

LA GESTION DU CHANGEMENT

Fiche conçue par **Mélissa Poirier**, conseillère en développement de carrière

CAPACITÉ À PLANIFIER ET MENER À BIEN LE CHANGEMENT EN METTANT
EN PLACE LES CONDITIONS FAVORABLES.

INDICATEURS DE SUCCÈS

- Identifie l'ensemble des étapes du changement, ses enjeux et les meilleures façons de procéder pour l'opérationnaliser.
- Anticipe les impacts humains du changement et gère la résistance avec sensibilité, tout en maintenant le cap sur les objectifs.
- Donne de l'impulsion au changement en sollicitant l'adhésion des gens et en accompagnant les personnes concernées par sa mise en œuvre.

QUESTIONS CLÉS

- Comment est-ce que je réagis personnellement face aux changements ?
- Lorsque j’observe une résistance chez les personnes touchées par un projet de changement, comment je m’y prends pour l’aborder ?
- Quelles sont mes principales difficultés lorsque vient le temps de planifier et d’implanter un changement ?
- Quels aspects de la gestion du changement me causent le plus de soucis ?
- Quelles seraient les retombées positives du développement de mes habiletés en gestion du changement dans ma vie personnelle et ma carrière, ainsi que pour mon équipe/ département et mon organisation ?

LECTURES

Livre en vedette

Bareil, Céline (2004)

Gérer le volet humain du changement

Éditions Transcontinental

Restructurations, évolution technologique et nouvelles pratiques de gestions: les changements à gérer se multiplient alors que leur rythme d’implantation s’intensifie. Voilà l’ampleur du défi actuel avec lequel les organisations doivent composer constamment. Des enquêtes menées sur le terrain ont révélé que le taux d’échec en matière de gestion du changement s’élève à environ 70% et que la dimension humaine en est la source dans la majorité des cas. À la lumière de cette réalité, cet ouvrage propose un modèle de gestion du changement centré sur l’aspect humain, afin d’aider les gestionnaires à mieux considérer les personnes. Adoptant une perspective différente, l’auteure amène le lecteur à comprendre autrement la résistance au changement; résistance qu’elle qualifie plutôt de préoccupation. Elle y aborde entre autres les causes véritables des comportements de résistance et comment amener une attitude positive. Le modèle présenté est composé de 7 phases, où sont présentés des études de cas, des exemples concrets d’interventions ainsi que des exemples de réactions et d’expressions permettant d’identifier chacune d’elle. Cet ouvrage a pour qualité d’être agréable à lire et opérationnel.

Collerette, Pierre; Schneider, Robert (2011)

Le pilotage du changement.

Les Presses de l’Université du Québec

Mise à jour afin de refléter la complexité actuelle du changement organisationnel, cette deuxième édition du Pilotage du changement arrive ainsi au bon moment pour les praticiens qui recherchent des outils afin de composer avec cette réalité corsée. Son contenu et le modèle présenté couvrent toute l’étendue des activités requises pour concevoir, implanter, gérer et évaluer un changement. Un de ses atouts est d’examiner à la fois la position stratégique de l’organisation et les approches à privilégier pour introduire les changements. Ayant été élaborés en collaboration avec des gestionnaires qui ont fait l’expérience de changements complexes, les outils présentés ont subi le test de la réalité. Incontournable et rigoureux, cet ouvrage sera utile tant aux gestionnaires qu’aux conseillers professionnels en général qui ont à gérer concrètement des opérations de changement.

Gagnon, Yves-C. (2011)

Réussir le changement : Mobiliser et soutenir le personnel.

Les Presses de l'Université du Québec

Ce guide accessible comporte aussi peu que 130 pages tout en offrant un contenu judicieux. En première partie, l'auteur y présente une synthèse des connaissances acquises sur le changement organisationnel. La deuxième partie propose des outils pour accompagner concrètement les personnes qui ont à réaliser ou à vivre un changement organisationnel : un carnet de tâches et de responsabilités dédié à chaque intervenant ainsi que des fiches thématiques pour chacun des domaines stratégiques d'intervention.

STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT

- Déterminez d'abord si vous avez besoin de recourir à de l'expertise en gestion du changement pour mener le projet. Pour vous aider à faire un portrait de la situation, posez-vous les questions suivantes : pourquoi changer ? Quelle est la raison d'être du projet ? À quel besoin répond-elle ? Quelle est la situation recherchée ? Quelles parties prenantes seront impliquées ? Sur quels éléments doit-on intervenir (systèmes, structure, ressources) ? Quels facteurs sont favorables au changement ? Lesquels sont défavorables ? Quelles sont les conditions critiques pour réussir le projet ? Quels impacts sont anticipés à haut niveau ? Quels sont les bénéfices anticipés et quelles conditions sont préalables à leur réalisation ?
- Ayez une vision claire de la situation recherchée, et assurez-vous de la faire partager. Cette vision doit être reconnue et légitime pour tous les acteurs concernés par le changement. Pour ce faire, le meilleur moyen est d'associer les personnes touchées par le changement à la définition du problème et l'élaboration de la vision. Celle-ci doit être inspirante et rassurante quant à l'avenir. Présentez-la de façon à ne pas créer d'attentes irréalistes. Évitez de laisser croire à un changement facile ou qui demande peu d'adaptation. Pour ce faire, identifiez les conséquences que sa mise en œuvre aura sur les membres de l'organisation et rassurez chaque individu touché quant aux conséquences concrètes que cela aura pour lui.
- Exercez un leadership pour promouvoir le changement. En tant que dirigeant ou gestionnaire membre de l'équipe d'un projet de changement, vous devez être conséquent avec le signal que vous envoyez. Vous devez donc vous trouver parmi les premiers à changer. Faites de ce changement une priorité, appuyez-le publiquement et assurez la disponibilité des ressources. Mettez tout en œuvre afin de devenir une source d'inspiration pour les parties prenantes et de susciter leur adhésion. Donnez l'exemple, soyez optimiste, dévoué, crédible et communicatif. Prenez en compte les dimensions affectives et témoignez d'une sincère considération pour le personnel.
- Priorisez la dimension humaine, formez et accompagnez le personnel touché. Le niveau d'efforts que vous consacrerez à soutenir et accompagner ces personnes tout au long du processus aura un impact direct sur la réussite du changement. Votre objectif, relativement à ce volet, devrait être d'obtenir la participation active des acteurs plutôt qu'une simple acceptation. Pour ce faire, encouragez-les à s'approprier les nouveaux comportements et les nouvelles manières de faire en les associant au processus et reconnaissez leurs accomplissements passés et leur contribution dans la démarche de changement par des célébrations ou des rituels symboliques. Aussi, donnez-leur les moyens de changer. Montrez-leur comment s'y prendre et offrez de la formation. Pour ce faire, définissez une stratégie de formation adéquate, identifiez des barrières potentielles liées à l'apprentissage ainsi que les conditions critiques au succès de la transition. Prenez la peine de répondre aux questions des personnes touchées, de les écouter activement et d'évaluer les préoccupations et inquiétudes afin

d'identifier ce qu'elles vivent et ce dont elles ont besoin pour s'adapter. La somme de ces attentions permettra d'augmenter la mobilisation et l'engagement, de favoriser une communication transparente et bidirectionnelle, de prévenir les comportements réfractaires envers les projets de changement, mais surtout d'agir en temps réel pour ajuster les interventions de façon à répondre adéquatement aux préoccupations identifiées. Finalement, rendez le temps et les ressources disponibles pour réaliser le changement. Plus le changement est profond (changement de culture, de comportement, etc.) et plus il implique de personnes, plus il nécessite du temps.

- Assurez la transparence du changement. Rendez publics les actions entreprises et les résultats obtenus. Expliquez chacune des décisions prises dans le cadre de la réalisation du changement et assurez un point de vue équilibré entre chaque groupe d'acteurs concernés. Mettez en valeur les bénéfices du changement, mais reconnaissez également les pertes qu'ils entraînent, qu'elles soient réelles ou symboliques. Le meilleur moyen d'assurer une transparence est encore une fois de faire participer les différents acteurs à la gestion du changement.
- Mesurez les résultats du changement. Tant qu'elles ne sont pas enracinées, les nouvelles façons de faire demeurent fragiles et sont sujettes à la régression. Formulez des objectifs de performance et choisissez des indicateurs pour vérifier à quel point les objectifs sont atteints. Les indicateurs doivent être mesurables par un indice, avoir une date d'échéance, être stimulants et réalistes. Mesurez ces indicateurs avant et après le changement pour en établir la différence.

ARTICLES EN LIGNE

Bédard, Isabelle CRHA (2016)

Huit questions pour atténuer la résistance au changement.

<https://ordrecrha.org/ressources/travailler-ensemble/2016/03/huit-questions-pour-attenuer-la-resistance-au-changement>

Pour atténuer la résistance au changement, il est nécessaire de favoriser l'expression des sentiments de l'employé par une écoute sincère et des reflets pertinents. Quelques questions bien ciblées sur la situation actuelle, le niveau de stress, l'investissement personnel et la situation future l'aideront à remettre les choses en perspective.

Fisette, Stéphanie (2017)

6 conseils pour soutenir vos employés en période de changement

<https://cqrht.qc.ca/6-conseils-changement/>

Dans plusieurs organisations, « questionner » le changement n'est pas socialement acceptable. Afin d'éviter d'être étiquetés négativement, les employés préfèrent dissimuler leurs inquiétudes, du moins, en présence de leur gestionnaire. Une attitude de soumission est toutefois préoccupante puisqu'elle ne permet pas la mobilisation. Cet article propose 6 conseils pour mieux soutenir vos employés en période de changement.

VIDÉOS

Lemieux, Nathalie (2013)

Intervention en gestion du changement

<https://www.youtube.com/watch?v=xUy0V23II-Q>

Cette présentation de Nathalie Lemieux, professeure à l'École des sciences de la gestion à l'UQAM, aborde l'intervention en gestion du changement et propose un modèle pour passer de la théorie à la pratique.

De Lardemelle, Aysseline (2013)

Comment piloter le changement : la courbe du changement

<https://www.youtube.com/watch?v=7nK2T3NZ9Xk>

L'objectif d'un changement organisationnel - que ce soit un outil, un gestionnaire ou autre - a souvent pour but d'améliorer l'efficacité de l'organisation. D'autres changements ne sont simplement pas prévisibles. Dans les deux cas, on y retrouve l'aspect commun de la résistance. Ici, l'auteure tente d'expliquer à l'aide d'un graphique la courbe du changement. Dans les étapes de celle-ci, les sentiments vécus par les collaborateurs sont au travers de ces phases.

Carmazzi, Arthur (2019)

Creating Sustainable Organizational Culture Change in 80 Days

<https://www.youtube.com/watch?v=r2XE87EoI7M>

Conférence TEDx animé par le gestionnaire entrepreneur Arthur Carmazzi, celui-ci nous plonge dans la notion du temps dans un monde où l'instantanéité est répandue. Pour lui, il n'y aurait pas de résistance au changement autre que celle de notre propre peur à perdre notre temps et ainsi, ne pas obtenir de résultats. La résistance abordée ici est interne à soi, car notre propre résistance peut nous amener à ne pas oser le changement.