

Stratégies et comportements attendus selon les phases de préoccupations des destinataires

PHASE 1 : AUCUNE PRÉOCCUPATION

Le destinataire ne se sent pas personnellement concerné par le changement, il poursuit ses activités et fait comme « si de rien n'était ». Il demeure indifférent ou à l'aise face au changement organisationnel. Il n'a aucune préoccupation par rapport au changement.

EXPRESSIONS COURANTES	ACTIONS PROPOSÉES	ACTIONS À ÉVITER
« Ça ne me concerne pas; y a rien là. » « J'attends de voir... » « De toute façon, on n'y peut rien. » « Ce n'est même pas certain que le changement se réalisera. » « Nous, on ne sera pas touchés. » « On était tellement bien avant! »	Stratégie : Déstabiliser 👉 Démontrer comment le changement sera utile dans le travail quotidien de la personne; 👉 Présenter les faits et les données vérifiables; 👉 Parler fréquemment du changement à venir; 👉 Donner suffisamment, mais pas trop d'information; 👉 Encourager la personne à parler du changement avec ses collègues; 👉 Impliquer les employés touchés dans les discussions et les décisions. Défi : Entretenir l'idée du changement et répéter	✗ Former prématurément; ✗ Laisser les personnes dans leur zone de confort; ✗ Postuler que les personnes sont prêtes.

PHASE 2 : PRÉOCCUPATIONS CENTRÉES SUR LE DESTINATAIRE

Le destinataire est inquiet des incidences du changement sur lui-même, sur son poste et sur ses collègues. Il s'interroge sur les impacts du changement sur son travail. Il s'interroge aussi sur les conséquences du changement sur son rôle, ses tâches, ses responsabilités, son statut, son degré d'autonomie, son pouvoir décisionnel, ses conditions de travail, etc. Il n'a plus l'impression de maîtriser la situation, ignore ce qui l'attend et remet en question sa place dans l'organisation. Les préoccupations sont centrées sur le destinataire et sur les impacts individuels du changement.

EXPRESSIONS COURANTES	ACTIONS PROPOSÉES	ACTIONS À ÉVITER
« Qu'est-ce qui va m'arriver? Je suis très anxieux... » « J'ai peur de perdre mes acquis, mes conditions de travail, mon patron, mes collègues, mon milieu de travail, mon autonomie, mon statut, mon poste. » « Je mets toutes les chances de mon côté : j'envoie mon CV ailleurs. »	Stratégie : Rassurer et informer 👉 Informer la personne de ses nouvelles conditions de travail; 👉 Informer la personne des impacts du changement sur ses tâches et responsabilités, dès que l'information est disponible. Fournir des détails, si possible. Si l'information n'est pas disponible, dites quand vous en aurez les détails et revenez au moment convenu avec l'information; 👉 Discuter de son nouvel environnement de travail (lieu, réseau social). Défi : Parler tôt du changement en général et préciser les impacts du changement sur les employés	✗ Essayer de faire comme si rien ne se passait et exiger un bon rendement; ✗ Essayer de parler des départs, tourner la page trop vite; ✗ Trop parler et ne pas écouter suffisamment.

Stratégies et comportements attendus selon les phases de préoccupations des destinataires

PHASE 3 : PRÉOCCUPATIONS CENTRÉES SUR L'ORGANISATION

Le destinataire est inquiet des impacts et des conséquences du changement sur l'organisation. Il veut que son investissement en temps et en énergie en vaille la peine. Il se demande entre autres jusqu'à quel point l'organisation est sérieuse dans le maintien du changement à plus long terme et si le changement est rentable pour l'organisation. La légitimité du changement et la capacité de l'organisation à rendre le changement à terme le préoccupent. Il se préoccupe de l'engagement de la direction.

EXPRESSIONS COURANTES	ACTIONS PROPOSÉES	ACTIONS À ÉVITER
« Est-ce que le changement se réalisera? J'ai entendu dire que... » « Est-ce qu'on sera capable de réaliser le changement? » « Quels seront les impacts du changement sur notre efficacité, sur notre climat de travail? » « Un autre projet à la saveur du mois! »	Stratégie : Clarifier les choix - Renforcer les raisons du changement; - Clarifier les enjeux organisationnels; - Clarifier les impacts à long terme sur l'organisation; - Démontrer une détermination à atteindre les résultats escomptés; - Faire intervenir d'autres acteurs du changement crédibles, comme des membres de la direction, un gestionnaire de projet, etc. Défi : Expliquer le « pourquoi » du changement, miser sur la transparence et clarifier les résultats attendus	- Ne parler que des avantages du changement; - Dire que le changement sera facile ou très difficile.

PHASE 4 : PRÉOCCUPATIONS CENTRÉES SUR LA NATURE DU CHANGEMENT

Le destinataire se préoccupe des caractéristiques du changement. Il s'interroge sur la nature exacte du changement. Il cherche des réponses à sa méconnaissance du changement. Attentif, il veut obtenir davantage de précisions sur la mise en œuvre et sur les processus du changement. Il peut remettre en question le scénario de mise en œuvre de même que son implication dans le changement.

EXPRESSIONS COURANTES	ACTIONS PROPOSÉES	ACTIONS À ÉVITER
« Quel est le plan de mise en œuvre du changement? » « J'aimerais en connaître davantage au sujet du changement. » « Je voudrais savoir quels sont les buts visés par le changement. » « Qui s'occupera d'harmoniser les liens et les responsabilités entre les services? » « Va-t-on nous consulter, nous mettre à contribution? »	Stratégie : Informer - Expliquer ce qu'est le changement; - Préciser le plan d'implantation, accentuer sur le rythme du déploiement; - Discuter du rôle des employés dans la mise en œuvre. Défi : Impliquer les employés dans la mise en œuvre du changement	Discuter du plan de mise en œuvre avant cette phase; auparavant, les acteurs sont préoccupés par ce qui va leur arriver.

Stratégies et comportements attendus selon les phases de préoccupations des destinataires

PHASE 5 : PRÉOCCUPATIONS CENTRÉES SUR L'EXPÉRIMENTATION

Le destinataire se montre disposé à se conformer au changement et à en faire l'essai. Cependant, il éprouve un sentiment d'incompétence par rapport à ses nouvelles fonctions, habiletés et attitudes. Il doute de sa capacité individuelle à réussir tout ce que le changement exige de lui. Dans certains cas, il peut douter de la capacité collective. C'est pourquoi il s'interroge sur le temps, les conditions et le soutien qui lui sont offerts et qui faciliteront son appropriation du changement. Il veut que tout soit propice à sa réussite.

EXPRESSIONS COURANTES	ACTIONS PROPOSÉES	ACTIONS À ÉVITER
« 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 personnes-ressources compétentes m'aideront? »	Stratégie : Apaiser le sentiment d'incompétence 👉 Rassurer les employés, en précisant le temps qui leur est alloué afin de s'adapter au changement; 👉 Clarifier le « comment »; 👉 Proposer des solutions pratiques; 👉 Offrir un soutien post formation; 👉 Effectuer un suivi des succès de la personne et de ses difficultés; 👉 Tenir compte de la période d'adaptation au changement de la personne au moment de l'évaluation de sa performance. Défi : Gérer la charge de travail sainement, gérer le transfert des apprentissages et résoudre les problèmes	✗ Former les employés même s'ils n'ont pas des préoccupations de la phase 5; ✗ Répéter « vous êtes capables » sans écouter et offrir un soutien particulier; ✗ Exiger des modifications rapides; ✗ Utiliser les « Il faudrait que tu... ».

PHASE 6 : PRÉOCCUPATIONS CENTRÉES SUR LA COLLABORATION

Le destinataire est préoccupé par le transfert des apprentissages dans les autres services. Il se montre intéressé à collaborer et à coopérer avec ses collègues. Au sein de l'organisation, il veut favoriser le partage de son expérience et des diverses façons de faire.

EXPRESSIONS COURANTES	ACTIONS PROPOSÉES	ACTIONS À ÉVITER
« 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. »	Stratégie : Partager 👉 Encourager la personne à partager les trucs qui l'ont aidé à s'adapter au changement; 👉 Demander à la personne d'agir comme coach auprès de ses collègues pour faciliter leur adaptation; 👉 Offrir à la personne la possibilité de transmettre son expertise à d'autres groupes internes. Défi : Accorder du temps pour le transfert d'expertise	✗ Considérer l'entraide comme une perte de temps.

Stratégies et comportements attendus selon les phases de préoccupations des destinataires

PHASE 7 : PRÉOCCUPATIONS CENTRÉES SUR L'AMÉLIORATION CONTINUE

Le destinataire se préoccupe de l'amélioration de ce qui est en place, soit en modifiant de façon significative son travail ou ses responsabilités, soit en proposant de nouvelles applications ou soit en innovant. Il est inquiet par rapport à la pérennité et à l'amélioration continue du changement.

EXPRESSIONS COURANTES	ACTIONS PROPOSÉES	ACTIONS À ÉVITER
« Essayons ceci. » « Et si on faisait cela? » « Comment pourrions-nous améliorer notre efficacité dans notre service? » « On pourrait encore faire mieux. »	Stratégie : Valoriser l'expertise - Encourager les propositions d'amélioration; - Implanter des réseaux d'experts; - Encourager les employés à essayer de nouvelles façons et s'impliquer dans les changements proposés. Défi : Accorder du temps pour que les employés puissent s'impliquer dans l'amélioration continue	✗ Restreindre l'essai de nouvelles pistes d'amélioration; ✗ Confier exclusivement à des spécialistes le mandat de faire des améliorations.