoccupations du personnel ce qui permettra aux personnes notamment de s'exprimer et être entendus. En animant la rencontre 2, le gestionnaire satisfait le deuxième élément fondamental de l'accompagnement de son équipe, soit le soutien.

À la fin de la rencontre, l'animateur présente l'inventaire des préoccupations, des activités d'accompagnement et des gains et compare son contenu avec les préoccupations, les activités d'accompagnement et les gains réels nommés par le personnel.

Pourquoi gérer les préoccupations?

Il est essentiel d'apporter du soutien aux personnes en période de changement notamment afin de faciliter la transition et d'augmenter le taux d'adhésion du personnel. En gérant les préoccupations de ses employés, le gestionnaire minimise les manifestations de résistance et augmente les chances de succès du changement. Répondre aux préoccupations, c'est gérer le changement!

Il ne faut pas oublier que les personnes ne résistent pas d'emblée au changement. Par contre, une préoccupation non traitée peut rapidement devenir une résistance.



Comment identifier les préoccupations?

Pour identifier les préoccupations des employés, le gestionnaire a deux questions gagnantes à poser :

1. Qu'est-ce qui vous préoccupe le plus actuellement par rapport au changement nommé?
2. Quels seraient les solutions, idées, moyens à mettre en place pour faciliter la mise en place de ce changement?

Il est parfois pertinent de terminer la rencontre 2 sur un échange en lien avec les gains perçus par les participants face au changement. Ainsi, la rencontre se termine sur une note positive.

Bien que la méthodologie propose un ordre jour et une durée définie, il est toujours possible pour un gestionnaire de collecter les préoccupations des personnes de différentes façons :

- ✓ En discussion informelle avec un employé à la fois
- ✓ En réunion d'équipe
- ✓ En groupes de discussion composés de plusieurs sous-groupes de destinataires
- ✓ Par courriel (pour les plus timides) suivi d'un échange
- ✓ Par formulaire avec des questions ouvertes sur les préoccupations et les mesures de soutien dans le cas où il y aurait un nombre très élevé de destinataires

Après avoir collecté les préoccupations, les solutions et les gains, il est fortement suggéré de :

- Compiler les préoccupations, les activités d'accompagnement (solutions) et les gains
- Analyser les solutions proposées par le personnel
- Communiquer les résultats de l'analyse des solutions proposées (solutions réalisables et non réalisables)
- Expliquer les raisons pour lesquelles certaines solutions non irréalistes
- Implanter les solutions réalisables

En ce qui concerne la réponse aux préoccupations et/ou aux solutions proposées, le gestionnaire doit clairement indiquer ce sur quoi il peut agir (son pouvoir d'action) et ce sur quoi il n'a pas le pouvoir d'agir, ni le contrôle. Dans ce dernier cas, il a tout intérêt à être transparent quant à sa compréhension de la situation et clair quant à l'acceptation de la situation qu'il ne peut changer. Il faut souligner ici que le fait de dire que l'on n'a pas la réponse constitue en soi une réponse adéquate.

[Analyse des préoccupations](#)

Une fois que le gestionnaire a en main les préoccupations réelles des différentes personnes touchées par le changement, il est intéressant de les analyser afin d'approfondir la compréhension des préoccupations du personnel. Pour ce faire, il peut se référer à la théorie des phases de préoccupations proposée par Céline Bareil. Ainsi, le gestionnaire pourra adapter ses interventions selon l'analyse des préoccupations des employés.



EN RÉFÉRENCE :

Outil #7 – Stratégies et comportements attendus selon les phases de préoccupations des destinataires

Rencontre 3 (R3) : présentation détaillée du changement

La troisième rencontre permet de décrire en détail le changement, c'est-à-dire les actions prévues au plan d'action. Cette rencontre devrait avoir lieu près de la date d'implantation du changement.

Rencontre 3	
Type de rencontre	Présentation
Objectifs	Présenter le changement et impliquer les personnes touchées
Animateur	Leader d'implantation ou leader en gestion du changement ou chargé de projet
Participants	Toutes les personnes concernées par le changement
Ordre du jour proposé	• Rappel de la démarche (rencontres 1,2 et 3)

	• Description détaillée du changement • Période d'échange • Présentation du plan d'action • Présentation des activités d'accompagnement • Échéancier et suivi • Période de question
--	--

La rencontre 3 vise à implanter le changement ce qui permettra aux personnes de participer. En réalité, en animant la rencontre 3, le gestionnaire satisfait le troisième élément fondamental de l'accompagnement de son équipe, soit l'implication. Évidemment, la participation demeure un facteur de succès de tout changement.

De plus, comme à cette étape-ci la majorité des préoccupations devraient avoir été traitées, le gestionnaire n'aura sans doute pas besoin de naviguer à travers les résistances. C'est à ce moment que les employés feront officiellement la transition entre le « danger » vers « l'opportunité » et commenceront à apercevoir les gains liés au changement. Dans cet état d'esprit, il est idéal de présenter les détails du changement, c'est-à-dire le plan d'action incluant les activités d'accompagnements (ex. : communiquer, former, coacher, créer des sous-comités de travail, inventorier les meilleures pratiques, etc.) et les échéanciers. L'écoute des employés sera optimale.

Ordonnancement des rencontres

Les rencontres 1-2 et 3 sont généralement espacées d'une semaine à dix jours afin de garder les participants dans le processus psychologique et de conserver le *momentum*. Si la dizaine de jours n'est pas réaliste, le gestionnaire peut moduler le temps entre les rencontres 1-2 et 3 tout en conservant l'objectif d'animer les rencontres dans un temps raisonnable.

Évaluation de l'appropriation et de l'adhésion au changement

Une fois la préparation des personnes touchées par le changement terminée, il est temps de mettre en œuvre le changement en suivant le plan d'action. Toutefois, le gestionnaire doit rester vigilant afin de reconnaître rapidement les signes émergents de résistance de la part des personnes touchées par le changement et, si nécessaire, d'ajuster les actions prévues au plan.

L'approche Maletto²² suggère un questionnaire servant à évaluer le maintien des conditions d'adhésion du personnel au changement. Le gestionnaire peut donc utiliser cet outil de mesure à plusieurs reprises afin d'évaluer également le cheminement des groupes et des personnes.

	Fortement en désaccord	En désaccord	En accord	Fortement en accord	Non applicable
1. Je comprends la raison d'être du changement.	1	2	3	4	n/a
2. Je comprends les objectifs du changement.	1	2	3	4	n/a

²² Idem

3. Je connais le plan et les actions du changement.	1	2	3	4	n/a
4. Je perçois que le changement apportera des gains :					
a) à l'organisation	1	2	3	4	n/a
b) aux clients	1	2	3	4	n/a
c) à ma direction	1	2	3	4	n/a
d) à mon équipe	1	2	3	4	n/a
e) à mon travail	1	2	3	4	n/a
5. Je sens que mes collègues sont ouverts au changement.	1	2	3	4	n/a
6. Je suis prêt à changer mes façons de faire en fonction du changement.	1	2	3	4	n/a
7. Je prends des initiatives pour que le changement soit une réussite.	1	2	3	4	n/a

Ainsi, le gestionnaire est en mesure de suivre régulièrement le cheminement des groupes et des personnes dans la transition et d'ajuster les actions au besoin. Pour se faire, il peut se référer au solutionnaire ci-dessous. Il peut également le distribuer aux gestionnaires afin de les soutenir dans l'actualisation du changement.

Questions	Solutions	Conditions d'adhésion / appropriation
1. Je comprends la raison d'être du changement.	• Décrire la raison d'être du changement	• Raison d'être
2. Je comprends les objectifs du changement.	• Décrire les objectifs du changement	• Objectif
3. Je connais le plan et les actions du changement.	• Diffuser le plan d'action du projet de changement	• Plan / démarche
4. Je perçois que le changement apportera des gains	• Présenter les gains pour les clients, le personnel, l'organisation	• Gains
5. Je sens que mes collègues sont ouverts au changement.	• Entendre et traiter les préoccupations des employés • Identifier et mettre en œuvre des activités d'accompagnement	• Considération / écoute sans jugement • Soutien / activités d'accompagnement
6. Je suis prêt à changer mes façons de faire en fonction du changement.	• Entendre et traiter les préoccupations des employés • Identifier et mettre en œuvre des activités d'accompagnement	• Considération / écoute sans jugement • Soutien / activités d'accompagnement
7. Je prends des initiatives pour que le changement soit une réussite.	• Encourager l'implication des employés dans le changement • Offrir du renforcement positif et démontrer de la reconnaissance	• Contribution / groupes de référence



EN RÉFÉRENCE :

Outil #8 – Évaluation de l'adhésion au changement

3. Après le changement, INTÉGRER l'expérience

Après le changement, il est essentiel de dresser le bilan du changement afin de bien intégrer et d'évaluer le changement dans une optique d'amélioration continue. En effet, l'étape de la post implantation du changement nécessite du temps afin de s'assurer notamment de l'atteinte des objectifs et de la pérennité du changement.

Plus particulièrement, il s'agit de faire un bilan de l'implantation du changement en :

- Évaluant le niveau d'intégration du changement;
- Célébrant les bons coups et les efforts;
- Poursuivant l'amélioration continue;
- Vérifiant l'ancrage des nouvelles habitudes.

Cette étape est cruciale pour consolider la capacité des à changer des équipes pour le futur.

Il est donc essentiel que le gestionnaire aille à la rencontre des employés régulièrement après l'implantation du changement. Ainsi, il sera en mesure de prendre le pouls des personnes et proposer des pistes d'amélioration au besoin selon les obstacles.

1. Évaluer et mesurer :	2. Célébrer :	3. Poursuivre l'amélioration continue :
• L'atteintes des objectifs • La satisfaction des acteurs • Les obstacles et les difficultés • Les leçons apprises	• Les bons coups • Les efforts investis	• Stimuler les idées d'amélioration • Vérifier l'ancrage des nouvelles habitudes • Travailler sur la capacité à changer des équipes pour le futur



EN RÉFÉRENCE :

Outil #8 – Évaluation de l'adhésion au changement

À COMPLÉTER :

Outil #9 - Bilan

Conclusion

En définitive, répondre aux préoccupations, c'est gérer le changement!

« Il faut prendre le changement par la main avant qu'il ne vous prenne à la gorge. »

Winston Churchill

Références

Maletto, M. (2011). *La gestion du changement. Comment faire adhérer le personnel*. Deuxième édition, Montréal, Éditions Maletto

Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Éditions Transcontinental

Bareil, C., Charbonneau, S. et A. Baron (2016). *Voyage au cœur d'une transformation organisationnelle*. Montréal, JFD Éditions

GOLDEN, Brian (2006) « Transforming Healthcare Organizations », *Healthcare Quarterly*, vol. 10 special issue, p. 10-19

Formation « Accompagner les personnes dans le changement » disponible sur l'Environnement numérique d'apprentissage (ENA)