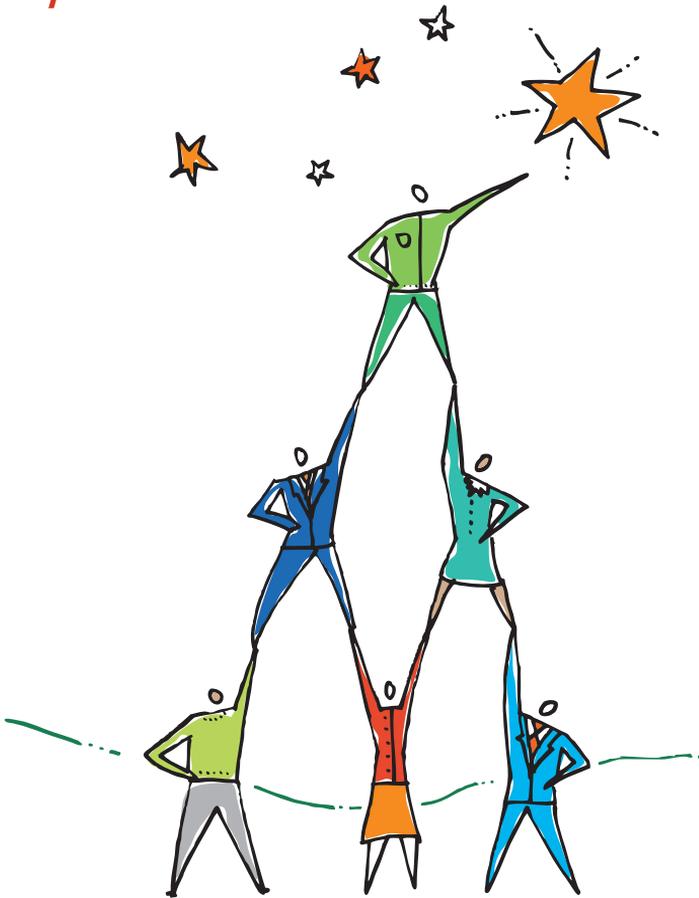


YVES-C. GAGNON

RÉUSSIR le CHANGEMENT

*Mobiliser et soutenir
le personnel*



 Presses
de l'Université
du Québec

RÉUSSIR
le **CHANGEMENT**

Membre de
**L'ASSOCIATION
NATIONALE
DES ÉDITEURS
DE LIVRES**

Presses de l'Université du Québec

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450, Québec (Québec) G1V 2M2
Téléphone: 418 657-4399 – Télécopieur: 418 657-2096
Courriel: puq@puq.ca – Internet: www.puq.ca

Diffusion/Distribution:

Canada et autres pays: Prologue inc., 1650, boulevard Lionel-Bertrand,
Boisbriand (Québec) J7H 1N7 – Tél.: 450 434-0306/1 800 363-2864

France: Sodis, 128, av. du Maréchal de Lattre de Tassigny, 77403 Lagny, France
Tél.: 01 60 07 82 99

Afrique: Action pédagogique pour l'éducation et la formation, Angle des rues Jilali Taj Eddine
et El Ghadfa, Maârif 20100, Casablanca, Maroc – Tél.: 212 (0) 22-23-12-22

Belgique: Patrimoine SPRL, 168, rue du Noyer, 1030 Bruxelles, Belgique – Tél.: 02 7366847

Suisse: Servidis SA, Chemin des Chalets, 1279 Chavannes-de-Bogis, Suisse – Tél.: 022 960.95.32



La Loi sur le droit d'auteur interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

YVES-C. GAGNON

RÉUSSIR le CHANGEMENT

*Mobiliser et soutenir
le personnel*

**Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec
et Bibliothèque et Archives Canada**

Gagnon, Yves-Chantal

Réussir le changement : mobiliser et soutenir le personnel

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 978-2-7605-3330-1

1. Changement organisationnel. 2. Changement organisationnel - Gestion.
3. Personnel - Motivation. 4. Personnel - Direction. I. Titre.

HD58.8.G33 2011 658.4'06 C2011-942170-4

Les Presses de l'Université du Québec reconnaissent l'aide financière
du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada
et du Conseil des Arts du Canada pour leurs activités d'édition.

Elles remercient également la Société de développement des entreprises culturelles
(SODEC) pour son soutien financier.

Mise en pages : Info 1000 Mots

Couverture : Michèle Blondeau

2012-1.1 – *Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés*
© 2012 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 1^{er} trimestre 2012

Bibliothèque et Archives nationales du Québec / Bibliothèque et Archives Canada

Imprimé au Canada

*Mieux vaut prendre le changement par la main
avant qu'il ne nous prenne par la gorge.*

Winston CHURCHILL

REMERCIEMENTS

Je voudrais souligner
la contribution de messieurs

Laurent Audet
et Jacques Vézina

qui ont généreusement accepté
de faire des commentaires
et suggestions pour améliorer
le contenu du présent ouvrage.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	IX
INTRODUCTION	
Réussir le changement, une question de survie	1
PARTIE I	
LA BASE DE CONNAISSANCES SUR LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL . . .	7
CHAPITRE 1	
Les assises de la réussite du changement	9
Le changement organisationnel, une opération complexe et risquée dont la réussite n'est jamais garantie	11
L'importance déterminante de la gestion du changement	12
La mesure de la réussite d'un changement. . . .	13
Les membres de l'organisation : des acteurs interreliés	15

CHAPITRE 2

Le processus de changement	21
Première phase – Établir un diagnostic	24
Deuxième phase – Dessiner le changement et établir un programme de réalisation	25
Troisième phase – Opérer la transition	28
Quatrième phase – Assurer l'enracinement	32

CHAPITRE 3

Les facteurs critiques de succès du changement	35
Prioriser la dimension humaine	37
Définir une vision du changement claire, stable et légitime	38
Évoquer le passé avec respect et reconnaître les contributions antérieures	39
Assurer la transparence	39
Faire du changement un projet spécifique	40
Exercer un leadership habilitant et visible	41
Communiquer comme si la survie en dépendait	41
Accompagner le personnel touché	42
Ne pas crier victoire trop vite	43

PARTIE 2

DES OUTILS POUR RÉUSSIR LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	45
--	----

CHAPITRE 4

Les carnets des tâches et responsabilités	47
CARNET DIRECTEUR DE PROJET	50
Prédispositions personnelles souhaitables	51
Tâches à réaliser	52
CARNET EMPLOYÉS	58
Prédispositions personnelles souhaitables	59
Tâches à réaliser	59
CARNET GESTIONNAIRES	62
Prédispositions personnelles souhaitables	63
Tâches à réaliser	64
CARNET HAUTS DIRIGEANTS	69
Prédispositions personnelles souhaitables	70
Tâches à réaliser	71
CARNET REPRÉSENTANT SYNDICAL	75
Prédispositions personnelles souhaitables	76
Tâches à réaliser	77

CARNET	SPÉCIALISTE EN COMMUNICATION	81
	Prédispositions personnelles souhaitables	82
	Tâches à réaliser	82
CARNET	SPÉCIALISTE EN RESSOURCES HUMAINES	86
	Prédispositions personnelles souhaitables	87
	Tâches à remplir	88
CHAPITRE 5		
Les fiches d'intervention		93
FICHE	COMMUNICATION	96
	Viser à développer une relation et non pas seulement informer	97
	Soigner le message	97
	Privilégier les médias riches	98
	Agir conformément au message communiqué	98
	Miser sur les habiletés politiques	99
FICHE	CULTURE ORGANISATIONNELLE	100
	Évaluer l'appui donné au changement	101
	Mesurer l'importance accordée aux ressources humaines	101
	Définir le style de gestion	101
	Tenir compte des caractéristiques de l'organisation	102
FICHE	FORMATION	103
	Viser d'abord l'équipe de projet	104
	Prioriser le plan de formation	104
	Privilégier de multiples approches	104
	Offrir la formation au moment où le personnel opère le changement	105
	Respecter les courbes d'apprentissage	105
	Toucher les aspects qui changent	105
FICHE	GESTION DE L'ÉQUIPE DE PROJET	106
	Choisir judicieusement les membres	107
	Susciter l'engagement	107
	Créer un esprit d'équipe	107
	Assurer une communication continue	108
	Assurer le soutien des hauts dirigeants	108
	Interagir avec les autres acteurs	109
	Célébrer les réalisations	109
FICHE	GESTION DE PROJET	110
	Choisir stratégiquement le directeur	111
	Établir un cadre général d'intervention	111

	Recourir à une approche structurée	112
	Disposer des compétences nécessaires	112
FICHE	GESTION DES RISQUES.	113
	Assurer une compréhension commune du risque	114
	Gérer les risques imprévisibles	114
	Mettre en place un processus de gestion des risques	115
FICHE	GESTION DE LA TRANSITION	116
	Assurer la disponibilité des ressources requises	117
	Planifier la transition	117
	Exercer du leadership	118
	Tableur sur la qualité de la relation gestionnaires-employés	118
	Évaluer le moral des employés	119
	Rendre le changement adaptable	119
	Maintenir et faire ressortir certains ancrages	119
	Obtenir de la rétroaction du personnel	120
	Tenir compte de la clientèle	120
FICHE	LEADERSHIP.	121
	Assurer l'engagement des hauts dirigeants	122
	Favoriser la participation de la base	122
FICHE	MOBILISATION DES EMPLOYÉS.	123
	Légitimer le changement	124
	Susciter l'adhésion des employés.	124
	Faire participer les employés.	124
	Reconnaître la contribution du personnel	125
CONCLUSION		
	Le changement, une opportunité à ne pas manquer	127
	BIBLIOGRAPHIE	131

INTRODUCTION

Réussir le changement

Une question de survie

INTRODUCTION

Le changement¹ n'est plus aujourd'hui une option, mais une obligation pour les entreprises privées et les organisations publiques. C'est carrément une question de survie dans le village global qu'est devenue l'économie mondialisée (Economist Intelligence Unit, 2008). «*Change or perish*» comme l'illustre si bien Abrahamson (2004).

Réussir le changement est maintenant indissociable de la performance organisationnelle (Charpentier, 2004). On est passé d'une situation où les dirigeants pouvaient maîtriser l'avenir en se concentrant sur les forces internes à celle où il faut composer avec les nombreuses pressions externes (Colerette *et al.*, 2001).

C'est tout un défi, car, en lui-même, un seul changement est souvent tellement perturbant qu'il peut faire éclater une organisation (Abrahamson, 2000). Or, il n'est plus maintenant question d'un, mais d'une suite de perpétuels changements. Les projets de transformation se superposent et se font en cascade. Les membres de l'organisation n'ont pas fini de s'approprier un changement qu'un autre est déjà mis en chantier. Comme si ce n'était pas assez, chacune de ces transformations a souvent des impacts de plus en plus déroutants et déstabilisants sur les individus (Lalonde, 2004).

Cela contribue sans doute à expliquer que la plupart des entreprises et des organisations publiques peinent à réussir le changement. La proportion de demi-réussites et d'échecs, évaluée autour de 70%², reste toujours aussi importante au fil des décennies (Colerette, 2010). D'ailleurs, quiconque a travaillé dans une organisation publique ou une entreprise privée, quelle qu'en soit la taille, a un récit à raconter concernant un changement vécu. Malheureusement, la plupart du temps, c'est une histoire d'horreur.

La situation se répète sans cesse; les dirigeants ne semblent pas apprendre de leurs expériences malheureuses (Audet, 2010). Cela fait que les causes de ces échecs sont presque toujours prévisibles. La principale étant une insuffisance de considération du facteur humain, notamment en ce qui touche l'adhésion des gens directement touchés (Colerette, 2010; Economist Intelligence Unit, 2008; Jacob *et al.*, 2008).

1. Toutes modifications de situation voulues et initiées par la direction.
2. <http://www.kenblanchard.com/Issues_Organizational_Development/Effective_Leadership_Solutions/Organizational_Excellence/Change_Management>, consulté le 1^{er} juillet 2011.

Un tel impact de la dimension humaine sur la réussite s'explique aisément lorsque l'on considère que derrière tout changement organisationnel il y a des personnes qui doivent changer. En définitive, l'organisation change parce que ses membres ont changé.

Bien des écrits prodiguent toutes sortes de conseils sur la façon de prendre en compte cette dimension humaine dans la gestion du processus de changement. Cependant, aucun n'offre une synthèse reliant ces connaissances acquises en les intégrant dans des outils pour accompagner concrètement les intervenants. C'est l'ambition du présent ouvrage, qui se veut novateur par son format très synthétique et son contenu extrêmement pragmatique. Il s'adresse principalement aux gens qui ont à réaliser ou à vivre un changement organisationnel.

Il se divise en deux parties complémentaires, l'une consacrée aux éléments théoriques, l'autre aux outils plus pragmatiques. La première, intitulée «La base de connaissances sur le changement organisationnel», est composée de trois chapitres. Le premier expose les assises de la réussite du changement. On y montre la complexité et le risque liés à changer une organisation. Cette prise de conscience est nécessaire pour réaliser l'importance déterminante de gérer avec efficacité et efficience tout processus de changement. D'ailleurs, une définition de la réussite du changement est offerte, afin d'y inclure l'impact déterminant du personnel ayant à changer. Puis, est avancée une façon de comprendre et de composer avec la dynamique qui s'établit entre les intervenants dans le cadre d'une transformation organisationnelle. À partir de cette toile de fond, dans le chapitre 2, le processus de changement en quatre phases est présenté. Chacune fait l'objet d'une description insistant sur sa composante humaine. Pour terminer cette première partie plus conceptuelle, le chapitre 3 établit les facteurs critiques de succès, puisque ce livre vise la réussite du changement.

Dans la deuxième partie, sous le titre «Des outils pour réussir le changement», sont offerts deux instruments pour accompagner concrètement et directement les intervenants dans la réalisation d'un changement organisationnel. Bien sûr, les connaissances présentées dans la première partie s'y retrouvent opérationnalisées en termes d'actions à poser. Le chapitre 4 contient sept carnets. Chacun est dédié à l'un des intervenants et circonscrit ses tâches et responsabilités spécifiques dans la mise en œuvre d'un changement. Quant à lui, le chapitre 5 propose

neuf fiches d'intervention. Chacune traite d'une dimension stratégique de la gestion du changement. On y décrit les principales actions à réaliser pour la gérer efficacement.

En définitive, la contribution visée par cet ouvrage est le développement d'habiletés en gestion du changement. Elles sont devenues une nécessité pour tous ceux qui veulent comprendre les organisations et contribuer à leur développement. C'est également une compétence très recherchée par les employeurs. Il est essentiel que les gestionnaires, les spécialistes en ressources humaines, les spécialistes en communication et les experts-conseils comprennent le processus de changement organisationnel et puissent compter sur un guide pour les accompagner dans sa gestion (Bareil, 2010; Rondeau et Bareil, 2010). À vous d'évaluer si cette contribution est faite.

PARTIE I

LA BASE DE
CONNAISSANCES
SUR LE CHANGEMENT
ORGANISATIONNEL

PARTIE I

Beaucoup de choses ont été écrites par rapport au changement organisationnel. Plusieurs théories existent de même que de bonnes pratiques de gestion dégagées de l'analyse de toutes sortes de cas vécus par les praticiens. Il est donc souhaitable de dresser dans cette première partie l'état de ce que l'on sait par rapport au changement. Bien sûr, l'objectif premier est de circonscrire les assises théoriques indispensables à la réussite du changement. Le deuxième consiste à déboulonner les mythes tenaces qui amènent encore trop de dirigeants à compter sur la pensée magique pour réussir le changement (Collerette, 2010).

Le premier est de croire que les bénéfices organisationnels ou la nécessité du changement sont tellement évidents qu'il se réalisera facilement. Que la gestion du changement est nécessaire que dans les très gros projets de transformation. Le deuxième mythe, sans doute le plus difficile à faire tomber, est celui de la résistance au changement. Il tient dans la conviction que tous les individus résistent toujours au changement. L'expression de leurs préoccupations en est une preuve. Pour réussir le changement, il suffit de la combattre (Bareil, 2008). Un troisième, tout aussi tenace et insidieux, est de prendre pour acquis que les gestionnaires, à cause de leur poste de représentant de l'organisation, cautionneront d'emblée toute initiative de changement.

Il y a aussi d'autres mythes qui concernent plus directement la gestion du changement proprement dite. Puisque la réalisation d'un changement touche des humains et implique donc des émotions, il n'est pas vraiment utile de se donner des objectifs et de prévoir des activités de contrôle. Les activités de gestion du changement commencent seulement quand il est clairement défini. Le changement touchant en définitive les outils de travail des employés, sa gestion se résume donc à leur donner de l'information et de la formation. Puisque l'on a pris la peine de mettre en place une équipe de projet, c'est elle seule qui est responsable de la réalisation du changement.

Pour atteindre les deux objectifs de cette première partie, d'abord, le chapitre 1 présente les assises de la réussite du changement. Puis, le chapitre 2 détaille le processus de changement comprenant quatre phases non escamotables. Enfin, le chapitre 3 établit les facteurs critiques de succès de la gestion d'un changement organisationnel.

CHAPITRE 1

Les assises de la réussite du changement

CHAPITRE 1

Ce premier chapitre comprend quatre sections. La première établit que changer une organisation est une opération complexe et risquée. La deuxième traite de l'importance déterminante de la gestion du changement. La troisième s'arrête à définir la mesure de la réussite du changement. Pour ce qui est de la quatrième, elle est consacré à comprendre l'interaction entre les intervenants dans la réalisation d'un changement.

Le changement organisationnel, une opération complexe et risquée dont la réussite n'est jamais garantie

*Dans le cadre d'un changement de grande ampleur,
il ne s'agit pas simplement de diffuser un nouvel
organigramme, un nouveau budget ou une nouvelle stratégie
pour quelques projets, mais bien de changer le comportement
des individus, souvent un grand nombre d'individus,
et ce n'est pas chose simple.*

John P. KOTTER

*Une réorganisation est une forme de chirurgie ;
et même une chirurgie mineure comporte des risques.*

Peter DRUCKER

Voilà deux citations qui font bien comprendre que tout changement organisationnel est un processus complexe et risqué. Il est caractérisé à différents niveaux par : la rupture, la coexistence et la récurrence (Collerette *et al.*, 2001). En ce qui touche la rupture, le changement implique de rompre avec le passé. Il faut faire mieux ce que l'on croyait déjà bien faire ou, pire encore, on doit exécuter des choses différentes avec des méthodes différentes. Cela déroute et déstabilise les membres de l'organisation et, même, les conduits à remettre en cause leur compétence.

Pour ce qui est de la coexistence, gérer le changement, ce n'est pas comme gérer les opérations courantes (Abramson, 2000 ; Benner et Tushman, 2003 ; Rondeau et Bareil, 2010). Cela implique la coexistence de deux types de gestion. Également, la nouvelle réalité s'installe en même temps que l'ancienne continue à exister. En conséquence, les membres de l'organisation supportent inévitablement une surcharge de travail et un stress additionnel.

Relativement à la récurrence, la rapidité et l'ampleur avec lesquelles l'environnement politique, économique et social évolue condamnent toutes les organisations publiques et les entreprises privées à des changements récurrents. Il ne s'agit donc plus pour les employés³ de s'ajuster à une situation clairement identifiable, mais bien à une suite de changements et de remises en question. Il s'est ainsi développé un certain cynisme chez plusieurs d'entre eux qui se disent : « Demain, ce sera à refaire ! »

À ces éléments généraux de complexité et de risque liés directement au changement, s'ajoutent (particulièrement pour les organisations publiques) : leur grande taille, la multiplicité des intervenants qui y œuvrent, leur mission souvent large, leurs ressources financières plus limitées et contraintes et, finalement, la présence fréquente de nombreux groupes d'intérêts (Huerta Melchor, 2008).

Il n'est donc pas surprenant de constater qu'environ 70 % des changements rencontrent des difficultés majeures ou, carrément, échouent. Les conséquences en sont une perte importante de temps et d'argent, sans compter une baisse de productivité et du moral des membres de l'organisation. Le risque lié à réaliser un changement est donc très grand

Cette prise de conscience de la complexité et du risque liés à la mise en œuvre d'un changement conduit à traiter de l'importance d'en gérer le processus.

L'importance déterminante de la gestion du changement

Le changement vise à modifier la situation de l'organisation. La plupart du temps, il s'agit de corriger un problème existant ou appréhendé pouvant être comparé à la maladie. Afin de guérir – résoudre le problème, il faut d'abord poser un bon diagnostic – identifier le problème, puis prescrire un traitement approprié – définir le changement. Mais plus important encore,

3. Pour ne pas alourdir le texte est appliquée la règle qui permet d'utiliser le masculin comme épiciène.

on doit suivre la posologie assurant que ce traitement soit bien administré – gérer la réalisation du changement (Schneider *et al.*, 2002).

La gestion du changement ne s'improvise pas. Elle doit être maîtrisée, soigneusement planifiée et, surtout, mobilisatrice. L'urgence ou le manque de temps sont souvent invoqués pour imposer les changements. Pourtant, vouloir couper court en escamotant des étapes de sa gestion ne fait que reporter le défi de l'appropriation, une condition *sine qua non* à l'atteinte des objectifs (Huerta Melchor, 2008).

Par ailleurs, la plupart des projets de changement sont aujourd'hui trop complexes pour être gérés exclusivement par la haute direction ou reposer sur les épaules d'une seule personne, aussi charismatique soit-elle. On doit faire appel à des comités de pilotage. Il est important d'y retrouver des représentants des diverses unités ou services touchés. De même, doivent en faire partie des gens connaissant bien le contenu du changement et d'autres, la façon d'en gérer la mise en œuvre. Leur mandat en est essentiellement un de veille stratégique et de vigie pour assurer la réussite du changement (Charpentier, 2004; Regout, 2000). Mais comment évaluer cette réussite ?

La mesure de la réussite d'un changement

Tout changement n'est jamais foncièrement bon en lui-même ! Il le devient parce qu'il a réussi, l'organisation ayant effectivement changé dans le sens prévu. Et une organisation change parce que ses membres ont changé. Un changement atteint un point de non-retour lorsque la masse critique des employés touchés a modifié ses comportements et ses façons de faire.

Par conséquent, la réussite d'un changement dépend de la capacité des employés à s'adapter à la nouvelle réalité. Ce sont eux et non les dirigeants, les gestionnaires ou les consultants qui décident d'agir, de s'engager et de s'approprier le changement (Ouellet et Pellory, 1996). Tout ce que ces derniers peuvent réaliser, c'est de les inciter à le faire et de les soutenir s'ils décident de le faire. Comme le souligne si bien Ralph Hargrow : «Le changement relève pour l'essentiel d'un processus personnel. Il faut s'adresser personnellement aux gens, s'assurer qu'ils

comprennent et qu'ils s'engagent, personnellement, dans une perspective de changement. Cela demande beaucoup de travail» (cité dans Economist Intelligence Unit, 2008 ; p. 5).

L'adaptation au changement est avant tout une affaire de cheminement individuel. Elle dépend autant, sinon plus, des perceptions que de la réalité des faits. La participation active en est la clé. Sans elle, pas d'adaptation possible et la tendance est à un retour à la situation antérieure dès que l'effort pour promouvoir le changement se relâche

Sur la base des éléments ci-dessus, on peut énoncer que :

La réussite d'un changement se mesure à son appropriation par le personnel. Celle-ci ne peut avoir lieu qu'en prenant pleinement en compte les aspects humains dans le cadre d'un compromis à faire entre les choix techniques, les coûts et l'échéancier.

L'appropriation est la capacité du personnel à intégrer les nouveaux comportements, les nouvelles techniques ou les façons de faire pour exécuter adéquatement leurs tâches, en respectant les normes établies par leur groupe de travail (Bernoux, 2010).

Ainsi, il ne faut pas se surprendre du faible taux de réussite. Bien des dirigeants confessent accorder la priorité aux dimensions financière, informationnelle, technique ainsi qu'aux échéanciers. Les ressources humaines sont considérées en dernier lieu et souvent uniquement pour composer avec leur résistance (Jacob *et al.*, 2008 ; Economist Intelligence Unit, 2008).

Le véritable défi de la gestion du changement n'est pas d'éliminer ou de combattre les résistances. En fait, si des énergies doivent y être consacrées, on se retrouve alors dans une position réactive. Des dommages ont sans doute déjà été faits quant à la réussite du changement. Ce défi se situe plutôt dans la mobilisation du personnel pour susciter leur engagement à changer. Il appartient aux dirigeants de mettre en place des moyens qui permettront aux gestionnaires, puis au personnel, de s'approprier le changement (Collerette *et al.*, 2003b).

Les membres de l'organisation, particulièrement les employés touchés, ont un impact déterminant sur la réussite du changement. D'ailleurs, depuis plus de trois décennies, les pratiques

et les théories sur le changement se sont progressivement tournées vers eux comme variable essentielle à considérer. Il est donc nécessaire de s'attarder à mieux les connaître (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007 ; Regout, 2000).

Les membres de l'organisation : des acteurs interreliés

Les membres de l'organisation sont d'abord et avant tout des acteurs interreliés (Rajot, 2003). Les structures organisationnelles ne peuvent être assimilées à de simples courroies de transmission d'un niveau hiérarchique à l'autre, faisant en sorte que tout y serait entièrement réglé et contrôlé *a priori*. L'organisation ne contraint jamais complètement les individus qui y œuvrent. Ceux-ci ont toujours une certaine marge de liberté. Elle leur vient des ressources dont ils disposent (savoir, ressources matérielles, poste hiérarchique, etc.) et de la relative imprévisibilité de leur comportement, conférée par le degré de discrétion qu'ils peuvent exercer dans l'usage de ces ressources (Crozier et Friedberg, 1992).

C'est pourquoi on parle d'acteurs organisationnels qui contrôlent certaines zones d'incertitude. Ainsi, chacun dispose sur les autres d'un certain pouvoir qui est à la mesure de l'importance des zones d'incertitude qu'il contrôle. Par conséquent, son comportement doit s'analyser comme l'expression d'une stratégie rationnelle visant à utiliser son pouvoir, au mieux, pour accroître ses gains.

Cependant, ce pouvoir ne peut naître et vivre qu'à partir du désir d'agir conjointement. Cette action collective nécessite un accord préliminaire, celui d'accepter de jouer ensemble selon les mêmes règles, ce qui conduit à un minimum de structuration (Paradeise, 1994). C'est ainsi que les acteurs peuvent actualiser les transactions nécessaires pour composer avec des situations spécifiques. Cela concourt à définir les règles du jeu d'un fonctionnement organisationnel durable (Amblard *et al.*, 2005). Par exemple, un groupe d'employés détenant une expertise exclusive n'exigera pas une rémunération mettant en péril la viabilité financière de l'entreprise. Également, en situation de crise, les syndicats vont accepter des réductions de salaire pour en assurer la pérennité.

Il existe donc un minimum d'ordre derrière l'apparente désorganisation dans les stratégies autonomes des acteurs individuels ou collectifs (Friedberg, 1994). En effet, l'analyse empirique *a posteriori* de leur comportement fait toujours ressortir, pour chacun, une stratégie dominante stable qui contribue à la construction d'une certaine structure d'interaction avec les autres. Mais, attention, aucune de ces stratégies ne peut et n'a jamais effectivement été prévue et prise en compte dans l'élaboration de la structure et de l'organigramme officiels (Crozier et Friedberg, 1992).

Les auteurs Crozier et Friedberg appellent cette structuration le système d'action, en ce sens qu'il assure l'interdépendance et la coopération essentielles à l'action collective. Il est le résultat d'un processus par lequel s'équilibrent et se structurent les interactions entre les acteurs (Paradeise, 1994). On parle d'un processus, car la régulation qu'il implique assure la stabilité des échanges et des jeux de pouvoir, sans jamais pour autant être achevé et statique. C'est donc le système d'action qui explique que l'organisation tienne et s'ajuste dans le temps (Amblard *et al.*, 2005).

Par ailleurs, comme les acteurs sont plongés simultanément dans diverses situations, on accole l'adjectif concret au système d'action pour bien souligner qu'il se comprend en analysant le problème particulier à résoudre et non pas en se référant aux structures institutionnelles (Paradeise, 1994). Il est donc relié à des personnes ou groupes spécifiques, dans une situation donnée (Friedberg, 1994). Par exemple, si le gestionnaire responsable du changement est le frère du haut dirigeant qui pilote le changement, cela aura une influence sur la relation de confiance entre ces deux personnes.

On le comprend tout de suite, le système d'action concret est un construit qui tourne autour du fonctionnement collectif, en n'obéissant à aucun déterministe général ni à un *one best way* universel. En fait, c'est la structuration des relations entre les acteurs qui assure un minimum de collaboration entre eux, tout en maintenant leur autonomie, conséquence du caractère non asservi des systèmes humains (Crozier et Friedberg, 1992; Friedberg, 1994).

Dans ce contexte, la réalisation d'un changement est l'occasion de conflits potentiels entre des intérêts, des aspirations et des valeurs qui mettent en jeu autre chose que le seul objet du changement (Gagnon et Landry, 1989). En effet, la dynamique organisationnelle établie est toujours touchée par le

changement. Directement, lorsqu'il vise à transformer les relations entre les acteurs. Indirectement, parce qu'il perturbe le cadre de référence habituel de même que l'interrelation existante entre les acteurs. Il crée toujours des zones d'incertitude chez les gestionnaires et les employés quant à leurs responsabilités et activités. Il en va de même pour les dirigeants en ce qui touche la structure de service, les anciennes et les nouvelles exigences, etc. (Bernoux, 2010).

C'est ce qui explique que les aspects humains sont au cœur d'une gestion efficace et efficiente du changement. Il est essentiel de mobiliser et de soutenir les différents acteurs si on veut qu'ils changent. Le partage de leurs rôles et responsabilités devient central. Il importe de le préciser le plus tôt possible, tout en faisant preuve de la souplesse nécessaire aux réajustements subséquents. Par exemple, quels sont les porteurs du changement? Quels rôles y jouent les dirigeants, les gestionnaires? Comment les employés seront-ils impliqués? Quels sont les aspects décisionnels qui reviennent à chacun des groupes?

Mais, auparavant, il convient d'identifier les principaux acteurs du changement. Ceux-ci sont présentés par ordre alphabétique, témoignant de l'égle importance de leur rôle dans la réalisation du changement.

Directeur de projet

Idéalement un gestionnaire de l'organisation, il supervise le projet de changement au nom des hauts dirigeants. Il convertit les intentions politiques en objectifs concrets et donne un sens positif au changement.

Son rôle est principalement de former et de diriger l'équipe de projet. Il doit également choisir et appliquer une méthodologie de gestion du changement qui repose sur la prise en compte des dimensions humaines. Celle proposée dans le présent ouvrage répond tout à fait à cette norme.

Employés

Directement touchés par le changement, ils adaptent leurs comportements et façons de faire.

Leur rôle est sommairement d'être attentifs aux arguments présentés pour légitimer le changement et disponibles pour participer à sa mise en œuvre. Également, ils contribuent à définir leurs besoins de formation et n'hésitent pas à exprimer leurs craintes et leurs inquiétudes.

Gestionnaires

Ils dirigent le personnel et sont responsables d'un processus de production de biens ou de services touché par le projet de changement.

Leur contribution est d'abord d'adhérer à la vision et de s'adapter eux-mêmes au changement. Puis, ils exercent leur leadership pour le promouvoir auprès des employés touchés. Tout aussi important, ils accompagnent et soutiennent ces derniers dans leurs démarches d'adaptation. Leur rôle est particulièrement déterminant dans la gestion de la phase de transition.

Hauts dirigeants

Ils occupent une fonction dans la haute direction de l'organisation, par exemple celle de président, vice-président ou directeur général. Dans l'administration publique, ce peut être un ministre ou un sous-ministre. Ils ont la main haute sur le projet, notamment en autorisant sa réalisation et en ayant le pouvoir d'y mettre fin s'ils le jugent nécessaire.

Ce sont eux qui décident de l'échéancier et des ressources qui sont allouées au projet. Ils exercent un leadership constant pour légitimer et promouvoir le changement. L'un d'eux prend charge du pilotage du projet. Il définit et assigne les responsabilités, assure le suivi et voit à son évaluation une fois complété.

Représentant syndical

Membre d'une instance syndicale, il intervient au nom du syndicat, notamment pour faire valoir le point de vue du personnel directement touché par le changement

Parmi les charges qui lui incombent, il y a celle de participer à l'évaluation des impacts du changement sur les employés. La promotion de la participation et de la formation de ces derniers est aussi au centre de ses préoccupations. Pour ce faire, il assure une flexibilité des relations de travail. Bien sûr, l'appui à l'adaptation du personnel fait aussi partie de ses priorités.

À ces intervenants directement concernés, il convient d'ajouter des acteurs qui peuvent, en fonction de la portée du projet, prendre charge des deux composantes centrales de la gestion efficace d'un changement, les ressources humaines et la communication.

Spécialiste en ressources humaines

Un expert reconnu qui, habituellement, occupe un poste à la Direction des ressources humaines.

Au sein de l'équipe de projet, ses fonctions sont surtout de conseiller et d'exercer le leadership par rapport à la gestion des ressources humaines. Il prend en charge le relevé des impacts du changement sur le personnel et fait valoir la capacité de celui-ci à s'adapter. L'élaboration d'un plan de gestion de la transition et d'un programme de formation du personnel sont parmi ses priorités. Il se préoccupe également des relations de travail.

Spécialiste en communication

Un expert reconnu, provenant si possible de la Direction des communications.

Sa principale responsabilité dans l'équipe de projet est de conseiller et d'exercer le leadership à l'égard de la communication. Pour ce faire, il élabore un plan de communication spécifique à la mise en œuvre du changement. Par la suite, il en supervise l'implantation et l'évalue constamment pour y apporter les ajustements nécessaires.

Après avoir cerné le concept et l'impact crucial des acteurs organisationnels, il convient maintenant de s'attarder au processus de changement lui-même.

À retenir

1. Tout changement organisationnel est un processus complexe et risqué.
2. L'échec est assuré s'il n'est pas géré en conséquence.
3. L'urgence ou le manque de temps ne constituent jamais des excuses valables pour escamoter des étapes du processus de changement.
4. Une organisation change parce que ses membres ont changé.
5. La réussite se mesure à l'appropriation du changement par le personnel touché.
6. La réalisation d'un changement est l'occasion de conflits potentiels entre les intérêts, les aspirations et les valeurs des acteurs qui mettent en jeu autre chose que le seul objet du changement.
7. Les aspects humains sont au cœur d'une gestion efficace et efficiente du changement.
8. La mobilisation et le soutien des acteurs concernés sont déterminants dans la réussite du changement.

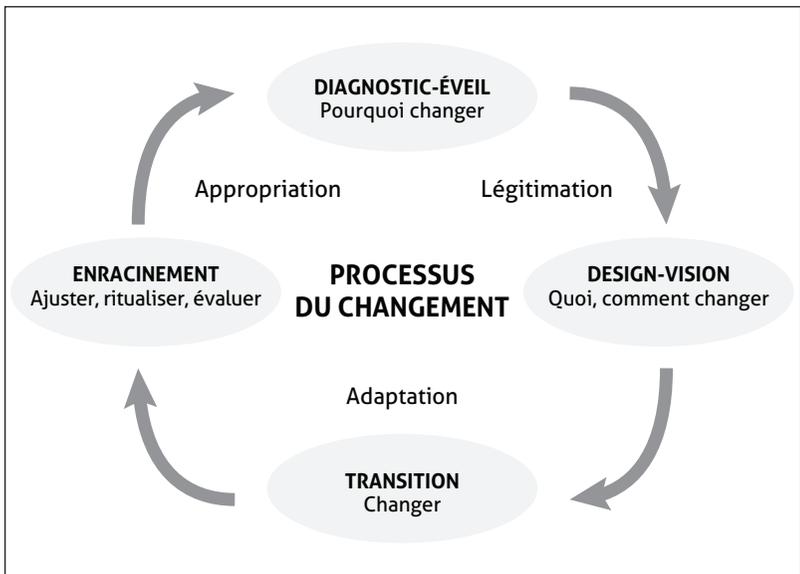
CHAPITRE 2

Le processus de changement

CHAPITRE 2

Comme le montre le graphique ci-dessous, le processus de changement comporte quatre phases : 1) le diagnostic du problème à corriger ; 2) le dessin du changement à réaliser ; 3) la transition ; 4) l'enracinement. Les deux premières visent principalement à légitimer le changement auprès de tous les acteurs touchés. La troisième ambitionne l'adaptation de ces derniers. La quatrième s'attarde à l'appropriation du changement par le personnel touché. Ces phases sont reliées par des flèches pour indiquer un certain ordre et le besoin pour l'évaluation comprise dans la phase 4 de retourner au diagnostic afin de vérifier si la situation jugée problématique a bien été corrigée.

Modèle de gestion du changement



Les deux premières phases sont surtout analytiques, alors que les deux dernières sont plutôt opérationnelles (Collerette *et al.*, 2003b ; Greiner, 1967 ; Regout, 2000). Les frontières entre ces quatre phases du processus de changement sont floues. Leur durée varie d'un changement à l'autre, d'une organisation à l'autre, en fait, d'un système d'action concret à l'autre.

Par ailleurs, escamoter ou, même, négliger l'une ou l'autre de ces phases, c'est l'échec presque garanti. La vision de la situation souhaitée n'est pas réalisée ou, pire encore, l'organisation se

retrouve dans une position pire qu'avant d'entreprendre le changement, le personnel étant démotivé et déstabilisé. Chacune de ces phases mérite donc que l'on s'y attarde spécifiquement.

Première phase – Établir un diagnostic

Tout engagement dans une démarche de changement repose sur la réponse à la question «pourquoi changer?». Elle se pose immédiatement lorsque les individus portent attention à une sollicitation au changement. Celui-ci doit avoir un sens pour chacun (à la question «pourquoi changer?»). Comment le personnel peut-il accepter la transformation proposée, voire même le comprendre, s'il n'a pas au préalable souscrit à la définition du problème à résoudre (Collerette *et al.*, 2003b)? Comme le dit Goethe: «Donner à un homme un pourquoi et il supportera n'importe quel comment.»

La nécessité de changer s'impose souvent comme une évidence pour les dirigeants participant à la réflexion stratégique. Cependant, cela est loin d'être automatique pour les autres acteurs qui n'y ont pas accès. De plus, le langage stratégique qu'ils utilisent pour l'expliquer n'est pas toujours bien compris des autres membres de l'organisation.

Bien sûr, les décideurs ont le pouvoir d'imposer un changement. Mais l'expérience montre que cela s'avère toujours contreproductif pour sa réussite. Il est essentiel qu'il soit perçu, au minimum, comme légitime et, de façon optimale, comme inspirant par le plus grand nombre d'acteurs organisationnels touchés.

Dans ce sens, les gestionnaires tout comme leurs employés exigent que l'on s'adresse à leur intelligence. Ils veulent être associés à la définition du problème et à la recherche de solutions. Ils doivent voir et comprendre les lacunes de la situation actuelle; sinon, comment accepter que l'on veuille la changer? Par exemple, une nouvelle organisation du travail sera pour eux insensée s'ils ne croient pas que celle en place est lacunaire (Ouellet, 1993; Rondeau et Bareil, 2010).

Pour circonscrire le problème à corriger, la situation à changer, il est impératif d'obtenir plusieurs points de vue, surtout ceux des acteurs touchés. Cela dans le but d'arriver

à une lecture partagée du pourquoi changer. Le recours à la méthode de formulation de problèmes, telle que présentée dans Gagnon (2010), est sans doute le meilleur moyen d'y arriver.

La réussite de cette phase conduit à une décision éclairée de procéder ou non au changement. Dans le premier cas, elle sera appuyée par la présence de déclencheurs suffisants, dont les trois principaux sont : les défaillances de la situation existante sont perçues par le personnel visé, la pression favorable des leaders du milieu et la possibilité pour les acteurs touchés de faire des gains. Cependant, ce dernier déclencheur peut devenir nuisible si on fait miroiter des gains irréalistes (Collerette *et al.*, 2003b).

Déjà, la réalisation de cette phase peut susciter beaucoup d'anxiété chez le personnel directement touché. Elle introduit l'idée d'un abandon à faire d'une partie de leurs repères et automatismes. Dès lors, il est extrêmement important de toujours évoquer le passé avec respect et de reconnaître les contributions antérieures.

Deuxième phase – Dessiner le changement et établir un programme de réalisation

Comme l'énonce si bien John P. Kotter (1996, p. 7) : « La vision joue un rôle clé dans la réalisation d'un changement en aidant à diriger, aligner et inspirer les actions d'un grand nombre de personnes. Sans une vision appropriée, un effort de transformation peut facilement se dissoudre dans une liste de projets confus, incompatibles et consommateurs de temps qui se dirigent dans la mauvaise direction ou tout simplement nulle part. »

Une fois le problème à corriger formulé, il s'agit maintenant de répondre aux questions : quoi changer et comment changer ? Pour la première, comme le souligne la citation ci-dessus, il faut circonscrire une vision claire de l'avenir. Il s'agit d'établir concrètement *où doit conduire le changement*. Plus important encore, cette vision doit être partagée par le plus grand nombre. Pour ce faire, les dirigeants associent le plus possible les différents acteurs à son processus de définition. À tout le moins, elle doit être vulgarisée pour les autres. Ainsi, tous les acteurs du changement se représentent et comprennent où on veut les mener et pourquoi.

D'une part, la vision est l'élément de base essentiel pour asseoir la communication et susciter l'adhésion au projet. D'autre part, elle contribue à diminuer l'incertitude et l'ambiguïté générées par le changement. Elle assure aussi l'intégration et la cohérence si le changement se fait par étape.

En ce qui touche la deuxième question, *comment réaliser le changement*, sa portée doit être en adéquation avec la capacité organisationnelle à changer (Collerette, 2008 ; Rondeau et Bareil, 2010). Il faut éviter de sous-estimer l'écart entre la situation désirée et la situation actuelle, d'ouvrir trop de fronts à la fois ou de viser des résultats irréalistes. Cela se fait souvent, à tort, afin de susciter l'adhésion des dirigeants et d'obtenir ainsi leur autorisation à procéder au changement.

Pour évaluer la capacité organisationnelle à changer, cinq déterminants peuvent être pris en compte : la culture, la structure, le leadership, le potentiel humain et le contexte. En ce qui touche la culture, les organisations qui tendent vers la simplification et la flexibilité de leur mode de fonctionnement sont généralement mieux en mesure de gérer le changement. Pour la structure, celles qui privilégient la responsabilisation des employés sont plus favorables à la réussite d'un changement. Il en va de même pour celles conciliant les besoins organisationnels (impératifs liés à l'environnement externe) avec ceux des individus (sécurité, reconnaissance, etc.).

Au plan du leadership, bien sûr, il faut pouvoir compter sur celui des dirigeants pour faire une promotion enthousiaste du changement. Mais, il y a aussi les porte-parole qui ont un rôle crucial. Ce sont des représentants habilités à parler au nom de ceux qu'ils représentent. Ils ont la capacité à faire écho, à diffuser, à informer et, surtout, à enrôler leurs commettants. Le fait qu'ils soient présents et clairement identifiés facilite grandement la mise en place d'espaces de négociation pour créer un réseau favorable à la réalisation du changement (Latour, 1989).

Pour le potentiel humain, il s'agit de savoir si, sur le plan de la qualité, on a l'expertise interne nécessaire non seulement en ce qui touche la gestion du processus de changement, mais aussi relativement à son contenu proprement dit. Par exemple, est-ce que l'on contrôle bien les nouvelles façons de faire ou les nouveaux comportements à implanter ? Par ailleurs, relativement à la quantité, l'organisation doit évaluer honnêtement le niveau de ressources pouvant être consacrées à réaliser le chan-

gement. Cela veut notamment dire compenser la diminution de productivité et la surcharge de travail qu'entraîne toujours une transformation chez le personnel touché.

Par rapport au dernier déterminant, à savoir le contexte, il s'agit de tenir compte des données suivantes :

Fréquence des changements

Un contexte de changements fréquents crée une fatigue physique et émotionnelle pouvant rendre les employés moins réceptifs (Bareil, 2010 ; Collerette, 2008). Comme l'écrit justement Abrahamson (2000, p. 75) : « *To change successfully, companies should stop changing all the time.* »

Histoire des changements précédents

Tout changement comporte à la fois des gains et des pertes pour les individus, et ce, à différents égards. Il faut donc voir quel bilan font les acteurs touchés des changements antérieurs. Un historique de changements réussis prédispose à envisager avec enthousiasme la venue d'un nouveau changement. À l'inverse, une suite de changements mal gérés conduit à la suspicion, voire au cynisme.

Climat interne

Il convient de connaître quel est l'état de la dynamique des relations internes entre les différents acteurs organisationnels. Plus particulièrement en milieu syndiqué, la qualité des relations de travail est à considérer soigneusement.

Événements organisationnels récents

Il importe de tenir compte des événements survenus dernièrement dans l'organisation. Ainsi, le vécu récent d'une grève ou d'un lock-out ne présage rien de positif en matière de changement.

Sur la base des résultats de cette évaluation, se prend d'abord la décision d'aller de l'avant ou non avec le changement envisagé. Puis, si on va de l'avant, se déterminent sa portée et la stratégie pour le réaliser. Ainsi, la vision peut être globale et la capacité à changer prescrire un changement par étape.

La portée du changement se définit habituellement en fonction de trois caractéristiques : sa nature, son ampleur et son niveau d'urgence. La nature du changement a non seulement un impact direct sur la difficulté et le temps nécessaire pour le réussir,

mais également sur ses modalités de réalisation. Par exemple, modifier les orientations stratégiques sera plus facile et moins long que de transformer la culture organisationnelle. Changer la structure sera plus difficile et plus long que de réorganiser le travail ou réviser une procédure administrative.

Pour l'ampleur, il s'agit d'estimer les efforts requis pour chacun des groupes concernés et pour l'ensemble de l'organisation. Elle se mesure au nombre de cibles visées (nombre d'éléments ou processus sur lesquels il faut intervenir en même temps), de services ou d'unités administratives touchées et de personnes concernées. Doit également s'ajouter à cette équation, l'apport stratégique des processus à modifier dans la réalisation de la mission organisationnelle, de même que leur importance pour les employés. Plus l'ampleur du changement est grande, plus sa mise en œuvre doit miser sur le soutien et l'appropriation du personnel.

Quant à lui, le niveau d'urgence concerne la nécessité pour l'organisation d'obtenir le plus rapidement possible des résultats tangibles. Plus le changement est urgent, plus la démarche d'implantation doit être structurée et contraignante.

Cette planification étant complétée, il est maintenant temps de s'attaquer à la transition, la troisième phase du processus de changement.

Troisième phase – Opérer la transition

Cette phase cruciale du processus de changement couvre le passage de la situation actuelle à la situation recherchée, celle qui devrait corriger le problème formulé à la phase I. Comme l'écrit Collerette (2010, p. 42): « Concevoir des changements constitue la partie aisée de la tâche; la partie la plus difficile commence lorsqu'on doit plonger dans l'action pour réaliser ces changements. » Elle comprend deux sous-processus interdépendants et concurrents: celui de la désintégration des pratiques existantes et celui de la reconstruction de nouvelles.

C'est la période où les anciens automatismes n'ont plus leur place, et les nouveaux ne sont pas encore acquis. Les employés se retrouvent dans une espèce de zone neutre entre l'ancienne et la nouvelle réalité. Les points de repère organisationnels familiers, qu'ils soient spatiaux, temporels, comportementaux ou relationnels, tendent à disparaître, alors que de nouveaux

restent à préciser et à concrétiser. Synonyme de rupture et de remise en cause, elle favorise les interrogations sur soi, ses compétences et son devenir (Collerette *et al.*, 2003c; Ouellet et Pellerin, 1996).

Lorsque les dirigeants arrivent avec un projet de changement, les employés tendent à être méfiants et à vivre de l'insécurité. Que m'arrivera-t-il? Vais-je conserver mon poste? Qu'advientra-t-il de mes collègues? Serai-je compétent dans mes nouvelles fonctions? M'aidera-t-on à mettre à jour mes compétences? Plus vite des réponses concrètes sont données à ces interrogations, plus vite le sentiment d'insécurité, de méfiance et d'incompétence tend à diminuer. Les gestionnaires aussi traversent des moments où ils se remettent en question et sont anxieux face au processus et aux résultats du changement.

Plus le changement est radical, c'est-à-dire plus l'écart entre la situation actuelle et la situation désirée est important, plus l'instabilité sera grande, plus la transition entraînera confusion, angoisse, anxiété, fatigue et stress chez le personnel. Cette instabilité et les efforts d'adaptation demandés se traduisent généralement par une diminution momentanée de la productivité, souvent accompagnée d'une baisse de la qualité. Il faut accepter cette situation normale, mais, surtout, la gérer. Cela peut se faire en allouant des ressources humaines additionnelles, en accentuant les contrôles de qualité, etc. (Collerette *et al.*, 2003c).

En résumé, on peut dire que la phase de transition est marquée par du flottement, de l'ambiguïté, de la turbulence, des tensions, des conflits, des paradoxes, du désordre, du mécontentement, de l'inefficacité et une vulnérabilité de l'organisation. Cela explique que s'ils rencontrent des difficultés, les gens s'impatientent et blâment le changement et ses promoteurs, plutôt que d'en attribuer la cause à un apprentissage encore incomplet (Bareil, 2010).

Dans le processus de changement, c'est la phase qui consomme le plus de temps. C'est aussi celle qui demande le plus d'attention et qui doit être particulièrement bien planifiée et gérée, tant par l'équipe de pilotage, les dirigeants que les gestionnaires (Collerette, 2008). Pour ce faire, ceux-ci doivent faire prioritairement appel aux théories psychologiques et sociologiques. Tous les efforts doivent viser à soutenir et accompagner l'adaptation du personnel. Cette dernière se fait à deux niveaux : individuel et collectif (Collerette *et al.*, 2003b).

Le niveau individuel

D'entrée de jeu, comme l'écrit si bien Collerette *et al.* (2003a, p. 56): «La vie quotidienne recèle d'exemples démontrant la très grande capacité d'adaptation des êtres humains.» Cependant, il faut en même temps être conscient que chaque individu a des centres d'intérêt et des émotions, de même qu'un vécu personnel et culturel qui lui est propre (Economist Intelligence Unit, 2008). Cela explique que la capacité à s'adapter au changement varie selon les individus et les caractéristiques du changement. D'abord, chacun aura une opinion sur la pertinence du changement proposé. Puis, la capacité d'adaptation est un facteur très personnel qui dépend de l'expérience de vie, de l'âge, de la santé physique, du bien-être psychologique, des valeurs, des responsabilités familiales, sociales, financières, etc. Par exemple, une personne dont la vie est centrée sur le travail, au détriment de sa vie personnelle, peut éprouver davantage de difficultés à s'adapter à un changement organisationnel.

L'adaptation individuelle passe généralement par quatre épisodes: le choc, la remise en question, l'engagement et l'appropriation.

Le choc arrive surtout lorsque l'individu anticipe des pertes personnelles: contrôle sur sa destinée, privilèges, pouvoir, statut, relations sociales, autonomie, revenus, emploi, sécurité, etc. Cela provoque des émotions – anxiété, colère, etc. – qui peuvent être intenses (Bareil, 2010). Plus le changement occasionne des pertes appréhendées pour l'individu et plus le point d'arrivée est vague, plus le changement sera perçu comme menaçant. Plus l'individu mobilisera ses énergies à se défendre, ceci afin de maintenir le statu quo et éviter de vivre les conséquences néfastes du changement.

Puis, vient l'épisode de la *remise en question* qui se concrétise par le sentiment de multiples dommages: compétence, sens du travail, identité professionnelle, estime de soi, contrôle de sa vie émotive ou, souvent même, sens de la vie. La personne constate que ses points de repères habituels ne sont plus suffisants. Sa vie n'est plus prévisible. Elle entre dans un monde inconnu rempli d'incertitudes. Elle vit de l'anxiété et de la peine.

Plus l'individu a eu du succès professionnel avant le changement, plus il risque d'éprouver de la difficulté dans cette remise en question. Plus la personne doute de la pertinence

et de la légitimité du changement, plus sa durée risque d'être longue. Elle doit accepter l'ambiguïté et l'inconfort de la situation. La reprise de contrôle sur son travail et sur sa vie devient alors une source de motivation très importante. Cet épisode s'achève quand la personne a retrouvé sa cohérence interne.

Ensuite, l'individu passe à *l'engagement*, où il trouve un sens à ce qui lui arrive. Il sent s'installer un nouvel équilibre intérieur. Il est plus disponible, prêt à prendre des risques et à expérimenter de nouveaux comportements.

Vient finalement *l'appropriation*, où la personne consolide sa reprise de contrôle et son nouvel équilibre. Elle s'identifie maintenant à la nouvelle situation. Sa réalité n'est plus la même, et elle ne veut plus retourner en arrière.

Ce mécanisme d'adaptation en quatre paliers s'applique à toutes les formes de changement, même celui qui est souhaité par l'individu. Bien sûr, la durée et l'intensité des épisodes varient en fonction de chaque personne et de la nature du changement.

Il convient donc de s'assurer de prendre en compte chacun de ces épisodes de l'adaptation du personnel pour planifier les phases du changement organisationnel. Par ailleurs, l'une des clés d'un passage réussi à travers ces quatre épisodes d'adaptation est que l'individu puisse partager l'expérience vécue avec quelqu'un qui le respecte et en qui il a confiance. Plus l'impact du changement est important, plus ce partage est significatif. Il concourt à préciser les événements qu'il vit, objectiver ses pensées, ses besoins et ses émotions, sentir son vécu validé par l'écoute de l'autre et recevoir de la rétroaction et du soutien. En somme, une personne qui vit un changement doit pouvoir se sentir comprise et acceptée par ses supérieurs, mais aussi par les personnes qui l'entourent, d'où la nécessité de tenir compte du niveau collectif d'adaptation (Bareil, 2010).

Le niveau collectif

À l'instar d'un individu, une équipe possède des caractéristiques et une personnalité propre. Au sein des organisations, les gens se parlent, discutent de leurs perceptions respectives; des leaders d'opinion émergent et agissent comme porte-parole de leur groupe. Des coalitions se forment pour réagir par rapport à tout ce qui se passe. Le changement

introduit souvent une brèche dans cette dynamique collective. Il perturbe les relations d'interdépendance au sein de l'équipe, du service, de l'unité.

Dans un premier temps, cette dynamique collective conduit chaque employé touché par un changement à surveiller et sonder les réactions de son entourage. L'individu va difficilement se désolidariser de la position de ses pairs par crainte de rejet social. Puis, dans un deuxième temps, la dynamique collective amène une négociation et des jeux d'influence entre les employés d'où émerge une position «collectivement acceptable» face à un changement donné.

Les dirigeants sont ainsi forcés de négocier la mise en œuvre du changement. Les leaders d'opinion deviennent des acteurs clés, des relais sur lesquels les dirigeants doivent s'appuyer pour que le cadre de référence collectif s'adapte.

Le mécanisme d'adaptation au niveau collectif suit *mutatis mutandis* les quatre mêmes épisodes qu'au niveau individuel.

Après avoir consacré le temps et les ressources nécessaires à opérer la transition, vient le temps de passer à la dernière phase du processus de gestion du changement organisationnel.

Quatrième phase – Assurer l'enracinement

À cette phase, la très grande majorité des personnes ont commencé à s'appropriier le changement. On a atteint un seuil de non-retour et désormais on parle de mode de fonctionnement en vigueur plutôt que de changement. Il faut pousser plus loin et travailler à ce que le personnel intègre pleinement les nouveaux comportements et les nouvelles pratiques pour exécuter adéquatement leurs tâches en respectant les normes établies par leur groupe de travail. Cela se fait sur une base individuelle et locale. Le changement doit être institutionnalisé, s'inscrire dans les mœurs organisationnelles (Collerette *et al.*, 2003c).

Il est alors temps d'entreprendre une revue de la nouvelle situation pour identifier les lacunes restantes et les irritants. Les ajustements nécessaires peuvent ainsi être apportés. Également, les résultats sont reconnus, félicités et, surtout, célébrés, histoire de ritualiser le changement.

Cette phase se termine par l'évaluation. Premièrement, on s'assure que la situation jugée insatisfaisante dans la phase diagnostic a bien été corrigée. Y a-t-il effectivement eu appropriation par le personnel des nouveaux comportements ou nouvelles façons de faire? Deuxièmement, on jette un regard critique sur la façon dont a été géré ce projet de changement afin d'apprendre de l'expérience vécue.

Les acteurs du changement sont maintenant identifiés et le processus dans lequel ils jouent, connu. Un moyen de tirer concrètement parti de cette connaissance consiste à définir des facteurs critiques de succès de la gestion du changement.

À retenir

9. Tout engagement des acteurs dans une démarche de changement repose sur une réponse fondée, à leurs yeux, sur la question « pourquoi changer ? ».
10. Les gestionnaires tout comme leurs employés exigent que l'on s'adresse à leur intelligence pour légitimer le changement.
11. La portée du changement doit être en adéquation avec la capacité organisationnelle à changer.
12. La vision de la situation après le changement joue un rôle clé pour inspirer, diriger et aligner les actions des acteurs touchés.
13. La transition est la phase cruciale du processus de changement. Elle nécessite du temps, des ressources et, surtout, de l'empathie pour soutenir et accompagner l'adaptation du personnel touché.
14. Les efforts d'adaptation demandés aux employés se traduisent généralement par une diminution momentanée de la productivité, souvent accompagnée d'une baisse de la qualité.
15. C'est sur une base individuelle et locale que les employés adoptent le changement en intégrant les nouveaux comportements et les nouvelles pratiques dans l'exécution de leurs tâches.

CHAPITRE 3

Les facteurs critiques de succès du changement

CHAPITRE 3

Les facteurs critiques de succès sont ces composantes stratégiques du processus de changement qui doivent être maîtrisées pour en assurer la réussite. Il importe donc de leur accorder une attention spéciale, de les suivre particulièrement et de les contrôler tout au long de la gestion du changement. Ils sont au nombre de neuf, présentés ici sous la forme d'activités à entreprendre et appuyés par une citation afin de les rendre encore plus tangibles. Ce sont : prioriser la dimension humaine, définir une vision du changement claire, évoquer le passé avec respect, assurer la transparence, faire du changement un projet spécifique, exercer un leadership habilitant, communiquer comme si la survie en dépendait, accompagner le personnel touché et ne pas crier victoire trop vite.

Prioriser la dimension humaine

*Si tu veux construire un bateau,
ne rassemble pas tes hommes et femmes
pour leur donner des ordres,
pour expliquer chaque détail,
pour leur dire où trouver chaque chose.*

*Si tu veux construire un bateau,
fais naître dans le cœur de tes hommes et femmes
le désir de la mer.*

Antoine de SAINT-EXUPÉRY

Prioriser la dimension humaine veut d'abord dire que les dirigeants ambitionnent d'obtenir la participation active et non pas la simple acceptation des différents acteurs touchés par le changement. En ce sens, tous les moyens sont pris pour que ces derniers participent activement dans la réalisation de chacune des quatre phases du processus de changement. Ils doivent notamment absolument souscrire à la définition du problème justifiant le changement et à la vision de la situation souhaitée.

Cela veut aussi dire que le temps et les ressources sont rendus disponibles pour réaliser le changement. D'abord, il s'agit pour les hauts dirigeants de saisir l'opportunité que la pression du temps fait porter sur l'organisation pour qu'elle change, tout en respectant la durée nécessaire à sa transformation (Albert, 1994 ; Kotter, 1996). Plus un changement est profond (changement de culture, de comportement, de système social, etc.), plus il implique d'acteurs, plus il nécessite du temps. Le

processus individuel et collectif d'adaptation est souvent long. Les dirigeants ne sont pas les seuls maîtres de l'horloge. Ils doivent avoir à l'esprit que quelques années ne sont pas grand-chose dans la longue vie d'une organisation.

Par ailleurs, avant d'aller de l'avant avec un changement, il est essentiel d'évaluer les ressources nécessaires, humaines et financières. Elles concernent notamment l'expertise pour la gestion du projet, les allègements de tâches, le coût de la formation, la baisse de productivité, etc. Plus important encore, en temps opportun, il importe d'assurer la disponibilité de ces ressources, tant sur le plan de la quantité que de la qualité (Yeoh *et al.*, 2008). Habituellement, le personnel de l'organisation a l'information, l'intuition, les idées et l'instinct nécessaires pour effectuer efficacement la mise en œuvre du changement. Cependant, quelquefois, il faut faire appel à des ressources externes.

Prioriser la dimension humaine veut également dire ponctuer la réalisation du changement d'interventions rituelles ou symboliques, de célébrations. Ces dernières participent grandement au travail de deuil du passé nécessaire pour commencer la démarche d'adaptation. Plus important encore, elles sont des outils essentiels pour reconnaître la contribution du personnel et les encourager à s'appropriier les nouveaux comportements et les nouvelles façons de faire. Chaque petite réussite ou chaque étape peut être soulignée par une célébration. Cela contribue à renforcer la mobilisation en cours de route. Il s'agit d'ajouter aux analyses rationnelles, des démonstrations touchantes qui amènent les gens à non seulement comprendre, mais à ressentir ce qui se passe.

Définir une vision du changement claire, stable et légitime

*Il n'est pas de vent favorable
pour celui qui ne sait pas où il va.*

SÉNÈQUE

Si souscrire au besoin de changement permet de se mettre en marche, en connaître la destination donne de la vitesse. Il est primordial que les hauts dirigeants aient une vision claire de la situation recherchée, mais, surtout, sachent la faire partager.

Elle doit être reconnue comme légitime par tous les acteurs concernés par le changement. Pour ce faire, le meilleur moyen est de les associer à son élaboration.

Cette vision doit être inspirante et rassurante quant à l'avenir. Elle est présentée aux employés de façon à ne pas créer d'attentes irréalistes. Notamment, il faut éviter de laisser croire à un changement facile ou demandant peu d'adaptation. Un bon moyen d'y arriver est d'identifier l'incidence que sa mise en œuvre aura sur les membres de l'organisation.

Les phases de transition et d'enracinement prennent assise sur cette vision. Les hauts dirigeants, l'équipe de pilotage et les gestionnaires doivent constamment y faire référence.

Évoquer le passé avec respect et reconnaître les contributions antérieures

Les vrais hommes de progrès sont ceux qui ont pour point de départ un respect profond du passé.

Ernest RENAN

Tout au long de la gestion du processus de changement, il est primordial d'évoquer le passé avec respect. On doit prendre soin de toujours reconnaître sa contribution au développement de l'organisation. Surtout pour l'identification de la situation à modifier, elle se fait principalement en termes d'ajustement à l'environnement.

Assurer la transparence

Dans une langue que nous savons, nous avons substitué à l'opacité des sons la transparence des idées.

Marcel PROUST

La transparence nécessite bien sûr de rendre publics les actions entreprises et les résultats obtenus. Plus encore, elle signifie d'expliquer chacune des décisions prises dans le cadre de la réalisation du changement.

Cela nécessite de toujours assurer un point de vue équilibré entre les préoccupations de chaque groupe d'acteurs concernés. Les bénéfices du changement sont mis en valeur,

mais on reconnaîtra aussi les pertes, réelles ou symboliques, qu'il entraîne. D'ailleurs, il est essentiel d'être proactif et de planifier comment seront gérées ces pertes sur les plans individuel et collectif.

Sans aucun doute, le meilleur moyen d'assurer cette transparence est de faire participer les acteurs touchés à la gestion du changement.

Faire du changement un projet spécifique

*Tu peux tout accomplir dans la vie
si tu as le courage de le rêver,
l'intelligence d'en faire un projet réaliste,
et la volonté de voir ce projet mené à bien.*

Sidney A. FRIEDMAN

Le fait de gérer le changement sur la base d'un projet spécifique assure que l'on distingue bien sa gestion de celle des opérations courantes (Abrahamson, 2000 ; Benner et Tushman, 2003 ; Regout, 2000). D'abord, cela nécessite la prise en charge de son pilotage par un dirigeant, de préférence un champion du projet de changement. Puis, en fonction de son importance, la nomination d'un directeur de projet et la mise en place d'une équipe pluridisciplinaire faisant une place importante aux acteurs directement touchés.

Les capacités d'animation et, surtout, de négociation doivent être déterminantes dans le choix de toutes ces personnes. Ces habiletés sont absolument nécessaires pour développer et maintenir la présence d'une masse critique de partisans du changement. Plus encore, les membres de l'équipe de projet doivent devenir une source d'inspiration par leur optimisme, leur dévouement, leur crédibilité et leur capacité de réseautage (Kotter et Cohen, 2002).

Une fois constituée, cette équipe se choisit une méthode de gestion du changement. Celle qui est présentée ici est, bien sûr, recommandée. Elle est une des seules qui définit clairement les tâches et responsabilités de chaque acteur, en tenant compte du système d'action concret qui les lie. De plus, elle suggère la façon de prendre en compte chacune des dimensions stratégiques de la gestion d'un projet de changement.

Ensuite, l'équipe planifie en privilégiant des cycles courts et répétitifs de mise en œuvre et d'enracinement par étape du changement. Il faut éviter de vouloir tout régler d'un seul coup et viser à générer des gains visibles à court terme. Cette planification fournit également des points de repère afin d'assurer un suivi régulier du déroulement du projet. Il est ainsi possible de non seulement éviter tout dérapage, mais de détecter toute lacune afin de la corriger rapidement.

Exercer un leadership habilitant et visible

Le leadership: c'est l'art de faire faire à quelqu'un quelque chose que vous voulez voir fait, parce qu'il a envie de le faire.

Dwight EISENHOWER

Tant les hauts dirigeants que les membres de l'équipe de projet et les gestionnaires font preuve d'un leadership qui suscite l'adhésion des acteurs. Ils expriment leur passion pour ce changement, en font une priorité, l'appuient publiquement, assurent la disponibilité des ressources, etc. Ils prennent aussi en compte les dimensions affectives et témoignent d'une sincère considération pour le personnel. Plus encore, ils détectent les leaders naturels et s'arrangent pour intégrer leur contribution.

Ce leadership s'exprime en étant cohérent avec le message livré et en donnant l'exemple. Les dirigeants, les membres de l'équipe de projet et les gestionnaires doivent être conséquents avec le signal qu'ils envoient. Ce sont les premiers à changer (Collerette, 2010).

Communiquer comme si la survie en dépendait

La chose la plus importante en communication, c'est d'entendre ce qui n'est pas dit.

Peter DRUCKER

La communication est au changement ce que l'huile est au moteur. Non seulement il doit y en avoir, mais elle doit être de qualité si on veut se rendre quelque part. Elle ne peut être la seule responsabilité des spécialistes. Le personnel veut communiquer

avec ses supérieurs. Il ne suffit pas non plus de s'en remettre uniquement aux mécanismes déjà en place (Bergeron, 2006; Ruest et Ruest, s.d.).

Un effort spécifique de communication planifiée et soutenue est nécessaire. Il doit viser à établir une relation, plutôt que de transmettre de l'information (Collerette, 2010). Pour ce faire, les médias riches sont privilégiés. Ce sont ceux qui mettent en présence face à face les différents interlocuteurs. En effet, les mots d'une communication ne représentent que 10% de son message, 30% vient du ton de la voix et du rapport établi entre les interlocuteurs et 60% du langage non verbal (Burgoon *et al.*, 1989; Collerette *et al.*, 2003a; Ruest et Ruest, s.d.).

L'écoute active fait donc partie intégrante d'une communication efficace. L'adaptation au changement devient bien plus facile lorsque le personnel se sent écouté. Non seulement elle permet de répondre aux questions souvent bien simples des gens, mais elle identifie ce qu'ils vivent et ce dont ils ont besoin pour s'adapter (Bareil, 2010).

Accompagner le personnel touché

Personne ne se lasse d'être aidé.

L'aide est un acte conforme à la nature.

Ne te lasse jamais d'en recevoir, ni d'en apporter.

MARC AURÈLE

Le niveau d'efforts consacrés à l'encadrement et l'accompagnement des acteurs a un impact direct sur la réussite du changement. Surtout durant la phase de transition, le personnel est un peu comme le patient qui vient de subir une opération majeure. Après, de façon transitoire, il est normal et souhaitable qu'il se retrouve aux soins intensifs bénéficiant d'un suivi et d'un accompagnement particulier, concret, rapproché et soutenu (Collerette *et al.*, 2003c).

Cet accompagnement comprend notamment des ressources suffisantes pour soutenir les employés dans le travail additionnel demandé. Mais il touche aussi les aspects émotionnels, en ayant à l'esprit l'idée exprimée par Duck (2001) selon laquelle dans un processus de changement on peut se laisser aller à tous les sentiments à condition de ne pas s'y complaire.

Il passe également par un programme de formation habilitante adapté au personnel visé et donné au bon moment. Offrir aux gens l'opportunité de faire quelque chose de différent ne leur rend pas service s'ils ne savent pas comment s'y prendre. Au même titre que la communication, la formation doit faire partie des priorités stratégiques de tout projet de changement.

Dès le début, il faut que les impacts du changement sur le travail du personnel soient bien circonscrits. Aussi important, il convient d'évaluer sa capacité d'apprentissage. À partir de ces deux données, un programme est élaboré ayant comme objectif d'offrir une formation qualifiante qui touche directement les aspects qui changent. L'ergonomie du travail doit aussi y être prise en compte. Pour dispenser cette formation, il importe de recourir à de multiples approches. Cela doit se faire en temps opportun, c'est-à-dire au moment où les employés sont requis d'opérer le changement.

Ne pas crier victoire trop vite

*Il ne faut pas vendre la peau de l'ours
avant de l'avoir tué.*

Jean DE LA FONTAINE

La plupart des changements prennent du temps à s'enraciner dans les mentalités et dans les mœurs organisationnelles. Tant que ce n'est pas fait, les nouvelles approches demeurent fragiles et sujettes à régression. Il est primordial de ne pas changer les priorités tant que la vision ne s'est pas totalement concrétisée, enracinée, que les gains soient consolidés et les nouvelles pratiques institutionnalisées (Collerette *et al.*, 2003c).

Avant de crier victoire, il est donc essentiel de mesurer les résultats du changement. Pour ce faire, des indicateurs sont choisis afin de vérifier jusqu'à quel point les cibles sont atteintes. Il faut que cela soit fait dès le départ, car, souvent, il est nécessaire de mesurer ces indicateurs avant et après le changement pour en établir la différence.

Voilà qui complète un tour d'horizon des acquis théoriques à la base d'une gestion efficace et de la réussite du changement. Mais comment les intégrer en un tout cohérent, opérationnel et, surtout, d'utilisation conviviale? C'est le but des outils proposés dans la partie II.

À retenir

16. S'ils priorisent la dimension humaine, les dirigeants ambitionnent d'obtenir l'engagement et non pas la simple acceptation du changement par les différents acteurs touchés.
17. Le passé est toujours évoqué avec respect et les contributions antérieures reconnues.
18. Le changement doit être un projet spécifique pour bien distinguer sa gestion de celle des opérations courantes.
19. Le leadership et la communication sont les instruments incontournables d'une saine gestion du changement.
20. Le niveau d'efforts consacrés à soutenir et accompagner les acteurs a un impact direct sur la réussite du changement.

PARTIE 2

DES OUTILS
POUR RÉUSSIR
LE CHANGEMENT
ORGANISATIONNEL



Le présent ouvrage se veut un guide intégrant opérationnellement les connaissances acquises dans des outils qui serviront à accompagner les acteurs dans la réalisation d'un changement. L'objectif de cette partie est donc de les présenter. Le premier outil vise à prendre en compte le rôle spécifique des acteurs du changement, de même que du système d'action concret qui les relie. Comme illustré au chapitre 4, il s'agit d'un ensemble de **carnets** dont chacun est dédié à un acteur en décrivant les principales tâches et responsabilités qui lui incombent particulièrement. Le deuxième outil, contenu dans le chapitre 5, s'inspire des facteurs critiques de succès et se décline en **fiches d'intervention** . Chacune d'elles décrit les principales actions spécifiques à poser par rapport à l'un des domaines stratégiques d'intervention dans la gestion d'un changement organisationnel¹.

Il y a quatre conditions indispensables à remplir pour un usage efficace des présents outils. Premièrement, *il est essentiel de lire la partie précédente du présent ouvrage* où sont présentées les assises théoriques.

Deuxièmement, *le directeur de projet doit faire adopter le présent guide comme méthode de gestion du changement* . D'entrée de jeu, il donne ainsi l'exemple en réalisant les tâches prévues au carnet qui lui est dédié.

Troisièmement, *le directeur de projet prend le leadership pour inciter les autres acteurs à accomplir les tâches indiquées dans leur carnet respectif* . Pour ce faire, il s'assure qu'une formation leur soit donnée pour leur expliquer le contenu du présent guide et les informer des tâches qui incombent à chacun.

Quatrièmement, *un exemplaire complet* de ce livre est remis à chaque acteur. Chacun est ainsi sensibilisé aux tâches et responsabilités des autres. C'est une condition *sine qua non* pour assurer l'interaction dynamique sur laquelle repose la stratégie de gestion du changement présentée dans ce guide.

Cette façon de faire étant respectée, présentons le premier outil d'accompagnement.

1. Compte tenu de sa composante technique capitale, pour un changement visant l'implantation d'une nouvelle technologie, voir le guide: Gagnon, Yves-C. (2006). *Prenez part au changement technologique: guide d'accompagnement des intervenants* , Québec, Presses de l'Université du Québec, 180 p.

CHAPITRE 4

Les carnets des tâches et responsabilités

CHAPITRE 4

Dans le présent chapitre est produit **un carnet des tâches et responsabilités** pour chacun des principaux acteurs du changement. Il s'agit, par ordre alphabétique, pour souligner l'égle importance de leur rôle: du directeur de projet, des employés, des gestionnaires, des hauts dirigeants, du représentant syndical, du spécialiste en communication et du spécialiste en ressources humaines.

Ces carnets ont été conçus en tenant compte du cinquième facteur critique de succès, à savoir: faire du changement un projet spécifique et le gérer comme tel. Cela signifie intégrer les principes reconnus en gestion de projets¹.

Ainsi, chaque carnet identifie, d'abord, les prédispositions personnelles de l'acteur concerné qui rendent les tâches à exécuter dans la gestion du changement plus facile et, surtout, multiplient leurs impacts positifs. Il s'agit pour chacun d'évaluer jusqu'à quel point il les possède. Puis, sont détaillées les tâches et responsabilités qui incombent à cet acteur par rapport aux différents temps forts de la gestion de projets, à savoir: la **préparation du projet**, son **organisation**, sa **réalisation** et, **en continu du début à la fin**: la *communication*, la *formation* et la *mobilisation*. Des réponses positives aux diverses questions posées signalent des actions qui vont dans le sens de la réussite du changement.

Comme c'est à l'intérieur de cette gestion de projet que se réalise le processus en quatre phases du changement, une référence est faite à la phase particulièrement concernée par la tâche. Par ailleurs, afin d'assurer l'interrelation entre les deux composantes du guide, lorsque pertinent, un renvoi est fait à l'une des **fiches d'intervention** produites dans le chapitre 3.

1. Pour en savoir plus sur ces principes de gestion de projets, consulter les deux ouvrages suivants:
Genest, Bernard-André et Tho Hau Nguyen (1995). *Principes et techniques de la gestion de projets*, Laval, Les Éditions Sigma Delta.
Gray, C.F et E.W. Larson (2007). *Management de projet*, 3^e éd., Traduction de Yves Langevin, Montréal, Chenelière-McGraw-Hill.

CARNET

Directeur de projet

Principales responsabilités

- Cerner toutes les caractéristiques du projet.
- Comprendre le rôle du directeur de projet.
- Former et diriger l'équipe de projet.
- Appliquer le présent guide.
- Définir et assurer la réalisation des objectifs du projet.
- Assurer le suivi du projet.
- Gérer la relation avec les consultants.
- Réaliser une évaluation continue et finale de la gestion du projet.

DIRECTEUR DE PROJET

Prédispositions personnelles souhaitables

- Être sensible aux caractéristiques de la culture organisationnelle, notamment en ce qui concerne (voir la fiche *Culture organisationnelle*):
 - l'importance accordée aux ressources humaines;
 - les caractéristiques du style de gestion pratiqué, surtout au regard de la consultation et de la participation du personnel à la prise de décisions;
 - les traits distinctifs du personnel touché (âge moyen, ancienneté, etc.);
 - l'expérience relative aux changements organisationnels;
 - la coopération qui existe entre les groupes d'acteurs au sein de l'organisation;
 - le climat des relations de travail.
- Entretenir de bonnes relations avec son entourage (supérieurs, collègues, employés).
- Avoir des habiletés à régler des problèmes liés aux aspects humains.
- Aimer dialoguer, communiquer avec les gens.
- Être à l'écoute des employés.
- Bien fonctionner dans un contexte d'incertitude où les décisions doivent être prises rapidement sans avoir toujours l'information précise sous la main.
- Aimer le travail d'équipe.
- Être en bonne santé (mentale et physique).
- Ne pas avoir peur du travail et de passer de longues heures au bureau.
- Être conscient que la gestion d'une transformation organisationnelle nécessite beaucoup d'attention.
- Admettre que la dynamique de la gestion du changement diffère de celle de la gestion habituelle des opérations.

Tâches à réaliser

	PHASE
1. Préparation du projet	
› Est-ce que je comprends l'envergure, les objectifs et les incidences de ce changement ?	1
› Ai-je validé cette compréhension auprès des hauts dirigeants ?	1
› Le changement envisagé est-il d'une ampleur réalisable dans le contexte actuel de l'organisation ?	2
› Ai-je relevé les caractéristiques de l'environnement interne dans lequel se déroule le projet ?	2
› Ai-je validé le degré de confiance que m'accordent les hauts dirigeants ?	1
› Y a-t-il un ou des champions clairement identifiés, de préférence parmi les hauts dirigeants, pour porter ce projet ?	1
› Les incidences que le changement aura sur les employés et les clients, s'il y a lieu, ont-elles été évaluées ?	2
2. Organisation du projet	
(Voir la fiche <i>Gestion de l'équipe de projet</i>)	
› Ai-je établi les conditions nécessaires pour assumer pleinement mon rôle de responsable de projet, notamment d'être déchargé de certaines ou de toutes mes autres responsabilités ?	1
› En acceptant ce poste, est-ce que je me suis assuré d'avoir la formation nécessaire pour mener à terme le projet ?	1
› Suis-je à l'affût des sources d'information et réseaux qui me permettent d'échanger avec mes pairs et d'affiner mon expertise pour ce type de projet ?	1

	PHASE
> Ai-je établi le partage des responsabilités pour la direction du projet avec les hauts dirigeants ?	1
> Ai-je discuté avec les hauts dirigeants de l'importance de leur participation, non seulement au plan décisionnel, mais aussi au regard de leur présence sur le terrain ?	1
> L'approche privilégiée pour recruter les membres de l'équipe de projet est-elle de faire appel au personnel de l'organisation sur une base volontaire ? (Voir la fiche <i>Gestion de l'équipe de projet</i>)	1
> L'équipe de projet comprend-elle au moins un spécialiste en communication et un en ressources humaines ?	1
> Chaque membre de l'équipe de projet connaît-il ses responsabilités et celles des autres ?	1
> Ai-je établi une façon de rencontrer régulièrement les membres de l'équipe de projet afin d'échanger sur les étapes à venir ?	1
> Ai-je convenu avec les membres de l'équipe de projet des mécanismes de prise de décisions en fonction de l'importance des risques potentiels ? (Voir la fiche <i>Gestion des risques</i>)	1
> S'il y a lieu, l'intervention des consultants externes est-elle encadrée par le personnel de l'organisation ?	2
> S'il y a lieu, a-t-on prévu des mécanismes pour assurer le transfert des connaissances des consultants externes ?	2
> Est-ce que j'exerce un leadership éclairé et fort pour soutenir ce changement demandé au personnel ? (Voir la fiche <i>Leadership</i>)	1

PHASE

- › Est-ce que je comprends le présent guide et est-ce que je prends les mesures nécessaires pour veiller à l'appliquer dans le contexte du projet ?

1

3. Réalisation du projet

- › Ai-je défini les principales balises, comme l'échéancier et le budget, fixées par les hauts dirigeants ?
- › La réalisation du projet se fait-elle à partir d'une approche équilibrée entre la dimension technique, la dimension humaine, les coûts et l'échéancier ?
- › Ai-je fourni l'information et la formation nécessaires à tous les groupes d'intervenants pour qu'ils soient en mesure d'utiliser le présent guide ?
- › Une personne a-t-elle été désignée comme responsable de la planification et du suivi du projet ?
- › La planification montre-t-elle clairement les étapes que requiert la réalisation de l'ensemble des volets de ce projet (changement, technique, transition, formation, etc.) ?
- › Un plan précis de gestion de la transition a-t-il été élaboré et approuvé par les hauts dirigeants ? (Voir la fiche *Gestion de la transition*)
- › Est-ce que des indicateurs fiables et valides ont été choisis afin de réaliser un suivi adéquat ?
- › Le choix de ces indicateurs a-t-il été entériné par les hauts dirigeants ?
- › Une méthodologie structurée a-t-elle été mise en place pour la gestion des risques ?

2

2

2

2

2

3

2

2

2

	PHASE
› Est-ce que la gestion des risques tient compte du point de vue des différents acteurs?	2
› Les outils informatiques de planification et de suivi de projet sont-ils maîtrisés par les personnes qui sont responsables de ces activités?	2
› Un mécanisme de résolution de problèmes prévoyant un délai fixe et une gradation hiérarchique rapide a-t-il été mis en place?	2
› Les difficultés liées au désengagement à la fin du projet (<i>postpartum</i>) ont-elles fait l'objet d'une réflexion avec les membres de l'équipe de projet?	4
› Une évaluation de fin de projet a-t-elle été planifiée (gestion du projet, atteinte des objectifs organisationnels et appropriation du changement)?	4

4. En continu dans les quatre phases du processus de changement

4.1. Communication (Voir la fiche *Communication*)

› Un plan de communication précis a-t-il été élaboré et approuvé par les hauts dirigeants?	1-4
› Le plan de communication inclut-il des mesures spécifiques à chaque groupe d'acteurs visés par le changement?	1-4
› Est-ce que j'explique clairement et de façon réaliste les objectifs et les éléments du changement aux employés touchés?	1-4
› Est-ce que je stimule la discussion au sein de mon équipe de projet et encourage le personnel à exprimer ses émotions et ses préoccupations?	1-4

- | | |
|---|-----|
| <ul style="list-style-type: none"> › Est-ce que je me sers de tous les médias riches et pauvres appropriés dans mes communications ? | 1-4 |
| <ul style="list-style-type: none"> › S'il y a lieu, les clients de l'organisation font-ils l'objet d'une attention particulière dans le plan de la communication ? | 1-4 |
| <ul style="list-style-type: none"> › La qualité de la communication entre l'équipe de projet et les employés touchés est-elle évaluée ? | 1-4 |

4.2. Formation (Voir la fiche *Formation*)

- | | |
|---|-----|
| <ul style="list-style-type: none"> › Un plan précis de formation a-t-il été élaboré et approuvé par la haute direction ? | 1-4 |
| <ul style="list-style-type: none"> › Le plan de formation tient-il compte du niveau des connaissances et de la courbe d'apprentissage des employés concernés ? | 1-4 |
| <ul style="list-style-type: none"> › La formation est-elle donnée au moment opportun pour assurer son efficacité ? | 1-4 |
| <ul style="list-style-type: none"> › Le personnel a-t-il la possibilité d'utiliser les nouvelles façons de faire lors de leur formation ? | 1-4 |
| <ul style="list-style-type: none"> › Les responsables de la formation ont-ils un soutien adéquat et adapté venant de l'équipe de projet ? | 1-4 |
| <ul style="list-style-type: none"> › Des mécanismes d'évaluation de la qualité de la formation donnée ont-ils été prévus ? | 1-4 |

4.3. Mobilisation (Voir la fiche *Mobilisation des employés*)

- | | |
|--|-----|
| <ul style="list-style-type: none"> › Dans la mesure du possible, la proximité physique des membres de l'équipe de projet a-t-elle été assurée ? | 1-4 |
| <ul style="list-style-type: none"> › L'équipe de projet a-t-elle l'occasion et les moyens d'exprimer ses difficultés et de discuter des problèmes de façon constructive ? | 1-4 |
| <ul style="list-style-type: none"> › L'équipe de projet a-t-elle des occasions de socialiser en dehors du contexte du travail ? | 1-4 |

- › A-t-on planifié des façons de faire participer le personnel? 1-4
- › Dans la planification du projet a-t-on prévu la production de biens livrables à court terme? 1-4
- › Est-ce qu'on a prévu de célébrer avec les personnes visées par le changement et est-ce que je participe à ces célébrations? 1-4
- › Est-ce que des mécanismes sont prévus pour souligner régulièrement les contributions positives des employés à la réalisation du changement? 1-4
- › Ai-je discuté avec le spécialiste en ressources humaines des moyens à mettre en place pour évaluer régulièrement le moral des employés? 1-4
- › A-t-on institué des mécanismes pour assurer le transfert des connaissances entre les consultants et le personnel de l'organisation? 1-4

CARNET

Employés

Principales responsabilités

- Être attentif aux arguments présentés pour légitimer le changement.
- Demander l'information nécessaire sur le changement.
- Offrir sa participation.
- Circonscrire ses besoins de formation.
- Exprimer ses craintes et ses inquiétudes.

Prédispositions personnelles souhaitables

- Être ouvert au changement.
- Tolérer l'incertitude.
- Aimer apprendre.
- Accepter de ne pas toujours maîtriser l'ensemble de son travail.

Tâches à réaliser

	PHASE
1. Préparation du projet	
<ul style="list-style-type: none"> › Suis-je à l'écoute des arguments présentés pour légitimer le changement ? 	1-2
<ul style="list-style-type: none"> › Suis-je ouvert à considérer les éléments organisationnels mis en cause par le changement ? 	1-2
<ul style="list-style-type: none"> › Est-ce que je fais les démarches nécessaires pour obtenir de l'information afin de mieux me préparer au changement ? 	2-3
<ul style="list-style-type: none"> › Est-ce que je comprends les répercussions du changement sur mon travail ? 	3
<ul style="list-style-type: none"> › Est-ce que je fais des suggestions sur les façons d'améliorer le changement, notamment par rapport aux tâches que j'ai à exécuter ? 	3
2. Organisation du projet	
(Voir la fiche <i>Gestion de l'équipe de projet</i>)	
<ul style="list-style-type: none"> › Ai-je envisagé de faire partie de l'équipe de projet ? 	1
<ul style="list-style-type: none"> › Me suis-je assuré, si je fais partie de l'équipe de projet, d'être libéré de certaines tâches ou de toutes mes tâches habituelles ? 	1

PHASE

- › Est-ce que je réponds positivement aux demandes de collaboration des membres de l'équipe de projet ?

3

3. Réalisation du projet

- › Ai-je repéré les aspects pour lesquels ma participation au projet pourrait être utile ?
- › Si j'ai des inquiétudes par rapport aux répercussions du projet sur mon travail, est-ce que je les exprime et vérifie leur fondement auprès de mon supérieur et du représentant syndical ?
- › Me suis-je assuré du soutien du représentant syndical ?
- › Est-ce que je fais connaître mes besoins en termes de temps et de moyens pour m'approprier progressivement mes nouveaux processus de travail ?

2

3

3

3

4. En continu dans les quatre phases du processus de changement

4.1. Communication (Voir la fiche *Communication*)

- › Est-ce que je demande l'information nécessaire pour comprendre le changement, ses conséquences et ses objectifs ?
- › Est-ce que je sais à quelle personne je dois adresser mes questions ou faire part de mes inquiétudes au regard du déroulement du projet ?
- › Si j'ai des craintes ou des doutes par rapport à ce qu'annonce ce changement, est-ce que j'en fais part à mes supérieurs ou mes représentants syndicaux ?

1-4

1-4

1-4

- › Quand j'ai besoin d'aide, est-ce que je l'exprime clairement à mon superviseur ?

1-4

4.2. Formation (Voir la fiche *Formation*)

- › Est-ce que je suggère les moments que je considère comme opportuns pour la formation ?
- › Ai-je discuté du temps et des moyens dont j'aurai besoin pour assimiler la formation et expérimenter les nouvelles façons de faire ?

1-4

1-4

4.3. Mobilisation (Voir la fiche *Mobilisation des employés*)

- › Est-ce que je propose des façons de faire participer davantage les employés ?
- › Est-ce que je profite des occasions qui se présentent pour participer ?
- › Est-ce que je suggère des façons de souligner l'avancement du projet ?

1-4

1-4

1-4

CARNET

Gestionnaires

Principales responsabilités

- Adhérer à la vision et aux objectifs poursuivis par le changement.
- Exercer un leadership pour promouvoir le changement.
- Établir et maintenir une bonne compréhension du projet.
- Gérer la transition au sein de l'unité administrative.
- Fournir une formation adéquate au personnel touché.

Prédispositions personnelles souhaitables

- Être sensible aux caractéristiques de la culture organisationnelle, notamment en ce qui concerne (voir la fiche *Culture organisationnelle*):
 - l'importance accordée aux ressources humaines;
 - les caractéristiques du style de gestion pratiqué, surtout au regard de la consultation et de la participation du personnel à la prise de décisions;
 - les traits distinctifs du personnel touché (âge moyen, ancienneté, etc.);
 - l'expérience relative aux changements organisationnels;
 - la coopération qui existe entre les différents groupes d'acteurs au sein de l'organisation;
 - le climat des relations de travail.
- Accorder une importance élevée à l'appropriation du changement par le personnel, qui doit faire partie de la reddition de comptes.
- Croire que les changements organisationnels sont des événements qui soulèvent des émotions chez le personnel touché.
- Être convaincu que les employés souhaitent comprendre le sens des gestes qu'ils posent et des changements qui seront apportés dans l'organisation de leur travail.
- Avoir déjà réussi des changements avec les employés sous sa responsabilité.
- Considérer le personnel sous sa responsabilité comme compétent et digne de confiance.
- Être conscient que la qualité de sa relation avec ses employés aura un effet déterminant sur le déroulement du changement.
- Posséder une bonne crédibilité auprès des employés.
- Privilégier un style de gestion à l'écoute des employés.

- Désirer relever le défi que représente le fait d'amener les employés à s'engager activement dans un changement organisationnel.
- Connaître les points forts des employés sur lesquels compter pour gérer une transition? (Voir la fiche *Gestion de la transition*).
- Être habitué à demander de l'aide dans les domaines où je suis moins habile.
- Vouloir régler des problèmes liés aux aspects humains du travail.
- Pratiquer une communication qui inclut l'efficacité de l'écoute et de la parole, l'aptitude à négocier et la capacité à stimuler un auditoire et à exprimer clairement ses attentes.
- Être ouvert au changement et tolérer l'incertitude qu'il engendre.

Tâches à réaliser

	PHASE
1. Préparation du projet	
<ul style="list-style-type: none"> › Suis-je certain de comprendre l'envergure, les objectifs et les incidences du changement? 	2
<ul style="list-style-type: none"> › La pertinence et la faisabilité du projet sont-elles acquises pour moi? 	2
<ul style="list-style-type: none"> › Est-ce que j'adhère à la vision? 	2
<ul style="list-style-type: none"> › Ai-je présenté cette vision aux employés de façon à ne pas créer d'attentes irréalistes, notamment en laissant croire que ce changement sera facile ou qu'il demandera peu d'adaptation? 	3

PHASE

2. Organisation du projet*(Voir la fiche Gestion de l'équipe de projet)*

- › Est-ce que je m'assure que le personnel qui veut faire partie de l'équipe de projet puisse être libéré de ses tâches normales de travail? 1
- › Ai-je contribué à la préparation de la transition pour qu'elle soit réalisée le plus en amont possible dans la gestion de projet? 3
- › Ai-je participé à la sélection d'indicateurs fiables et valides afin de pouvoir effectuer un suivi adéquat du projet? 2

3. Réalisation du projet*(Voir la fiche Gestion de la transition)*

- › Est-ce que l'incidence du changement sur le personnel que je dirige a été évaluée de façon rigoureuse? 2
- › Ai-je évalué le temps, les efforts et les ressources nécessaires pour réaliser le changement et communiqué les résultats au directeur de projet? 2
- › Ai-je identifié le genre et la quantité de ressources nécessaires pour gérer le changement et est-ce que je me suis assuré qu'elles soient disponibles? 2
- › Les objectifs poursuivis par la transition ont-ils été adéquatement communiqués au personnel sous ma responsabilité? 3
- › Est-ce que j'exprime mon leadership par des signaux clairs, c'est-à-dire en fournissant le soutien nécessaire au personnel et en récompensant les comportements qui contribuent au changement? (Voir la fiche *Leadership*) 3

PHASE

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> › Ai-je trouvé le moyen de rendre le changement adaptable, en ne craignant pas de demander des modifications en cours de route ? | 3 |
| <ul style="list-style-type: none"> › Est-ce que je me suis assuré que, s'il y a lieu, le personnel puisse toujours répondre aux questions des clients de l'organisation ? | 3 |

4. En continu dans les quatre phases du processus de changement

4.1. Communication (Voir la fiche *Communication*)

- | | |
|--|-----|
| <ul style="list-style-type: none"> › Mon propre comportement est-il un exemple qui fait la promotion du changement ? | 1-4 |
| <ul style="list-style-type: none"> › Ai-je pris les mesures nécessaires pour que le plan de communication m'offre la possibilité d'implanter des moyens d'échanges bidirectionnels avec les employés ? | 1-4 |
| <ul style="list-style-type: none"> › Est-ce que j'utilise les médias de communication appropriés, riches et pauvres ? | 1-4 |
| <ul style="list-style-type: none"> › En plus des éléments rationnels, est-ce que je fais appel à des éléments plus émotifs (métaphores, images, couleurs, voix, atmosphère, etc.) dans mes communications ? | 1-4 |
| <ul style="list-style-type: none"> › Ai-je fait part aux employés de l'importance du rôle de chacun et de la nécessité de pouvoir compter sur leur collaboration ? | 1-4 |
| <ul style="list-style-type: none"> › Ai-je présenté les objectifs du projet de façon réaliste au personnel afin de ne pas susciter de craintes inutiles ni d'attentes irréalistes ? | 1-4 |
| <ul style="list-style-type: none"> › Est-ce que je présente toujours aux employés un point de vue équilibré, en faisant ressortir tant les avantages que les inconvénients ? | 1-4 |
| <ul style="list-style-type: none"> › Est-ce que je me suis assuré de la pertinence des renseignements fournis au personnel ? | 1-4 |

- › Est-ce que j'engage ouvertement la discussion avec les employés et les encourage à exprimer librement leurs émotions et leurs préoccupations ? 1-4
- › Est-ce que je me fie à ce que les employés me disent, et non à mes perceptions, par rapport à ce qu'ils vivent ? 1-4
- › Est-ce que je dispose de moyens formels (entrevues, groupes de discussion, sondages, etc.) et informels pour obtenir la rétroaction du personnel sur le déroulement du changement ? 1-4
- › Si des clients de l'organisation sont touchés par le changement, est-ce qu'ils font l'objet d'une attention particulière sur le plan de la communication ? 1-4

4.2. Formation (Voir la fiche *Formation*)

- › Les employés sous ma responsabilité ont-ils reçu, au moment opportun, une formation habilitante ? 1-4

4.3. Mobilisation (Voir la fiche *Gestion de la transition*)

- › Pour favoriser la mobilisation, est-ce que je m'assure de l'établissement et du maintien d'une compréhension commune du projet ? 1-4
- › Ai-je consacré suffisamment de temps pour discuter avec le personnel des bénéficiaires potentiels du changement autant que des conséquences directes sur son travail ? 1-4
- › Suis-je franc avec les employés et explicite quant au genre et à la quantité de ressources qui sont disponibles pour réaliser le changement ? 1-4
- › Ai-je identifié et mis en place des mécanismes qui me permettent de constamment évaluer le moral du personnel et d'en tenir compte ? 1-4

- › Est-ce que je gère l'instabilité créée par le changement en rappelant que l'objectif de la transition consiste justement à retrouver une certaine stabilité ? 1-4
- › Est-ce que je parle non seulement des choses qui changent, mais tout autant de celles qui ne changent pas, par exemple la raison d'être de l'organisation ? 1-4
- › Certains rituels sont-ils organisés au moment propice, telle une cérémonie d'adieu envers l'ancienne situation, pour aider les employés à faire leur deuil du passé ? 1-4

CARNET

Hauts dirigeants

Principales responsabilités

- Assurer le réalisme du projet.
- Légitimer le changement.
- Nommer le directeur de projet.
- Définir et assigner les responsabilités.
- Présider le comité de pilotage.
- Rendre disponibles les ressources nécessaires.
- Assurer un suivi et une évaluation du projet.
- Appuyer la réalisation du projet de changement.

Prédispositions personnelles souhaitables

- Être sensible aux caractéristiques de la culture organisationnelle, notamment en ce qui concerne (voir la fiche *Culture organisationnelle*):
 - l'importance accordée aux ressources humaines;
 - les caractéristiques du style de gestion pratiqué, surtout au regard de la consultation et de la participation du personnel à la prise de décisions;
 - les traits distinctifs du personnel touché (âge moyen, ancienneté, etc.);
 - l'expérience relative aux changements organisationnels;
 - la coopération qui existe entre les différents groupes d'acteurs au sein de l'organisation;
 - le climat des relations de travail.
- Être convaincu que l'appropriation du changement par le personnel est l'un des objectifs qui doit faire partie de la reddition de comptes.
- Pratiquer la délégation d'autorité.
- Croire que toute délégation d'autorité doit être accompagnée d'un soutien tangible constant et d'un suivi.
- Savoir que les changements organisationnels sont des événements qui soulèvent des émotions chez le personnel touché.
- Considérer que le personnel est compétent et digne de confiance.
- Être conscient que les employés souhaitent comprendre le sens des gestes qu'ils posent et des changements qui sont apportés dans leur travail.

Tâches à réaliser

	PHASE
1. Préparation du projet	
<ul style="list-style-type: none"> › Ai-je cerné les éléments que le changement vise à améliorer et sont-ils connus du plus grand nombre possible de membres de l'organisation ? 	1
<ul style="list-style-type: none"> › Ai-je une vision claire et précise du changement ? 	2
<ul style="list-style-type: none"> › Le changement envisagé est-il d'une portée réalisable dans le contexte actuel de l'organisation et procède-t-on par étape ? 	2
<ul style="list-style-type: none"> › Le directeur de projet que j'ai nommé est-il un gestionnaire crédible, familier avec les processus touchés qui pratique une gestion participative et est à l'écoute du personnel sous sa responsabilité ? 	1
<ul style="list-style-type: none"> › Le directeur de projet est-il dégagé de certaines ou de toutes ses responsabilités habituelles afin qu'il puisse consacrer toute l'énergie nécessaire à la gestion du projet ? 	1
<ul style="list-style-type: none"> › Est-ce que je me suis assuré qu'une étude sur les incidences du projet sur le personnel et, s'il y a lieu, les clients a été réalisée ? 	2
<ul style="list-style-type: none"> › Le directeur de projet et les gestionnaires touchés sont-ils conscients qu'ils doivent gérer ce changement ? 	1
2. Organisation du projet	
(Voir la fiche <i>Gestion de l'équipe de projet</i>)	
<ul style="list-style-type: none"> › Est-ce que je me suis assuré que l'expertise en matière de sa gestion et des composantes spécifiques du changement sont disponibles à l'interne et, au besoin, à l'externe ? 	1
<ul style="list-style-type: none"> › Si requise, l'intervention des consultants externes est-elle encadrée par le personnel de l'organisation ? 	2

PHASE

- | | |
|---|-----|
| <ul style="list-style-type: none"> › Le transfert des connaissances des consultants est-il assuré? | 2 |
| <ul style="list-style-type: none"> › Est-ce que je me suis engagé à rendre disponibles les ressources nécessaires en quantité suffisante pour gérer la transition que ce changement impose au personnel? (Voir la fiche <i>Gestion de la transition</i>) | 2-3 |
| <ul style="list-style-type: none"> › Est-ce que le directeur de projet jouit de ma pleine et entière confiance? | 1 |
| <ul style="list-style-type: none"> › Est-ce que je me suis assuré que l'équipe de projet comprenne au moins un spécialiste en communication et un autre en ressources humaines? (Voir la fiche <i>Gestion de l'équipe de projet</i>) | 1 |
| <ul style="list-style-type: none"> › L'approche privilégiée pour recruter les membres de l'équipe de projet est-elle de faire d'abord appel, sur une base volontaire, au personnel de l'organisation? | 1 |
| <ul style="list-style-type: none"> › Ai-je clairement défini et assigné les responsabilités au directeur de projet? | 1 |
| <ul style="list-style-type: none"> › Ai-je précisément défini et assigné les responsabilités aux consultants externes? | 2 |
| <ul style="list-style-type: none"> › Est-ce que j'exerce un leadership éclairé et fort pour appuyer ce changement? (Voir la fiche <i>Leadership</i>) | 1-4 |

3. Réalisation du projet

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> › Ai-je donné l'occasion au directeur de projet d'évaluer ce qu'il est en mesure d'accomplir à l'intérieur de l'échéancier déterminé? | 2 |
| <ul style="list-style-type: none"> › Est-ce que la réalisation du projet se fait à partir d'une approche équilibrée entre la dimension technique, la dimension humaine et celles relatives aux coûts et à l'échéancier? | 1 |

	PHASE
<ul style="list-style-type: none"> › Le plan de gestion de la transition a-t-il été approuvé? (Voir la fiche <i>Gestion de la transition</i>) 	3
<ul style="list-style-type: none"> › Un plan de gestion des risques a-t-il été élaboré? (Voir la fiche <i>Gestion des risques</i>) 	2
<ul style="list-style-type: none"> › Existe-t-il une charte qui prévoit un délai fixe et une gradation hiérarchique rapide pour la résolution des problèmes? 	2
<ul style="list-style-type: none"> › Un mécanisme de suivi est-il en place, avec des indicateurs prédéfinis pour mesurer l'avancement de la mise en œuvre du changement? 	1
<ul style="list-style-type: none"> › Une évaluation est-elle planifiée en ce qui touche la gestion du projet et la réussite du changement? 	4
<h4>4. En continu dans les quatre phases du processus de changement</h4>	
<h5>4.1. Communication (Voir la fiche <i>Communication</i>)</h5>	
<ul style="list-style-type: none"> › Est-ce que je présente le projet de façon réaliste à tout le personnel afin de ne pas susciter de craintes inutiles, ni d'attentes irréalistes? 	1-4
<ul style="list-style-type: none"> › Un canal de communication est-il en place pour que les employés puissent discuter avec moi du changement à réaliser? 	1-4
<ul style="list-style-type: none"> › Le plan de communication a-t-il été approuvé? 	1-4
<ul style="list-style-type: none"> › Si les clients sont touchés, font-ils l'objet d'une attention particulière dans ce plan de communication? 	1-4

4.2. Formation (Voir la fiche *Formation*)

- › Ai-je assuré au directeur de projet du soutien au plan de son expertise (mentorat, formation, réseau de collaborateurs, etc.)? 1-4

4.3. Mobilisation (Voir la fiche *Mobilisation des employés*)

- › Une place est-elle accordée à la célébration avec les personnes visées, particulièrement dans la phase de transition? 1-4
- › Est-ce que je me fais un devoir d'y participer? 1-4

CARNET

Représentant syndical

Principales responsabilités

- Assurer une flexibilité de la gestion des relations de travail.
- Participer à l'évaluation des effets du changement sur le personnel.
- Assurer la prise en compte de l'aspect des relations de travail.
- Promouvoir la participation du personnel touché.
- Appuyer les employés concernés par le changement.
- Participer à l'évaluation des besoins de formation.

Prédispositions personnelles souhaitables

- Croire que le syndicat doit s'associer aux projets de changement dès le début.
- Penser que le syndicat doit être proactif par rapport à la gestion globale du changement et ne pas s'en tenir uniquement à l'application de la convention collective.
- Connaître les caractéristiques de la culture organisationnelle, notamment en ce qui concerne (voir la fiche *Culture organisationnelle*):
 - l'importance accordée aux ressources humaines;
 - les caractéristiques du style de gestion pratiqué, surtout au regard de la transparence, de la consultation et de la participation du personnel à la prise de décisions;
 - les traits distinctifs du personnel touché (âge moyen, ancienneté, etc.);
 - l'expérience relative aux changements organisationnels;
 - le niveau de confiance qui existe entre les différents groupes d'acteurs de l'organisation;
 - le climat des relations de travail.
- Savoir que les changements organisationnels sont des événements qui suscitent des émotions chez le personnel touché.
- Croire que l'appropriation du changement par le personnel est l'un des objectifs qui doivent faire partie de la reddition de comptes.
- Être conscient du fait que les employés souhaitent comprendre le sens des gestes qu'ils posent et des changements qui sont apportés dans l'organisation de leur travail.
- Démontrer de l'empathie envers les employés.
- Être ouvert au changement et tolérant face à l'incertitude.

Tâches à réaliser

	PHASE
1. Préparation du projet	
<ul style="list-style-type: none"> › Ai-je convaincu les dirigeants syndicaux de l'importance d'innover dans la gestion des relations de travail à l'égard du changement ? 	1
<ul style="list-style-type: none"> › Ai-je offert de participer à l'élaboration d'un cadre organisationnel de la gestion du changement ? 	1
<ul style="list-style-type: none"> › Ai-je offert de participer à l'étude d'évaluation des impacts du changement ? 	2
<ul style="list-style-type: none"> › Ai-je pris les mesures nécessaires pour qu'une étude soit menée afin de déterminer les incidences du projet sur le personnel ? 	2
<ul style="list-style-type: none"> › Ai-je veillé à ce que les différentes clauses des conventions collectives soient respectées ? 	1-4
<ul style="list-style-type: none"> › Ai-je sensibilisé les représentants patronaux à la considération qui doit être accordée au personnel touché par le changement ? 	1
<ul style="list-style-type: none"> › Ai-je contribué à évaluer et à faire valoir la capacité de s'adapter des employés comme facteur déterminant de la faisabilité du projet ? 	2
<ul style="list-style-type: none"> › Ai-je sensibilisé les responsables du projet aux traits caractéristiques du personnel concerné ? 	2
<ul style="list-style-type: none"> › Est-ce que je contribue à promouvoir une certaine ouverture et une flexibilité syndicales afin de permettre les changements ? 	1
<ul style="list-style-type: none"> › Suis-je à l'écoute des arguments présentés pour légitimer le changement ? 	1
<ul style="list-style-type: none"> › Ai-je fait la promotion des effets bénéfiques de la participation des employés au diagnostic et à l'élaboration de solutions ? 	1

PHASE

2. Organisation du projet*(Voir la fiche Gestion de l'équipe de projet)*

- › Suis-je proactif, notamment en offrant la collaboration du syndicat pour la prise en compte des dimensions humaines dans la gestion du changement ? 1-4
- › Suis-je disposé à collaborer avec les représentants patronaux et l'équipe de projet afin que le point de vue du personnel touché soit pris en compte ? 1-4
- › Est-ce que je peux compter sur une expertise en matière de gestion de changement à l'interne ou à l'externe ? 1-4

3. Réalisation du projet*(Voir la fiche Gestion de projet)*

- › Suis-je disponible pour écouter, informer, conseiller et seconder les employés touchés par le projet ? 1-4
- › Est-ce que je transmets aux membres de mon syndicat l'information que je reçois sur la gestion du projet ? 1-4
- › Est-ce que je participe activement aux activités des comités où la présence syndicale est souhaitée ? 1-4
- › Est-ce que je m'assure que les résultats des études d'impacts sur le personnel sont transmis aux personnes concernées ? 2
- › Est-ce que je sensibilise la direction des ressources humaines et l'équipe de projet à ce que les membres de mon syndicat vivent par rapport à ce projet ? 1-4

4. En continu dans les quatre phases du processus de changement

4.1. Communication (Voir la fiche *Communication*)

- › Suis-je un relais fiable et constant d'information et de communication entre les employés et les instances syndicales ? 1-4
- › Est-ce que je vérifie la qualité de la communication auprès du personnel et fais les recommandations d'ajustements nécessaires ? 1-4
- › Est-ce que je m'assure que les employés reçoivent l'information nécessaire pour connaître les conséquences du changement ? 1-4
- › Est-ce que je fais les vérifications nécessaires pour éviter que des attentes irréalistes ou des rumeurs non fondées créent un stress indu aux employés ? 1-4

4.2. Formation (Voir la fiche *Formation*)

- › Ai-je offert de participer à l'évaluation des besoins de formation des membres de mon syndicat qui sont touchés par ce changement ? 1-4
- › Est-ce que je fais des représentations pour qu'une formation adéquate soit donnée au personnel touché ? 1-4
- › Ai-je vérifié auprès des membres de mon syndicat leur appréciation de la formation donnée et transmis au responsable des suggestions pour l'améliorer ? 1-4

4.3. Mobilisation (Voir la fiche *Mobilisation des employés*)

- › Ai-je évalué le climat de relations de travail et déterminé de quelle manière il faut en tenir compte dans la réalisation du projet ? 1-4
- › Est-ce que je me suis assuré que le changement ait un effet positif sur le climat des relations de travail ? 1-4

- › Ai-je suggéré des mécanismes qui encouragent la participation des syndiqués et pris part à leur mise en place ? 1-4
- › Ai-je contribué à la mise en place de moyens pour recueillir et tenir compte des commentaires et suggestions du personnel ? 1-4
- › Est-ce que j'interviens pour soutenir les syndiqués qui éprouvent des difficultés d'adaptation au changement ? 1-4

CARNET

Spécialiste en communication

Principales responsabilités

- Conseiller et exercer le leadership à l'égard de la communication.
- Élaborer un plan de communication.
- Présenter de façon honnête le projet et son évolution.
- Suivre et évaluer la mise en œuvre du plan de communication.

Prédispositions personnelles souhaitables

- Connaître les caractéristiques de la culture organisationnelle en ce qui concerne :
 - l'importance accordée aux ressources humaines ;
 - le genre de messages et de moyens de communication qui sont appuyés par les valeurs organisationnelles ;
 - les caractéristiques du style de gestion pratiqué, surtout en ce qui touche la communication avec le personnel.
- Croire que la mise en œuvre d'un plan de communication efficace est essentielle à la réussite d'un changement.
- Être conscient que le spécialiste en communication doit faire valoir tant auprès du directeur de projet que des gestionnaires son utilité dans la gestion du changement.
- Savoir que les changements organisationnels sont des événements qui suscitent des émotions chez le personnel touché.
- Avoir conscience du fait que les employés souhaitent comprendre le sens des gestes qu'ils posent et des changements qui sont apportés dans l'organisation de leur travail.

Tâches à réaliser

	PHASE
1. Préparation du projet	
› Ai-je fait les démarches nécessaires pour que la communication fasse partie intégrante du cadre de gestion du changement ?	1
› Ai-je une vision claire et précise du changement à réaliser ?	2
› Ai-je sensibilisé l'équipe de projet à l'importance de la communication dans la gestion du changement ?	1

PHASE

- | | |
|--|-----|
| <ul style="list-style-type: none"> › Ai-je fait la promotion, auprès de l'équipe de projet, des effets bénéfiques de la communication avec le personnel et, s'il y a lieu, avec les clients touchés ? | 1 |
| <ul style="list-style-type: none"> › Ai-je sensibilisé le directeur de projet aux caractéristiques de la communication interne au sein de l'organisation ? | 1 |
| <ul style="list-style-type: none"> › Suis-je assuré de la disponibilité des ressources et des moyens nécessaires à la réalisation du plan de communication ? | 1-4 |
| <ul style="list-style-type: none"> › Ai-je incité les hauts dirigeants à communiquer au plus grand nombre possible de membres de l'organisation les éléments que le changement vise à améliorer ? | 1 |

2. Organisation du projet

(Voir la fiche *Gestion de l'équipe de projet*)

- | | |
|---|-----|
| <ul style="list-style-type: none"> › Ma relation avec le directeur de projet est-elle suffisamment étroite pour nous permettre de travailler efficacement ensemble ? | 1 |
| <ul style="list-style-type: none"> › Ai-je convaincu le directeur de projet que je devais faire partie de l'équipe de projet ? | 1 |
| <ul style="list-style-type: none"> › Est-ce que je me suis familiarisé avec la structure de direction du projet ? | 1 |
| <ul style="list-style-type: none"> › Ai-je précisé mon rôle et celui des autres dans ce projet ? | 1 |
| <ul style="list-style-type: none"> › Est-ce que je connais les liens de coopération qui existent entre les différents groupes impliqués dans le projet ? | 1 |
| <ul style="list-style-type: none"> › Est-ce que j'entretiens un réseau de contacts qui me permet de me positionner stratégiquement dans le projet ? | 1 |
| <ul style="list-style-type: none"> › Est-ce que je fais tout en mon pouvoir pour qu'il y ait une bonne communication au sein de l'équipe de projet ? | 1-4 |

3. Réalisation du projet

PHASE

- | | |
|--|-----|
| <ul style="list-style-type: none"> › Est-ce que je prends le leadership par rapport à la prise en compte des dimensions liées à la communication dans le projet de changement ? | 1-4 |
| <ul style="list-style-type: none"> › Suis-je toujours disponible pour conseiller et seconder les membres de l'équipe de projet ? | 1-4 |
| <ul style="list-style-type: none"> › Ai-je élaboré et fait approuver un plan de communication destiné à appuyer le changement ? | 2 |
| <ul style="list-style-type: none"> › Si des clients sont touchés, font-ils l'objet d'une attention particulière dans le plan de communication ? | 2 |
| <ul style="list-style-type: none"> › Le plan de communication inclut-il des mesures spécifiques pour chaque groupe d'acteurs touchés ? | 2 |
| <ul style="list-style-type: none"> › Ai-je identifié et mis en place des canaux efficaces de communication pour chaque groupe d'acteurs ? | 1-4 |
| <ul style="list-style-type: none"> › Suis-je assuré que la communication se fait dans les deux sens entre l'équipe de projet, les gestionnaires et le personnel touché ? | 1-4 |
| <ul style="list-style-type: none"> › Ai-je choisi des indicateurs et mis en place des instruments de mesure de la qualité de la communication ? | 1-4 |

4. En continu dans les quatre phases du processus de changement

4.1. Communication (Voir la fiche *Communication*)

- | | |
|---|-----|
| › La communication soutient-elle la légitimité du changement et fait-elle la promotion de la vision ? | 1-4 |
| › Est-ce que la communication signale régulièrement l'importance du personnel dans le projet ? | 1-4 |
| › Le projet et son évolution sont-ils toujours présentés de façon réaliste afin de ne pas susciter de craintes inutiles ni d'attentes irréalistes ? | 1-4 |
| › La communication fait-elle aussi ressortir ce que ce projet ne modifiera pas ? | 1-4 |
| › Les canaux formels et informels sont-ils utilisés de manière à permettre l'obtention de la rétroaction des employés ? | 1-4 |

4.2. Formation (Voir la fiche *Formation*)

- | | |
|--|-----|
| › Y a-t-il une synergie entre le plan de communication et le plan de formation ? | 1-4 |
| › La communication fait-elle la promotion de la formation ? | 1-4 |

4.3. Mobilisation (Voir la fiche *Mobilisation des employés*)

- | | |
|---|-----|
| › Est-ce que je me suis assuré que le contenu des messages communiqués mobilise le personnel envers le changement ? | 1-4 |
| › Est-ce que je conseille les gestionnaires sur la communication à faire pour mobiliser leur personnel ? | 1-4 |

CARNET

Spécialiste en ressources humaines

Principales responsabilités

- Conseiller et exercer le leadership à l'égard de la gestion des ressources humaines.
- Relever les effets du changement sur le personnel.
- Faire valoir la capacité à s'adapter du personnel touché.
- Assurer la prise en compte de l'aspect des relations de travail.
- Élaborer un plan de gestion de la transition.
- Élaborer un plan de formation du personnel.

Prédispositions personnelles souhaitables

- Être conscient que le spécialiste en ressources humaines doit faire valoir auprès du directeur de projet et des gestionnaires son utilité dans la gestion du changement.
- Connaître les caractéristiques de la culture organisationnelle, notamment en ce qui concerne (voir la fiche *Culture organisationnelle*):
 - l'importance accordée aux ressources humaines;
 - les caractéristiques du style de gestion pratiqué, surtout en regard de la consultation et de la participation du personnel à la prise de décisions;
 - les traits distinctifs du personnel touché (âge moyen, ancienneté, etc.);
 - l'expérience en ce qui touche les changements organisationnels;
 - la coopération qui existe entre les différents groupes d'acteurs organisationnels;
 - l'état du climat de relations de travail.
- Reconnaître que les changements organisationnels sont des événements qui suscitent des émotions chez le personnel touché.
- Être conscient que les employés souhaitent comprendre le sens des gestes qu'ils posent et des changements qui seront apportés dans l'organisation de leur travail.
- Être reconnu pour son empathie envers les employés.
- Être ouvert au changement et tolérer l'incertitude qui y est reliée.

Tâches à remplir

	PHASE
1. Préparation du projet	
› Ai-je fait les démarches nécessaires pour que l'organisation élabore ou adopte un cadre de gestion du changement ?	1
› Ai-je sensibilisé le directeur de projet à la considération à apporter au personnel touché par le changement ?	1
› Ai-je évalué et fait valoir la capacité à changer des employés comme élément pour apprécier la faisabilité du projet ?	2
› Ai-je sensibilisé le directeur de projet aux traits caractéristiques du personnel touché ?	2
› Ai-je fait le nécessaire pour la réalisation d'une étude visant à établir les incidences du projet sur le personnel ?	2
› Ai-je fait des suggestions pour assurer le réalisme de la planification du projet ?	2
› Ai-je fait la promotion auprès du directeur de projet des effets bénéfiques de la participation du personnel à chacune des phases du processus de changement ?	1
› Ai-je vu à ce que les différentes clauses des conventions collectives soient respectées ?	1-4
› Ai-je réussi à conscientiser le directeur de projet à la nécessité de faire participer le représentant syndical tout au long du processus ?	1-4
2. Organisation du projet	
(Voir la fiche <i>Gestion de projet</i>)	
› Ma relation avec le directeur de projet est-elle suffisamment étroite pour nous permettre de travailler efficacement ensemble ?	1

	PHASE
> Ai-je convaincu le directeur de projet que je devais faire partie de l'équipe de projet?	1
> Est-ce que je me suis familiarisé avec la structure de direction du projet?	1
> Ai-je précisé mon rôle et celui des autres dans ce projet?	1
> Est-ce que je connais les liens de coopération qui existent entre les différents groupes d'acteurs touchés par le changement?	1
> Ai-je promu et facilité le recrutement du personnel de l'organisation qui voulait faire partie de l'équipe de projet?	1
> Est-ce que j'entretiens un réseau de contacts qui me permet de me positionner stratégiquement par rapport à la réalisation du changement?	1
> Est-ce que je participe à la mise en œuvre d'une saine gestion des ressources humaines au sein de l'équipe de projet?	1
> Ai-je conseillé le directeur de projet quant à la formation à donner aux membres de l'équipe de projet?	1
> Suis-je une source de références sur les moyens d'acquérir des connaissances spécifiques à la réalisation d'un projet de changement?	1
> Est-ce que je participe aux exercices de gestion des risques liés au projet? (Voir la fiche <i>Gestion des risques</i>)	2
3. Réalisation du projet	
> Est-ce que je prends le leadership par rapport à la prise en compte de la dimension humaine dans la mise en œuvre du changement?	1-4

PHASE

- | | |
|---|-----|
| <ul style="list-style-type: none"> › Est-ce que le plan de gestion de la transition prend en compte le temps nécessaire au personnel pour s'adapter et s'appropriier les nouveaux comportements et nouvelles façons de faire ? | 3 |
| <ul style="list-style-type: none"> › Suis-je toujours disponible pour conseiller et seconder l'équipe de projet ? | 1-4 |
| <ul style="list-style-type: none"> › Est-ce que je participe activement à toutes les réunions de l'équipe de gestion du projet ? | 1-4 |
| <ul style="list-style-type: none"> › Est-ce que j'agis comme intermédiaire pour assurer une meilleure compréhension entre les membres de l'équipe de projet et le personnel ? | 1-4 |
| <ul style="list-style-type: none"> › Est-ce que j'agis comme un agent de changement en conseillant tous les gestionnaires touchés par rapport à la dimension des ressources humaines ? | 1-4 |
| <ul style="list-style-type: none"> › Est-ce que j'interviens comme <i>coach</i> et expert en ressources humaines en offrant du soutien aux différents acteurs impliqués dans le projet ? | 1-4 |

4. En continu dans les quatre phases du processus de changement

4.1. Communication (Voir la fiche *Communication*)

- | | |
|--|-----|
| <ul style="list-style-type: none"> › Ai-je soutenu le spécialiste en communication dans l'élaboration du plan de communication ? | 1-4 |
| <ul style="list-style-type: none"> › Est-ce que je vérifie la qualité de la communication auprès du personnel et fais les recommandations d'ajustements nécessaires ? | 1-4 |

4.2. Formation (Voir la fiche *Formation*)

- | | |
|---|-----|
| <ul style="list-style-type: none"> › Ai-je évalué les besoins de formation du personnel touché par le changement ? | 1-4 |
|---|-----|

- | | |
|--|-----|
| › Ai-je participé à l'élaboration des critères auxquels doit répondre le programme de formation du personnel ? | 1-4 |
| › Est-ce que je conseille les formateurs sur les moyens les plus efficaces de dispenser la formation ? | 1-4 |
| › Me suis-je assuré qu'une évaluation de la formation soit réalisée et que les ajustements nécessaires sont apportés ? | 1-4 |
| › Ai-je fait la promotion auprès de l'équipe de projet de la nécessité de mettre en place des équipes de soutien pendant et après la période de transition ? | 1-4 |

4.3. Mobilisation (Voir la fiche *Mobilisation des employés*)

- | | |
|--|-----|
| › Ai-je évalué le climat de relations de travail et déterminé comment en tenir compte dans la réalisation du projet ? | 1-4 |
| › Me suis-je assuré que le projet ait un effet positif sur le climat des relations de travail ? | 1-4 |
| › Ai-je fait valoir les pratiques de gestion des ressources humaines qui peuvent servir d'outils stratégiques pour faciliter le changement ? | 1-4 |
| › Ai-je suggéré et participé à la mise en place de mécanismes qui encouragent la participation du personnel ? | 1-4 |
| › Ai-je identifié et réalisé des interventions pour soutenir le changement dans les milieux opérationnels ? | 1-4 |
| › Me suis-je assuré que des moyens sont mis en place pour recueillir et tenir compte des commentaires et suggestions du personnel ? | 1-4 |
| › Est-ce que j'interviens auprès des employés qui éprouvent des difficultés particulières dans la réalisation du changement ? | 1-4 |

CHAPITRE 5

Les fiches d'intervention

CHAPITRE 5

Après avoir présenté le premier outil, à savoir les carnets des tâches et responsabilités pour les acteurs, voici maintenant le deuxième, des fiches d'intervention pour chacun des domaines stratégiques d'intervention dans la gestion du changement. Ce sont, par ordre alphabétique, compte tenu de leur égale importance : la communication, la culture organisationnelle, la formation, la gestion de l'équipe de projet, la gestion de projet, la gestion des risques, la gestion de la transition, le leadership et la mobilisation des employés touchés.

Dans chaque fiche, est d'abord justifiée l'importance stratégique du domaine d'intervention dans la réussite du changement. Puis, les actions à poser pour le gérer sont présentées. Elles prennent en compte les différents facteurs critiques de succès énumérés dans le chapitre 3.

FICHE

Communication

L'incertitude générée par un changement est propice aux anxiétés et aux émotions, lesquelles peuvent grandement affecter les perceptions à la base de l'interaction entre les acteurs. La communication est un instrument essentiel pour influencer ces perceptions et faire en sorte que les interactions soient positives envers le changement.

La communication permet de développer et de maintenir une compréhension commune du changement et ainsi susciter l'adhésion du plus grand nombre. C'est aussi le moyen de solliciter la participation des employés et de leur exprimer de l'appréciation. Dès le début, le personnel doit bien comprendre la nécessité du changement, les conséquences de ne pas le faire, la vision de l'après-changement et le processus de transition à vivre.

Éléments à considérer

- Écouter tout autant que livrer un message.
- Agir conformément au message communiqué.
- Soigner le message.
- Privilégier les médias riches.
- Présenter un point de vue honnête.
- Miser sur les habiletés politiques.

Viser à développer une relation et non pas seulement informer

Le premier défi à relever dans la communication n'est pas celui de l'information, mais de la relation. Si cette dernière n'est pas à la satisfaction des acteurs en présence, l'information n'est pas traitée adéquatement. L'écoute devient donc aussi importante que de livrer le message. Il convient de s'intéresser à son interlocuteur, de le connaître et de savoir ce qui le préoccupe.

La crédibilité des promoteurs du changement et leur capacité à inspirer confiance deviennent des facteurs importants. Ceux qui reçoivent la communication sont attentifs à différents signes qui leur permettent de se situer par rapport à l'information transmise. Il s'agit de mesurer la sincérité de l'interlocuteur, l'appui des hauts dirigeants, de savoir s'il y croit personnellement, etc. Sur la base de ces signes, l'information transmise est traitée pour deviner les non-dits, essayer de la comprendre, l'interpréter et finalement, l'accepter ou la disqualifier.

La communication doit donc viser des échanges qui permettent aux acteurs d'en arriver à une lecture partagée du problème et de sa solution, condition nécessaire à la réceptivité au changement.

Soigner le message

Ce n'est pas toujours le volume de communication qui compte. En effet, si le message ou le contexte n'est pas adapté, la communication peut même devenir nuisible. Le message doit être clair et véridique, et toujours évoquer le passé avec respect. Il faut dire les vraies choses, le plus simplement possible et toujours présenter un point de vue honnête. Les employés qui subissent le changement méritent de savoir à quoi ils peuvent s'attendre. Le message est nuisible s'il se limite aux aspects positifs du changement et, davantage encore, s'il suscite des attentes irréalistes. Il doit aussi faire état des sacrifices et des deuils que les acteurs auront à faire ou des difficultés qui peuvent survenir.

Également, il existe des moments, des lieux et des médias qui sont particulièrement propices à la communication de certains types de messages. Si un gestionnaire fait venir une personne à

son bureau pour lui signifier qu'elle joue un rôle important dans le projet, cela aura moins d'impact que s'il la rencontre à son poste de travail.

Privilégier les médias riches

Relativement à l'apport relationnel, il y a deux catégories de médias : les riches et les pauvres. Parmi les médias riches, on compte : les entretiens en face à face, les discussions en petits groupes, les discussions en grands groupes, les présentations en petits ou grands groupes, les groupes de travail, etc. Dans la catégorie des médias pauvres, il y a : le journal d'entreprise, les circulaires, les bulletins d'information, l'intranet, les notes de service, les dépliants, brochures et affiches, les courriels de masse, les manuels de procédures, les sessions de formation, les cassettes audiovisuelles, etc.

Si on veut influencer, si le changement est majeur, le recours aux médias riches est essentiel, alors que les médias pauvres peuvent être très utiles et efficaces s'il s'agit de fournir de l'information factuelle aux gens. En règle générale, une communication écrite est constituée de mots pesés, de propos formels ; le message est également distribué de façon uniforme. Mais, si l'on veut tabler sur les dimensions symboliques et émotionnelles du message, il convient de privilégier la communication orale qui est, en outre, plus personnelle et chaleureuse.

Dans des situations de changement qui provoquent incertitude et inquiétude, ce ne sont souvent pas des arguments rationnels ou des faits additionnels qui vont rassurer les personnes, mais plutôt l'interaction qui, seule, permet vraiment d'exprimer l'empathie et le partage de sentiments.

Agir conformément au message communiqué

Il n'y a pas que les mots pour communiquer ; toute attitude, tout comportement ou tout geste envoie un message à l'autre qui l'interprète. Ainsi, les gestes des dirigeants font partie de la communication. S'il y a une perception d'une incohérence entre le discours et les actes, les gens s'attardent aux actes plutôt qu'au discours et y voient le véritable message.

La cohérence entre le message et la conduite des dirigeants et gestionnaires est cruciale. Ils doivent absolument donner l'exemple et faire ce qu'ils disent. Par exemple, si un gestionnaire ne consulte pas un employé avant de prendre une décision qui le concerne, ce dernier en conclura que ce qu'il pense ne l'intéresse pas. Et cela même si ce gestionnaire transmet régulièrement le message que l'opinion de son personnel est importante pour lui.

Miser sur les habiletés politiques

Au-delà de l'écoute et de la parole, la communication efficace repose sur des habiletés politiques. Celles-ci comprennent la capacité d'exprimer la vision, en stimulant son auditoire, de délimiter clairement les attentes, de bien lire les situations et d'agir avec justesse au moment opportun avec la bonne personne.

Il est important de discuter avec le personnel afin de comprendre la situation qu'ils vivent et d'être en mesure de négocier avec eux la façon dont devrait se réaliser le changement sur le terrain. En somme, il faut parvenir à leur faire partager la vision de la situation envisagée après le changement.

FICHE

Culture organisationnelle

Même si la plupart des bonnes pratiques de gestion sont appliquées, le changement a peu de chance de réussir si celles-ci ne s'inscrivent pas dans les caractéristiques et les valeurs de la culture organisationnelle. L'aspect culturel peut sembler moins important, mais il a un impact déterminant sur l'efficacité d'un bon nombre de pratiques de gestion du changement. Par exemple, la participation des employés donnera des résultats mitigés si elle ne constitue pas une valeur organisationnelle. Il en va de même si on veut prioriser la prise en compte des dimensions humaines dans un changement lorsque l'importance des ressources humaines n'est pas consacrée dans la culture.

Par ailleurs, pour obtenir l'adhésion cruciale du plus grand nombre, il faut non seulement comprendre les personnes, mais également leur environnement culturel. Encore là, il est essentiel de s'assurer d'avoir une bonne connaissance des caractéristiques de la culture organisationnelle de même que des valeurs spécifiques qu'elle priorise.

Éléments à considérer

- Évaluer l'appui donné au changement.
- Mesurer l'importance accordée aux ressources humaines.
- Circonscrire le style de gestion institutionnel.
- Tenir compte des caractéristiques de l'organisation.

Évaluer l'appui donné au changement

Il est primordial d'évaluer l'appui que la culture organisationnelle accorde aux changements. La flexibilité, l'adaptabilité, l'amélioration continue et le sens de l'innovation sont autant de valeurs favorisant le changement.

Plus le changement est valorisé par la culture organisationnelle, plus il sera facile pour les employés de le vivre. Il y aura aussi moins d'effort à déployer pour le légitimer.

Mesurer l'importance accordée aux ressources humaines

Il est évident que dans le cadre de la gestion du changement, la considération apportée au personnel ne pourra aller plus loin que l'importance que lui confère la culture organisationnelle. Si la consultation, la participation et la communication avec les employés ne sont pas des valeurs soutenues par la culture organisationnelle, il sera difficile d'y recourir avec efficacité pour réaliser un changement.

Définir le style de gestion

La priorité relative accordée au développement d'un style de gestion basé sur la confiance mutuelle entre les divers groupes a un impact direct sur la gestion d'un changement. En d'autres termes, le climat de confiance établi entre les hauts dirigeants, les gestionnaires, la direction des ressources humaines, les employés et les représentants syndicaux permet de surmonter plus facilement la charge émotive qu'un changement entraîne presque toujours dans son sillage.

Si un employé a confiance en ses patrons tout autant qu'en son organisation, il lui est plus facile d'accepter et de participer personnellement dans les transformations organisationnelles occasionnées par le changement.

Tenir compte des caractéristiques de l'organisation

Les caractéristiques particulières de l'organisation doivent toujours être prises en compte dans la gestion d'un changement. Ces caractéristiques peuvent concerner sa taille, sa mission, sa structure particulière, la présence de syndicats, les traits spécifiques de son personnel, etc.

Si un changement est implanté dans une petite organisation, les relations interpersonnelles seront au cœur de la communication à établir. Par ailleurs, dans une organisation où les employés sont syndiqués, la communication avec le personnel devra prévoir la participation de l'instance syndicale.

FICHE

Formation

La formation est d'abord nécessaire pour appuyer les membres de l'équipe de projet. Le personnel à l'interne qui est appelé à y œuvrer ne possède souvent pas une expertise spécifique en gestion de projet ou en gestion du changement. Ces deux types de gestion diffèrent grandement de celle des opérations courantes.

Mais plus encore, la formation est un outil important pour assurer que le personnel identifie les modifications dans l'organisation du travail et qu'il les comprenne. Une formation adéquate permet aux employés de mieux s'adapter et, surtout, de s'approprier les processus de travail modifiés. Dans ce sens, elle contribue à réduire leur niveau d'anxiété par rapport au changement.

Éléments à considérer

- Viser d'abord l'équipe de projet.
- Prioriser le plan de formation.
- Privilégier de multiples approches.
- Offrir la formation au moment où le personnel opère le changement.
- Respecter les courbes d'apprentissage.
- Toucher les aspects qui changent.

Viser d'abord l'équipe de projet

Pour les membres de l'équipe de projet, la formation doit être offerte rapidement, être de courte durée et spécialisée. Elle peut prendre diverses formes : mentorat, formation sur mesure, participation à des activités scientifiques ou professionnelles, accès à des réseaux ou forums d'échanges, etc. Il faut également prévoir la mise sur pied d'un système de gestion des connaissances qui vise l'apprentissage à l'interne.

Il faut offrir une formation en gestion de projet au directeur de projet. La gestion des risques doit aussi faire l'objet d'une formation particulière.

Prioriser le plan de formation

Pour le personnel, la formation doit être l'un des principaux programmes de la gestion du changement. Ainsi, dès le tout début, un plan de formation doit être élaboré à partir d'une étude rigoureuse des incidences du changement sur l'organisation du travail.

Si le changement modifie complètement la façon dont le personnel exécute leurs tâches, voire leur environnement de travail, il faudra offrir une formation non seulement qualifiante, mais également axée sur l'ergonomie du travail.

Privilégier de multiples approches

Pour donner la formation, on peut adopter une approche individuelle, comme l'enseignement automatisé, la lecture, l'aide-mémoire, le service de dépannage, etc., ou une approche interactive, comme l'enseignement en salle, la simulation, le séminaire et l'atelier, le groupe de discussion dirigée ou le tutorat par les pairs. Pour ce qui est de cette dernière approche, il importe de repérer les employés qui s'adaptent facilement et démontrent de l'intérêt afin d'en faire des experts qui assisteront leurs collègues. Par ailleurs, une formation en salle aura un effet multiplié si elle est suivie d'un service d'assistance sur les lieux de travail.

Offrir la formation au moment où le personnel opère le changement

La formation doit être donnée au moment où le personnel doit effectivement opérer le changement. Quand une formation est donnée trop tôt, le personnel oublie ce qu'il a appris parce qu'il n'a pu mettre en pratique ses nouvelles connaissances.

Respecter les courbes d'apprentissage

Il faut également garder à l'esprit que les personnes tout comme les organisations ont des courbes d'apprentissage différentes, certaines apprenant davantage et mieux que d'autres. La formation doit être adaptée en conséquence, surtout quand elle vise des apprentissages techniques.

Toucher les aspects qui changent

Le contenu de la formation doit toucher les aspects qui changent dans le travail. Le vocabulaire et les nouvelles expressions liés au changement doivent aussi faire partie de ce contenu. Finalement, il est souvent important de ne pas le donner en un seul bloc, car plus le changement est complexe et assorti d'une nouvelle terminologie, plus l'assimilation sera difficile.

FICHE

Gestion de l'équipe de projet

Les outils traditionnels de planification et de suivi sont certes une composante essentielle à tout projet, mais plus encore, sa réussite repose sur une équipe compétente et motivée. Dans le cas spécifique d'un projet de changement, l'équipe de projet est composée de représentants des opérations, d'un spécialiste en ressources humaines, d'un spécialiste en communication et, parfois, d'autres intervenants tels que des clients. Cette diversité d'acteurs, aux compétences et intérêts très différents, pose un défi de taille quant à l'essentielle adhésion partagée à la vision du changement.

Sans un souci constant de cohésion et de mobilisation des membres de l'équipe de projet, on ne peut espérer réussir. Une gestion efficace de cette équipe est donc absolument nécessaire.

Éléments à considérer

- Choisir judicieusement les membres.
- Susciter l'engagement.
- Créer un esprit d'équipe.
- Prévoir une communication continue.
- Célébrer les réalisations.
- Assurer le soutien des hauts dirigeants.
- Interagir avec les autres intervenants.

Choisir judicieusement les membres

La composition et le nombre de membres d'une équipe varient en fonction de chaque projet, plus précisément, en fonction de sa portée et du milieu organisationnel dans lequel il est réalisé. Ce qui importe, c'est de toujours assurer la présence d'individus dont les préoccupations reflètent les champs d'intervention considérés comme essentiels à l'intérieur d'un changement, à savoir les ressources humaines et la communication. Également, le fait de permettre à des employés intéressés de s'engager sur une base volontaire dans l'équipe peut avoir un effet positif déterminant.

Susciter l'engagement

Le simple fait de regrouper des individus en vue de réaliser une tâche n'en fait pas une équipe. En effet, il y a des différences importantes entre un simple groupe de travail et une véritable équipe. Ce qui caractérise cette dernière, c'est principalement l'engagement et la responsabilité des membres les uns envers les autres et envers les objectifs du projet.

Il peut être contre-productif de parler «de notre belle grande équipe» si, dans les faits, les actions et décisions d'un projet sont déterminées par un groupe restreint d'acteurs.

Créer un esprit d'équipe

Chacun des membres de l'équipe possède des caractéristiques qui, combinées à celles des autres, produisent un ensemble complexe d'intérêts dont il faut tenir compte pour mieux agir collectivement. Dans ce contexte, la gestion d'équipe repose sur la capacité de créer des conditions propices à susciter la coopération. Dans la plupart des cas, elle n'est possible que s'il existe un véritable climat de confiance et de franche communication, grâce auquel l'information nécessaire circule et des relations productives s'établissent, d'où l'importance de créer un esprit d'équipe. Mais cela prend du temps et de l'énergie, car on ne peut pas, d'emblée, imposer la confiance et la coopération. On sait qu'une équipe passe généralement par plusieurs étapes et qu'à certaines périodes euphoriques peuvent succéder des

périodes plus moroses. Cela exige donc de la part du directeur de projet une grande capacité d'écoute, mais aussi beaucoup de dynamisme et de détermination.

L'esprit d'équipe est aussi renforcé par des communications fréquentes, tant formelles qu'informelles. Il est donc souhaitable que les postes de travail des membres de l'équipe de projet soient contigus.

Assurer une communication continue

Les équipes dites performantes partagent souvent des caractéristiques similaires; on y retrouve un fort sentiment d'appartenance et une vision commune des actions à mener. La création d'une telle cohésion nécessite une communication continue où les différents points de vue sont interprétés positivement.

Des lieux et périodes fixes d'échanges doivent être prévus, comme des comités ou des forums de discussion dans l'intranet, etc. De même, il faut mettre en place des canaux formels et informels de communication, comme un journal, des communiqués, des pauses-café obligatoires, etc.

Assurer le soutien des hauts dirigeants

La constitution et le fonctionnement de l'équipe de projet sont plus faciles lorsque les hauts dirigeants sont réellement et concrètement engagés. Cela se traduit notamment par l'allocation de ressources suffisantes et la mise en place de conditions de travail propices à l'effort exigé.

Ce soutien peut se manifester par la possibilité offerte à certaines personnes de se consacrer entièrement au projet en étant libérées de leurs tâches habituelles. Une définition claire du mandat et des responsabilités de l'équipe en est également un signe. Ce soutien peut aussi se traduire par le fait que les hauts dirigeants se font un devoir de participer personnellement aux activités de célébration.

Interagir avec les autres acteurs

Une équipe de projet performante doit constamment se préoccuper de ses interactions avec les autres acteurs. Le fait d'être constitués en équipe motivée et soudée rend ses membres dévoués au projet. Mais il faut éviter que cette équipe ne se «referme sur elle-même». Encore une fois, la communication demeure le meilleur moyen d'éviter une telle situation. En établissant des canaux de communication et en maintenant un échange constant avec les autres acteurs, l'équipe s'assure de rester en contact avec ce que ceux-ci vivent.

Célébrer les réalisations

Le directeur de projet aura à manifester son appréciation pour les membres de l'équipe et à les récompenser à la mesure des défis qu'il leur pose. Il veille notamment à l'organisation d'événements ou d'activités favorisant la socialisation en dehors du cadre habituel de travail (5 à 7, fêtes, journées d'intervention, etc.). La réalisation d'une étape importante pourra être soulignée par une lettre de félicitations aux personnes concernées ou un 5 à 7 où tous les membres de l'équipe seront conviés.

FICHE

Gestion de projet

La réalisation d'un projet de changement constitue une démarche complexe en raison des nombreux éléments qu'elle renferme. Il faut à la fois encadrer les acteurs et gérer les activités de manière à atteindre les objectifs. Et cela doit se faire en respectant les contraintes de coûts et d'échéanciers.

Mais il y a plus ! Compte tenu de la rupture qu'entraîne ce type de projet, le degré d'appropriation par les employés devient une dimension primordiale. Il faut une gestion de projet qui mise non seulement sur les aspects traditionnels tels la planification et le contrôle, mais également sur la gestion de la dimension humaine.

Un projet de changement, en raison de sa nature particulière et de l'intensité des variables qui le caractérisent (durée limitée, ressources discrétionnaires négociées pour sa réalisation, visibilité de l'action), bénéficie rarement d'une seconde chance. Il faut donc que tout soit bien fait du premier coup, ce qui nécessite une perspective élargie et intégrée de la gestion de projet.

Éléments à considérer

- Choisir stratégiquement le responsable.
- Établir un cadre général d'intervention.
- Recourir à une approche structurée.
- Disposer des compétences nécessaires.

Choisir stratégiquement le directeur

Étant donné qu'un projet de changement touche généralement des processus, il est préférable qu'il soit dirigé par un gestionnaire des opérations. Les chances de succès sont également meilleures lorsque ce responsable peut s'y consacrer à plein temps. Cela étant dit, la gestion de projet est une tâche éprouvante, car sa dynamique est fort différente de celle observée dans la gestion courante des opérations, notamment parce qu'un projet de changement apparaît souvent comme un « intrus » parmi les activités habituelles de l'organisation. Par conséquent, la personne qui assumera cette responsabilité devra faire preuve de leadership et posséder de bonnes aptitudes pour négocier et convaincre. S'il est vrai que la responsabilité d'un projet exige une grande connaissance des processus visés, il est évident que de solides habiletés personnelles sur les plans relationnel et communicationnel sont également nécessaires.

Un gestionnaire compétent au niveau des opérations ne sera pas nécessairement un directeur de projet efficace ; il faut qu'il soit, de surcroît, un leader reconnu, capable de mobiliser les gens autour de lui par rapport à la réalisation de projets majeurs.

Établir un cadre général d'intervention

Il est essentiel que le directeur de projet propose à l'ensemble des acteurs un cadre général d'intervention qui soit représentatif des préoccupations de ces derniers. Un tel cadre permet à chaque groupe de comprendre le rôle qu'il devra jouer ainsi que la façon d'interagir avec les autres groupes. Il faut éviter une approche typiquement technique qui amènerait les experts en ce domaine à « pousser » leur modèle. Ainsi, la gestion de la transition, les aspects touchant la communication et la formation sont des éléments qui doivent obligatoirement figurer dans un cadre général d'intervention efficace.

Il serait souhaitable de retenir le présent guide comme cadre général d'intervention. Il prend pleinement en compte la dimension humaine de la gestion d'un changement. Également, il définit clairement et précisément les tâches et responsabilités de chacun des acteurs dans la gestion du processus de changement.

Recourir à une approche structurée

Au plan opérationnel, il existe une multitude d'outils normalisés pour appuyer la gestion de projet. Plusieurs organisations ont même formalisé des méthodologies qui présentent, de manière intégrée, ces outils et leurs conditions d'application. Une approche structurée, fondée sur des outils et des méthodes de ce genre, se révèle indispensable pour la réussite d'un projet. Ces dernières peuvent soutenir la planification, le suivi du projet, la prise de décisions, la mesure de performance, etc.

Disposer des compétences nécessaires

L'équipe de gestion de projet doit s'assurer de disposer de toutes les ressources et compétences liées à la gestion d'un projet de changement. Il est toujours préférable de faire appel à l'expertise interne si elle est disponible. Sinon, le recours à un consultant externe est nécessaire. Dans ce cas, une attention particulière doit être portée à la négociation du contrat et, surtout, au transfert des connaissances.

FICHE

Gestion des risques

La plupart des projets de changement nécessitent des investissements considérables, tant aux plans humain que financier. Ceux-ci sont généralement justifiés par les bénéfices escomptés. Malgré la bonne volonté et les efforts fournis par les intervenants, ces bénéfices peuvent toutefois ne pas se matérialiser à cause des aléas inhérents à tout changement.

Une équipe de projet qui ne gère pas les risques se rend extrêmement vulnérable aux événements qui peuvent survenir et entraver le déroulement du changement. Ceux-ci peuvent être très diversifiés et toucher les volets technique, organisationnel et politique. Les conséquences sont également très variées : le projet coûte beaucoup plus cher que prévu, la vision de l'après-changement ne se concrétise pas complètement ou pas du tout, des employés sont démobilisés, des clients insatisfaits, etc. Ces effets sont d'autant plus marqués que le projet est d'envergure.

En caricaturant un peu, ignorer la gestion des risques, c'est comme partir en excursion sans vérifier l'état de son équipement, sans s'assurer de l'état du parcours et sans consulter les prévisions météorologiques. Certes, on peut se rendre à destination, mais pas nécessairement de la façon planifiée et en conservant un très mauvais souvenir de l'expédition.

Éléments à considérer

- Assurer une compréhension commune du risque.
- Gérer les risques imprévisibles.
- Mettre en place un processus de gestion des risques.

Assurer une compréhension commune du risque

Il s'agit ici de s'assurer que les principaux acteurs ont une compréhension commune du risque et de sa gestion. Le risque est associé à un événement ou à une situation qui peut faire obstacle au déroulement du projet ou à l'atteinte des objectifs qu'il vise. Dans plusieurs cas, l'expérience des acteurs permet de déceler ces risques dès le début. Il s'agit alors de «risques prévisibles», par opposition aux «risques imprévisibles». Les risques prévisibles peuvent toucher les aspects techniques, financiers ou humains du projet. Après avoir défini ces risques, diverses stratégies peuvent être adoptées pour les contrer.

Si un changement dans la haute direction est prévu à court terme, l'équipe de projet peut envisager des stratégies pour atténuer les conséquences d'un tel événement. Au plan technique, le gigantisme d'un projet représente un risque certain. Pour s'en prémunir, on veillera à maintenir les projets «à une taille humaine», c'est-à-dire à leur appliquer une limite maximale quant à la durée et au coût.

Gérer les risques imprévisibles

Les projets d'envergure comportent toujours une part d'incertitude, c'est-à-dire la possibilité que surviennent des événements nuisibles sans que personne ait pu les prévoir; ce sont les risques imprévisibles. Comment s'en prémunir et s'y préparer, puisqu'il est impossible de les prévoir? C'est sur la préparation de l'équipe de projet et sur les compétences des acteurs qu'il faut alors agir en développant leur capacité à anticiper et à réagir aux situations nouvelles.

L'incertitude est plus facile à gérer si, dès le départ, une charte est établie sur la manière dont les décisions sont prises pour résoudre certains problèmes, c'est-à-dire à quel niveau hiérarchique telle décision doit être prise, en combien de temps, à qui transférer le problème en cas d'échec, etc.

Mettre en place un processus de gestion des risques

Le processus de gestion des risques doit reposer sur une méthodologie éprouvée et qui porte sur les différents aspects du projet, qu'ils soient d'ordre technique, financier ou humain. Elle comprend une procédure d'évaluation continue des risques, de même que l'implantation de pratiques pour leur gestion.

Le processus de gestion des risques ne peut se résumer à remplir quelques formulaires en début de projet pour satisfaire les autorités. Il faut pouvoir y consacrer du temps et des ressources, au même titre que les autres fonctions essentielles à la gestion de projet.

FICHE

Gestion de la transition

La gestion de la transition est au cœur de la réussite du changement. C'est la phase où le personnel doit s'adapter alors que l'organisation de leur travail, leur rôle et leurs acquis en termes de formation et d'expérience sont remis en cause. Ceux-ci doivent assumer, du moins temporairement, une perte de contrôle sur leur travail.

La transition soulève donc énormément d'émotions. Si elle ne se réalise pas dans le respect des personnes, c'est presque l'échec assuré. L'organisation se retrouve alors avec des employés en colère ou préoccupés au plan émotif. La qualité de leur travail en souffre et, s'ils ont une relation directe avec la clientèle, ils causent souvent un tort irréparable à la réputation de l'organisation.

Éléments à considérer

- Assurer la disponibilité des ressources requises.
- Planifier la transition.
- Exercer du leadership.
- Tabler sur la qualité de la relation gestionnaires-employés.
- Évaluer le moral des employés.
- Rendre le changement adaptable.
- Maintenir et faire ressortir certains ancrages.
- Obtenir de la rétroaction du personnel.
- Tenir compte de la clientèle.

Assurer la disponibilité des ressources requises

La transition est la phase cruciale du processus de changement. C'est celle où le personnel doit effectivement et concrètement s'adapter au changement. Sa réussite repose donc sur la contribution active des employés. Aussi, la gestion d'une transition ne ressemble en rien à celle des opérations courantes.

C'est pourquoi elle requiert du temps, des efforts, des ressources et de l'attention de la part des hauts dirigeants, des gestionnaires et de l'équipe de projet. Les gestionnaires doivent rendre explicites le genre et la quantité des ressources qui sont disponibles. Également, le directeur de projet s'entourera de personnes compétentes, en mettant notamment à contribution le spécialiste en ressources humaines.

Planifier la transition

Comme la planification de la transition est cruciale, elle doit être faite aussi en amont que possible dans la gestion du projet. De même, il est primordial que les hauts dirigeants aient une vision claire de la situation recherchée et sachent la transmettre. Les raisons qui justifient la transformation doivent être expliquées, en insistant sur la situation à changer et les motifs sous-jacents.

Dès ce moment, il importe de prévoir l'incidence du changement sur le personnel de l'organisation. Plus une transition affecte des éléments ayant une importance majeure pour les employés, plus il faut susciter leur collaboration. D'ailleurs, une bonne préparation de la transition doit reposer sur l'élaboration d'un plan ciblé de communication, d'une formation efficace et d'une stratégie de soutien aux employés.

Par ailleurs, il importe d'être conscient que la transition ne termine jamais un processus de changement. Il ne faut vraiment pas crier victoire trop vite. Le personnel a toujours besoin d'activités et de temps additionnels pour que les nouveaux comportements et les nouvelles façons de faire s'inscrivent dans les mœurs organisationnelles.

Exercer du leadership

La qualité du leadership qui préside au déroulement de la transition est un élément important. C'est pourquoi les hauts dirigeants et surtout les gestionnaires doivent adopter une attitude qui témoigne de ce leadership. Leur comportement fera ainsi foi de leur volonté d'appuyer le changement en donnant des signaux clairs, en fournissant du soutien à ceux qui en ont besoin et en récompensant les comportements qui appuient le changement. Ils serviront de modèle, en offrant une vision claire et positive de ce qui est à venir.

Il est extrêmement bénéfique que les hauts dirigeants se déplacent sur les sites où s'opère le changement pour témoigner de leur vision et de l'importance qu'ils accordent à sa réalisation.

Tabler sur la qualité de la relation gestionnaires-employés

La qualité de la relation des gestionnaires avec leurs employés influe considérablement sur la façon dont se réalise la transition. Les éléments déterminants en sont sans doute le temps consacré à discuter tant des bénéfices individuels que le personnel peut retirer du changement, que des conséquences directes qu'il aura sur leur environnement de travail. De façon pragmatique, il s'agit de répondre à trois questions fondamentales que se posent les employés par rapport à un changement: «Qu'est-ce que j'y gagne? Qu'est-ce que j'ai à perdre? Quels efforts devrai-je déployer pour m'adapter?» Les réponses à ces trois questions amènent les employés à adopter un comportement pouvant aller de l'acceptation au retrait total, en passant par la résistance active ou passive au changement envisagé. Il est aussi important de donner l'occasion et le temps au personnel de se libérer émotionnellement de la situation à changer.

Il est souvent bénéfique d'organiser certains rituels, telle une cérémonie d'adieu à l'ancienne situation, pour aider les employés à faire leur deuil du passé.

Évaluer le moral des employés

Avant, pendant et après le déroulement de la transition, il faut constamment évaluer le moral des employés et en tenir compte. Il importe que les gestionnaires de tous les niveaux hiérarchiques engagent ouvertement la discussion sans gêne et sans appréhension, et qu'ils encouragent les employés à exprimer leurs émotions et leurs préoccupations.

Le rythme de la transition devrait être ralenti si une baisse importante du moral des employés est constatée. On veillera également à retracer les causes possibles de ce phénomène.

Rendre le changement adaptable

Il est aussi essentiel de trouver des moyens de rendre le changement adaptable et de ne pas craindre de le modifier en cours de route. Le premier de ces moyens est de toujours présenter une évaluation honnête, faisant ressortir tant les avantages que les inconvénients. Il est contre-productif, pour rassurer les gens, de leur dire que le changement est mineur et que la transition nécessitera peu d'effort de leur part.

Maintenir et faire ressortir certains ancrages

Pour composer avec l'instabilité inhérente au changement, les gestionnaires doivent remonter le moral du personnel, en rappelant que l'objectif de la transition consiste justement à reconstruire la stabilité. Trop d'incertitude peut engendrer un excès d'anxiété et des réactions défensives. L'organisation doit toujours maintenir et faire ressortir les ancrages qui assurent une certaine stabilité dans le contexte de transition. Les gestionnaires parleront non seulement des choses qui changent, mais de celles qui ne changent pas, comme la raison d'être de l'organisation.

Obtenir de la rétroaction du personnel

Il est essentiel d'obtenir de la rétroaction de la part des employés, afin d'analyser l'évolution de la transition de même que les fluctuations de leur moral. Différents moyens sont mis en place pour obtenir les commentaires et suggestions du personnel. Ce peut être des boîtes à suggestions, des forums dans l'intranet, des groupes de discussion, des entrevues, des sondages, etc. Par ailleurs, il est important de ne jamais négliger les canaux informels qui sont source d'informations précieuses. Il en va de même des rumeurs qui circulent.

Tenir compte de la clientèle

Il est crucial de s'assurer que si les clients sont touchés par le changement, le personnel est toujours en mesure de répondre à leurs questions. Le plan de communication accorde également une place importante à la clientèle.

FICHE

Leadership

Pour réussir un changement, il est nécessaire d'obtenir le soutien de tous les acteurs touchés. L'outil le plus efficace pour y arriver est sans contredit le leadership. Il est donc essentiel d'y recourir pour légitimer le changement et inciter les acteurs à se l'approprier.

Le leadership fait référence à l'influence que peut exercer une personne au-delà de sa position d'autorité et de la structure de pouvoir formel. Il ne se limite pas aux caractéristiques d'une personne en particulier. Il dépend aussi de la dynamique d'interaction dans une situation donnée. En effet, le leader n'a de l'influence que si d'autres personnes acceptent de se laisser influencer par lui. Il n'est donc pas possible de prédire qui sera un leader, pas plus que de limiter son impact sur les employés, les groupes ou l'organisation. Le leadership est donc émergent. Il peut se trouver à tous les niveaux de l'organisation. Son effet n'est pas positif en soi ; il peut agir tout autant en appui qu'en opposition au changement.

S'il n'est pas envisageable de contrôler le phénomène du leadership, il est cependant possible d'appuyer ou d'encourager les leaders.

Éléments à considérer

- Assurer l'engagement des hauts dirigeants.
- Favoriser la participation de la base.

Assurer l'engagement des hauts dirigeants

Le rôle des hauts dirigeants consiste à procurer les autorisations nécessaires, légitimer et surtout à soutenir concrètement le processus de changement. Notamment, ils attribuent les ressources nécessaires à sa réalisation, assignent clairement les responsabilités et assurent un suivi et une évaluation du projet. Leur comportement fait foi de leur volonté d'appuyer le changement en donnant des signaux clairs, en fournissant du soutien à ceux qui en ont besoin et en récompensant les comportements qui vont dans le sens du changement. Le directeur de projet s'assurera de la confiance et de l'engagement des hauts dirigeants, leur fera prendre conscience de leur rôle critique et maintiendra avec eux un canal de communication.

Les hauts dirigeants se font un devoir de se rendre sur les sites d'implantation. Ils prennent part à toutes les activités importantes où les principaux acteurs sont conviés, comme les rencontres pour expliquer le projet, les célébrations, etc.

Favoriser la participation de la base

Il est essentiel de favoriser la participation de la base pour gagner le soutien des acteurs touchés. Pour ce faire, le moyen le plus efficace est sans doute de déceler les leaders naturels et d'intégrer leur contribution. Il est également important de dialoguer avec les leaders critiques plutôt que de les combattre. Leur point de vue est important, puisqu'ils sont porteurs d'éléments à considérer et leur influence peut être déterminante pour la réussite du changement. Par ailleurs, la participation est favorisée par un leadership communicatif centré sur la dimension affective et symbolique de même que sur l'expression d'une sincère considération pour les employés.

Enfin, il est très utile d'identifier et de mettre à contribution les employés particulièrement favorables au changement et, surtout, à l'aise avec les transformations qu'il apporte. Formés les premiers, ils peuvent ainsi aider leurs collègues. Leur proximité leur permet d'avoir sur ces derniers une influence contribuant à légitimer le changement et à soutenir leur adaptation.

FICHE

Mobilisation des employés

La réussite d'un changement repose sur l'appropriation des nouveaux comportements et des nouvelles façons de faire par les employés. Celle-ci fait essentiellement appel à leur mobilisation. Son pendant se trouve dans le leadership des dirigeants et gestionnaires qui, au-delà de leur autorité, suscitent le désir de les suivre (voir la fiche *Leadership*). On trouve aussi des échos de la mobilisation dans une culture organisationnelle soucieuse des personnes où la contribution des employés à la réussite est reconnue (voir la fiche *Culture organisationnelle*). De plus, elle est grandement liée à la qualité de la communication (voir la fiche *Communication*).

Dans le contexte d'un changement, la mobilisation résulte d'une gestion attentive et sensible de la transition où l'appropriation progressive des nouvelles façons de faire est favorisée et où les employés ont l'occasion de participer et de contribuer à enrichir le changement (voir la fiche *Gestion de la transition*).

Éléments à considérer

- Légitimer le projet de changement.
- Susciter la participation.
- Faire participer les employés.
- Reconnaître la contribution du personnel.

Légitimer le changement

Les employés touchés vivent le changement avec des émotions liées à l'inconnu, à l'incertitude, à l'instabilité, à la perte de maîtrise dans leur travail, au sentiment d'incapacité ou d'incompétence. Sa légitimité est donc une condition importante pour qu'ils acceptent de suivre la direction donnée. Cependant, il faut éviter de tenter de mobiliser le personnel en suscitant chez eux des attentes irréalistes ou en faisant des promesses que l'on ne pourra tenir. Si cela donne, à très court terme, l'impulsion favorisant le coup d'envoi, la déception qui suit est d'autant plus démobilisatrice que le personnel a l'impression d'avoir été « manipulé ».

Les hauts dirigeants peuvent recourir à des images fortes ou utiliser l'émotion pour expliquer au personnel les conséquences de ne pas faire le changement. Ils doivent aussi faire partager leur vision réaliste de ce que devrait être la situation une fois le changement réalisé.

Susciter l'adhésion des employés

L'adhésion signifie que les employés sont dans un état subjectif de réceptivité et d'ouverture. Par conséquent, ils comprennent la nécessité et la pertinence du changement. Ils en reconnaissent la légitimité. La transparence, la communication et la considération sont des facteurs qui facilitent l'adhésion du personnel et les expériences passées affectent grandement l'état d'esprit dans lequel elle se développe.

Si le personnel a subi des expériences douloureuses dans le passé, il faut revenir en arrière et montrer comment le présent changement s'en distingue par sa dynamique et la manière dont il sera géré.

Faire participer les employés

La participation des employés est une composante à potentiel mobilisateur qui contribue aussi grandement à rendre la gestion du processus de changement transparente. Cependant, elle ne peut être forcée. Tous les employés ne veulent pas nécessairement s'engager, mais les participants volontaires ont souvent

un effet contagieux au sein de leur groupe de travail. S'il faut gagner le soutien du plus grand nombre, il ne faut cependant pas attendre l'adhésion de tous. Par ailleurs, le recours à la participation «pour la forme», en permettant seulement d'intervenir sur des détails insignifiants ou en ne tenant pas compte de ce qui est soulevé, a des effets dévastateurs sur la mobilisation du personnel.

La participation comporte plusieurs aspects qui doivent être prédéterminés. Qui participe? À quel titre? À quel niveau? Quelle en est l'étendue? Quel en est le caractère? Il faut notamment répondre aux questions suivantes: est-ce tout le personnel ou seulement quelques représentants qui participeront? Cette participation sera-t-elle à titre-conseil ou aux fins d'approbation? Quelles dimensions du changement seront comprises? Son étendue visera quelles phases du processus du changement? Le caractère de cette participation sera-t-il formel ou informel?

Reconnaître la contribution du personnel

Cela mobilise les employés que l'on ait remarqué leur contribution et qu'on en reconnaisse la valeur, à travers notamment des célébrations d'envergures variables.

Chaque petite réussite ou chaque étape peut être soulignée agréablement par une activité sociale, ce qui contribue à renforcer la mobilisation en cours de route.

CONCLUSION

Le changement,
une opportunité
à ne pas manquer

CONCLUSION

La lecture du présent document amène à réaliser combien la dimension humaine est omniprésente dans la gestion du changement. Par conséquent, sa réussite n'est jamais assurée, même pour un gestionnaire chevronné. Il n'existe pas de méthode ou une recette pouvant la garantir. Le mieux est de pouvoir compter sur un guide comme celui présenté ici. Il y a aussi certains principes fondamentaux sur lesquels doit reposer la gestion du changement :

1. Chaque changement est unique. D'un à l'autre, il vise une organisation particulière, sa nature est différente, il se fait à un moment donné et met en scène des acteurs spécifiques. Chacun présente des défis distinctifs à relever, surtout en termes de mobilisation et de soutien à donner au personnel. On ne peut même pas appliquer, sans discernement, les pratiques ayant réussi ailleurs.
2. Les gens ne résistent pas au changement, mais au fait que l'on veuille leur imposer. Il ne faut donc pas travailler à leur vendre le changement, mais à inciter les gens à y participer et à répondre à leurs préoccupations. Le changement doit avoir du sens pour les gens concernés, affectés, dérangés. Lorsque ces derniers sont convaincus que le projet représente un avantage plus qu'un danger, ils s'y engagent avec cœur.
3. Un changement organisationnel, quelle qu'en soit la nature, même s'il poursuit les buts les plus nobles, désorganise le quotidien des personnes touchées. C'est une expérience souvent difficile à vivre. Cependant, s'il est bien préparé, en prenant en compte le point de vue des acteurs, ce dérangement peut se transformer en opportunités au potentiel insoupçonné. Mobiliser et soutenir le personnel doit donc être le mot d'ordre pour gérer tout changement.
4. Les gens touchés ne veulent pas savoir si le changement est bon pour l'organisation. Ils désirent être persuadés qu'il est bon pour eux. Ils ont besoin d'être rassurés sur leurs capacités à acquérir les nouvelles habiletés requises.
5. Tout changement comporte une composante plus rationnelle, à savoir le but recherché ou pourquoi il faut changer. Il comporte aussi une dimension affective, c'est-à-dire son effet ou ce à quoi cela nous servira de changer. Le rôle des gestionnaires est déterminant dans la considération de cette dernière dimension. Il leur appartient d'appareiller

ces deux composantes. Rien ne sert de présenter un projet de changement blindé rationnellement si la dimension affective n'est pas pleinement prise en compte.

6. Les pressions de l'environnement ou l'urgence ne dispensent jamais de prendre en compte la composante affective. C'est pourquoi l'investissement en temps et en ressources ainsi qu'un engagement émotif fait toujours la différence entre l'échec et la réussite du changement.

En plus de s'assurer que c'est le cas pour lui-même, tout dirigeant devrait vérifier que les gens participant à la gestion d'un changement dans son organisation souscrivent à chacun de ces préceptes nécessaires pour réussir le changement.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

- Abrahamson, Eric (2000). «Change without pain», *Harvard Business Review*, juillet-août, p. 75-79.
- Abrahamson, Eric (2004). «Avoiding repetitive change syndrome», *Sloan Management Review*, vol. 45, n° 2, p. 93-95.
- Albert, David (1994). «Le temps comme levier du changement organisationnel», *Information sur les sciences sociales*, vol. 33, n° 1, p. 41-75.
- Amblard, Henri, Philippe Bernoux, Gilles Herreros et Yves-Frédéric Livian (2005). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil.
- Audet, Madeleine (2010). «Vision, planification et évaluation: les conditions clés du succès d'un changement?», *Gestion*, 34(4), p. 55-63.
- Autissier, David et Isabelle Vandangeion-Durumez (2007). «Les managers de première ligne et le changement», *Revue française de gestion*, vol. 5, n° 174, p. 115-130.
- Bareil, Céline (2008). «Démystifier la résistance au changement: questions, constats et implications sur l'expérience du changement», *Télescope*, 14(3), p. 89-105.
- Bareil, Céline (2010). «Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements», *Gestion*, 34(4), p. 32-38.
- Benner, Mary J. et Michael L. Tushman (2003). «Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited», *The Academy of Management Review*, vol. 28, n° 2, p. 238-256.
- Bergeron, Pierre-G. (2006). *La gestion dynamique, concepts, méthodes et applications*, 4^e éd., Montréal, Gaëtan Morin éditeur.
- Bernoux, Philippe (2010). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Points.
- Bourgoon, Judee K., David B. Buller et W. Gill Woodall (1989). *Nonverbal Communication: The Unspoken Dialogue*, New York, Harper & Row.
- Charpentier, Pascal (2004). «Les formes du management. La gestion du changement dans les organisations», *Cahiers français*, vol. 321, p. 29-36.
- Collerette, Pierre (2008). «Pour une gestion du changement disciplinée dans l'administration publique», *Télescope*, vol. 14, n° 3, p. 33-49.
- Collerette, Pierre (2010). «Comment communiquer le changement?», *Gestion*, 34(4), p. 39-47.
- Collerette, Pierre, Robert Schneider et Paul Legris (2001). «La gestion du changement organisationnel – Première partie: Changer dans la turbulence», *ISO Management Systems*, octobre, p. 38-45.

- Collerette, Pierre, Robert Schneider et Paul Legris (2003a). « La gestion du changement organisationnel – Quatrième partie : L'adaptation au changement », *ISO Management Systems*, janvier-février, p. 56-64.
- Collerette, Pierre, Robert Schneider et Paul Legris (2003b). « La gestion du changement organisationnel – Cinquième partie : Communication et changement », *ISO Management Systems*, mai-juin, p. 48-57.
- Collerette, Pierre, Robert Schneider et Paul Legris (2003c). « La gestion du changement organisationnel – Sixième partie : Gérer la transition », *ISO Management Systems*, novembre-décembre, p. 39-46.
- Crozier, Michel et Erhard Friedberg (1992). *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- Duck, Jeanie Daniel (2001). « Gérer le changement : l'art de l'équilibre », dans *Le changement*, traduit de l'américain par Jean-Louis Klisnick, Harvard Business Review, Paris, Éditions d'Organisation, p. 61-91.
- Economist Intelligence Unit (2008). *La gestion du changement. Les étapes d'une transformation réussie de l'entreprise*, Liverpool, Celerant Consulting.
- Friedberg, Erhard (1994). « Le raisonnement stratégique comme méthode d'analyse et comme outil d'intervention », dans *L'analyse stratégique, sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels*, F. Pavé (dir.), Paris, Seuil, p. 135-152.
- Gagnon, Yves-C. (2006). *Prenez part au changement technologie : guide d'accompagnement des intervenants*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Gagnon, Yves-C. (2010). *Les problèmes organisationnels : formulation et résolution*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- Gagnon, Yves-C. et Maurice Landry (1989). « Les changements technologiques : une stratégie d'étude exploratoire », *Relations industrielles*, vol. 44, n° 2, p. 421-447.
- Genest, Bernard-André et Tho Hau Nguyen (1995). *Principes et techniques de la gestion de projets*, Laval, Les Éditions Sigma Delta.
- Gilbert, Patrick (2008). « Transformer, c'est aussi (dés)apprendre », *Télescope*, vol. 14, n° 3, p. 51-61.
- Gray, C.F et E.W. Larson (2007). *Management de projet*, Traduction de Yves Langevin, 3^e éd., Montréal, Chenelière-McGraw-Hill.
- Greiner, L.E. (1967). « Patterns of organization change », *Harvard Business Review*, mai-juin, p. 119-130.

- Huerta Melchor, Oscar (2008). *La gestion du changement dans l'administration des pays de l'OCDE: un premier aperçu général*, Document de travail sur la gouvernance publique numéro 12, Paris, OCDE.
- Jacob, Réal, Alain Rondeau et François Normandin (2008). «La gestion du changement stratégique dans les organisations des secteurs public et parapublic: le point de vue des praticiens», *Télescope*, vol. 14, n° 3, p. 107-113.
- Kotter, John P. (1996). *Leading Change*, Boston, Harvard Business Press.
- Kotter, John P. et Dan S. Cohen (2002). *The Heart of Change*, Boston, Harvard Free Press.
- Lalonde, Carole (2004). «Une perspective multidimensionnelle du changement», *Effectif*, vol. 7, n° 5.
- Latour, Bruno (1989). *La science en action*, Paris, La Découverte.
- Ouellet, Claude (1993). *Préparer un changement*, Québec, CFC.
- Ouellet, Claude et André Pellerin (1996). *Réaliser un changement*, Québec, CFC.
- Paradeise, Catherine (1994). «Analyse stratégique et théorie de la décision», dans *L'analyse stratégique, sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels*, F. Pavé (dir.), Paris, Seuil.
- Rajot, Jacques (2003). *Théorie des organisations*, Paris, Éditions Eska.
- Regout, Stany (2000). «Ingénierie de l'organisation, logique compétence et conduite du changement», *Personnel*, n° 412, p. 53-59.
- Rondeau, Alain et Céline Bareil (2010). «Comment la direction peut-elle soutenir ses cadres dans la conduite d'un changement majeur?», *Gestion*, 34(4), p. 64-69.
- Ruest, Danielle et Nelson Ruest (s.d.). «La communication, un élément critique du changement», *L'info-Québec*, vol. 24, n° 2.
- Schneider, Robert, Pierre Collerette et Paul Legris (2002). «La gestion du changement organisationnel – Deuxième partie: Choisir la stratégie de changement», *ISO Management Systems*, mars-avril, p. 45-53.
- Yeoh, William, Andy Koronios et Jing Gao (2008). «Managing the implementation of business intelligence systems: A critical success factors framework», *International Journal of Enterprise Information Systems*, vol. 4, n° 3, p. 79-94.

RÉUSSIR le CHANGEMENT

Mobiliser et soutenir le personnel



Le taux d'échecs ou de demi-succès des changements organisationnels est encore aujourd'hui évalué à environ 70 %. Maintes fois documentée, cette situation est principalement attribuée au manque de considération du facteur humain, notamment en ce qui touche l'adhésion du personnel touché.

Bien des écrits prodigent toutes sortes de conseils sur la façon de prendre en compte cette dimension humaine. Cependant, aucun ne les intègre dans des outils pour accompagner concrètement les intervenants. C'est l'ambition de ce livre conçu pour les personnes qui ont à réaliser ou à vivre un changement organisationnel.

Après avoir esquissé une synthèse des connaissances acquises sur le changement organisationnel, l'auteur met à la disposition du lecteur deux outils pour réussir le changement. Le premier est un carnet délimitant les tâches et responsabilités de chacun des intervenants : directeur de projet, employés, gestionnaires, hauts dirigeants, représentant syndical, spécialiste en communication et spécialiste en ressources humaines. Le deuxième prend la forme d'une fiche d'intervention pour chacune des composantes stratégiques de la gestion du changement : communication, culture organisationnelle, formation, gestion de l'équipe de projet, gestion de projet, gestion des risques, gestion de la transition, leadership et mobilisation des employés touchés.



Yves-Chantal Gagnon, Ph. D., est professeur à l'École nationale d'administration publique. Il est titulaire de la Chaire Bell en technologie et organisation du travail.

PUQ.CA

ISBN 978-2-7605-3330-1



9 782760 533301