1. Il faut que le destinataire s'approprie le changement;
2. La majorité des gens se montrent d'abord réfractaires à des idées nouvelles;
3. Garder en tête que ... Les anciennes habitudes restent longtemps ancrées...

LES DÉFIS DE LA MISE EN OEUVRE DU CHANGEMENT

Le Pilotage du Changement, 2e Édition, PUQ, 2000
Collerette, Pierre et AL

RÉSUMÉ Par : Linda Lemieux

A — LES PERSONNES À QUI REVIENT LA RESPONSABILITÉ DE GÉRER LA PÉRIODE DE TRANSITION

→ Normalement: tous les gestionnaires associés aux objectifs du changement.

→ Ils n'auront pas tous les mêmes responsabilités, mais auront tous un rôle à jouer.

→ Cette approche démontrent aux personnes concernées l'importance que ceux-ci accordent au changement;

→ Cette approche donne de l'impulsion à l'opération de changement et aide à maintenir l'élan et le rythme.

B — LA PÉRIODE DE TRANSITION ENGENDRE DES DIFFICULTÉS SUR TROIS (3x) PLANS :

La période de transition peut s'avérer déstabilisante.

Plus l'envergure du changement est grande, plus la turbulence risque d'être ressentie fortement.

Selon l'approche, la transition peut devenir source de :
- chaos destructeur
- désordre créateur

Dans les conditions appropriées, la transition donne lieu à une expérience riche en créativité. Elle permettra aussi des apprentissages importants.

1. LES RÉACTIONS DES DESTINATAIRES

Les membres connaîtront des degrés variables de déséquilibre et d'inconfort.
↓ ↓ ↓
La capacité d'y faire face variera également d'une personne à l'autre.

Si le déséquilibre est négligé par le CP:
↓
Résistance
↓
Inertie

Si le déséquilibre est bien encadré par le CP :
↓
Cela facilite l'adaptation
↓
Ouverture à de nouvelles idées

1a. UN NIVEAU DE STRESS PLUS ÉLEVÉ

L'être humain compte sur ses automatismes pour économiser son énergie.

Lutter contre nos automatismes :
Le changement exige souvent l'adoption de nouveaux comportements, qui mobilisent beaucoup d'attention et d'énergie.

Ces deux sources d'efforts induisent un état de fatigue et de stress plus élevé.

→ absentéisme;
→ augmentation des départs volontaires;

1b. UN ÉTAT DE CONFUSION INHABITUEL

Les gens s'appuient sur des comportements "appris et maîtrisés" pour accomplir leur travail.

Les nouvelles pratiques demandent de "désapprendre" pour ensuite "réapprendre".

Le travailleur vit l'expérience de
- *ne plus*
- *réellement*
- *savoir...*

Plusieurs personnes en situation de confusion en même temps créent un état d'embrouillement dans l'organisation.

1c. UN SENTIMENT D'INCOMPÉTENCE PLUS OU MOINS PRONONCÉ

Les gens trouvent une grande partie de leur valorisation dans l'utilisation de leurs compétences.

En leur demandant d'utiliser des nouvelles pratiques, on leur demande aussi d'être momentanément moins performants...
↓ ↓ ↓
Expérience désagréable qu'il est légitime de chercher à éviter.
↓ ↓ ↓
La perception qu'il a de son Efficacité Personnellle [SEP] sera affectée par ce sentiment d'incompétence.
↓ ↓ ↓
Il tiendra le changement comme responsable de son désarroi et discréditera le changement.

→ accepter qu'en adoptant des méthodes réputées plus efficaces, on ne les maîtrisera pas lors des premières tentatives...

Les gens concluent (de façon trop hâtive) de l'inefficacité du changement et cherchent à revenir aux pratiques antérieures.

→ il faut s'efforcer de dissocier les difficultés d'adaptation vécus par les individus et les effets réels du nouveau mode de fonctionnement.

2. LES DIFFICULTÉS LIÉES AU CONTENU DU CHANGEMENT

→ réaménagement des processus
→ Transformation du travail

Certaines difficultés éprouvées concernent les nouveautés qui sont introduites.

Très souvent, la formule initiale (après le changement) connaîtra un certain nombre d'ajustements et d'améliorations. Il faudra procéder à plusieurs essais avant de trouver la formule la plus efficace.

DYSFONCTIONNEMENTS EN COURS D'IMPLANTATION.

Ces dysfonctionnements viennent parfois accentuer l'état de déséquilibre.

Ces dysfonctionnements alimentent le scepticisme des opposants ou le sentiment de méfiance des ambivalents.

3. LES RÉACTIONS DE L'ENTOURAGE

Des changements qui modifient les services ou les procédés peuvent engendrer un mécontentement chez certains clients.

Durant la période de transition, on s'attend à des effets négatifs et à subir des contrecoups temporaires liés aux nouvelles pratiques.

→ ralentissement des services;
→ nouvelle interface à mettre en place;
→ maîtrise imparfaite des nouvelles façons de faire;
→ nouveau langage à acquérir;

Les réactions de l'entourage vont alors créer des sources de pression supplémentaire.

C — LES PRINCIPES GÉNÉRAUX DE LA GESTION DE LA TRANSITION

Pour favoriser une transition qui soit la moins turbulente et la plus productive possible :

→ Il faut beaucoup de détermination quant aux résultats à atteindre, mais aussi, beaucoup de sensibilité aux réactions des membres de l'organisation.

→ Faire preuve de souplesse dans les ajustements nécessaires, mais aussi, beaucoup de fermeté quant à l'importance de poursuivre.

→ Porter attention aux efforts consentis, mais aussi, beaucoup de courage et de persévérance pour relancer continuellement les efforts.

GRILLE

PRATIQUES	ACTIONS CONCRÈTES	
Confier le pilotage d'ensemble de l'opération à un supérieur	Le gestionnaire s'implique activement durant la période d'implantation.	Il encourage le personnel régulièrement durant la période de transition.
Ne pas changer les priorités tant que le changement n'est pas suffisamment intégré	Il sollicite les réactions des collaborateurs quant à l'impact du changement sur eux.	Il se montre compréhensif à l'endroit des difficultés éprouvées par certains.
Mettre en place des mécanismes de gestions assurant le suivi et le monitorage de la progression et des résultats	Il s'informe des réactions des clients, partenaires et pairs quant à l'incidence du changement sur eux.	Il se montre tolérant lors d'erreur commises involontairement.
Fournir au personnel un accompagnement adéquat l'aidant à maîtriser rapidement les nouvelles exigences	Il évalue périodiquement la progression de la mise en oeuvre.	Il souligne les succès du personnel.
Recueillir périodiquement les réactions des gens impliqués	Il informe régulièrement les collaborateurs (....) de l'évolution de la mise en oeuvre.	Il exprime clairement ses attentes au personnel.
Dépister les dysfonctionnements et les corriger	Il est ouvert aux commentaires et s'efforce d'y donner suite pour faciliter l'introduction au changement.	Il répond clairement aux questions concernant le changement.
Diffuser régulièrement des rapports d'étapes	Il permet aux personnes affectées par le changement de s'impliquer activement dans sa mise en oeuvre.	Il revoit l'organisation du travail dans l'unité pour tenir compte de la transition.
Rappeler continuellement les objectifs poursuivis du changement	Le rythme d'implantation adopté n'est ni trop rapide ni trop lent.	Relatif au changement : Il clarifie le rôle de chacun.
Adapter le rythme d'implantation aux circonstances		Il exprime clairement son opinion quant aux forces et faiblesses du changement en voie d'implantation.
Assurer une présence régulière		Il fournit les moyens adéquats et suffisants pour faciliter la transition.
Accorder de l'attention aux destinataires et souligner leurs efforts		
Apporter du soutien aux destinataires pour maintenir leur motivation et limiter les effets négatifs du stress		

D — LES MÉCANISMES DE GESTION DU CHANGEMENT DURANT LA TRANSITION

...et moyens qui serviront à encadrer et à orienter les efforts.

I — UN COMITÉ DE SUIVI / DE PILOTAGE DU CHANGEMENT

Bien que des changements ont été unanimement convenus, force de constater que souvent, pratiquement rien n'a été mis en place par la suite; et bien qu'aucuns n'étaient en désaccord avec les décisions prises...
Raison : fautes de mécanismes particuliers pour maintenir l'impulsion et assurer un monitorage de la progression.

→ en vue de recommander des correctifs dans le Comité de Pilotage du changement

Prévoir donc des mécanismes de coordination particuliers

un Comité de suivi
- Recueillir de l'information sur l'état d'avancement du changement :
  - * sur les succès et les difficultés;
  - * sur les réactions des acteurs

un Comité de pilotage du changement
- Examiner l'état d'avancement du changement;
- Déterminer les divers ajustements pour en assurer la poursuite;
- Est constitué de gestionnaires en mesure de prendre les décisions requises.

II — DES OPÉRATIONS DE "BILAN PROVISOIRE"

Des rencontres dans lesquelles les gens sont invités à faire part de leurs observations.

On leur demande de relever autant les choses qui vont bien que celles qui posent problème.

Une fois terminé, et avec en main les informations:
- * On traite l'information recueillies;
- * On détermine les mesures à prendre dans le but de protéger les acquis et de corriger les lacunes.

Pour que ces rencontres soient efficaces, il est impératif de respecter les conditions suivants:

a) L'ensemble se déroule rapidement *(quelques jours)*
1. déjeuner (mini-goûter);
2. réunion de gestionnaires;
3. annonce des ajustements retenus.

b) Une rétroaction formelle est remise aux personnes concernées. *Faire connaitre le résultat d'un sondage de satisfaction des employés dans les plus brefs délais.*

c) Les mesures apportées doivent porter sur des éléments importants. *Ne pas utiliser des éléments accessoires = les gens auront l'impression de ne pas avoir été pris au sérieux et se désengageront.*

Grille pour établir un bilan provisoire et des mesures de soutien

Recueillir :
- *B1 : Les réactions des destinataires*
- *B2 : Le contenu du changement*
- *B3 : Les réactions des clients, de l'entourage, des partenaires*

Éléments :
1. Aspects positifs
2. Mesures de consolidation
3. Lacunes ou Problèmes
4. Mesures correctrices

III — DES MOYENS D'INFORMATION SPÉCIAUX

S'assurer de diffuser périodiquement de l'information non censurée et bien ciblée sur :

* l'état d'avancement des travaux;
* les résultats atteints;
* les mesures adoptées pour soutenir ces efforts.

→ Sinon, les gens iront chercher ailleurs, là où les sources risquent de ne pas être fiables...

On évitera ainsi les rumeurs dont les effets peuvent être très nuisibles.

Se doter de mécanismes simples telle que:
→ une publication à fréquence fixe;

Éviter des médias où la lecture est facultative:
- x éviter le journal interne de l'organisation;
- x éviter l'intranet

IV — DES RENCONTRES ÉCLAIRS (15 à 20 min.)

Mécanisme de coordination simple et clair permettant d'agir rapidement.

Surtout en début de quart de travail.

Prendre le pouls du personnel et mettre en place les ajustements nécessaires afin de faciliter l'intégration du changement.

Via ces rencontres peu formelles, le gestionnaire :

* s'informe de l'état de la situation ;
* résout les problèmes;
* clarifie les ambiguïtés;
* coordonne les efforts.

Peut constituer pour les destinataires en un lieu de ralliement et de répit.

Rencontres fréquentes en début de démarche puis, graduellement espacées.

V — DES SÉANCES DE RÉSOLUTION DE PROBLÈMES

Regrouper des personnes ayant à travailler ensemble pour des séances de résolution de problèmes.

On peut le faire dans une perspective de prévention ou pour résoudre des difficultés apparentes.

1. Relever les problèmes rencontrés;
2. Examiner les solutions qui seraient le mieux adaptées;

De telles rencontres permettent d'introduire des ajustements et limtent l'exacerbation des tensions au sein du groupe.

VI — DES ACTIVITÉS DE SOUTIEN

Il est avantageux d'offrir des activités visant à soutenir l'effort de changement. Pour:

1. Maintenir l'attention;
2. Fournir les moyens d'intégrer le changement.

* Activités sociales permettant de tisser des liens;
* Activités de ressourcement directement liées aux nouvelles exigences:
  ↓ ↓
  - nouvelles compétences;
  - effet du changement sur l'être humain;
  - outils pour réduire son stress;
  - trucs pour développer sa créativité...

VII — DE LA SUPERVISION INDIVIDUELLE

Certains individus auront de la difficulté à intégrer correctement les changements attendus.

La supervision individuelle leur fournira l'orientation et le soutien dont ils ont besoin pour intégrer le changement.

Une supervision de type "*coaching*" est à privilégier pour éviter que certains tombent dans la "thérapie". (*ne pas tomber dans les dynamiques psychologiques*).

Ce type de soutien contribuera à empêcher l'apparition de "victimes" susceptibles d'inciter les collègues à réduire leur implication par sympathie à leur endroit.

VIII — LA DÉLÉGATION DE MANDAT

En cours d'implantation, toutes sortes d'aménagements, d'ajustements, de correctifs seront introduits.

Pour éviter que le gestionnaire porte tout sur ses épaules, il devra confier des mandats explicites à ses collaborateurs.

Il s'agit de confier des mandats précis qui contribueront à la progression des travaux.

Les collaborateurs feront un rapport périodiquement.

IX — DES OUTILS DE COLLECTE DE L'INFORMATION

Un sondage simple mesurant le degré de satisfaction permettra de repérer les lacunes découlant du changement.

Concernant les destinataires : Utiliser des outils permettant de suivre l'évolution de leurs réactions.

Il est avantageux de faire circuler rapidement les infos recueillies. De cette façon:

1. On maintient l'attention sur le changement à réaliser;
2. On contribue à renforcer l'idée de partenariat.

LA GESTION DE PLUSIEURS CHANGEMENTS SIMULTANÉS

Ces mesures proposées demandent beaucoup de discipline personnelle.

ZONES DE VULNÉRABILITÉ	MESURES
Tendance à l'éclatement dans l'organisation	- Intensifier les mécanismes de communication; - Adopter une approche directe dans la définition des priorités; - Tenir des rencontres brèves pour coordonner et ajuster.
Concurrence entre les différents changements en cours	- Préséance sur les changements nous rendant vulnérables; - Regrouper des actions convergentes; - Accepter que des chantiers soient au ralentis.
Confusion dans le fonctionnement	- Agir rapidement sur les sources d'ambiguïtés; - Rappeler régulièrement les priorités et leurs objectifs.
Essoufflement des membres de l'organisation	- Souligner régulièrement les succès; - S'assurer que le nombre de changements correspond à la capacité des gens à les gérer et à les réaliser; - Corriger les principaux irritants; - Offrir des activités de ressourcement de courte durée.
Pressions des partenaires, des pairs	- Susciter des rencontres pour échanger et réduire les désagréments occasionnés.

Ces mesures n'épuisent pas l'éventail de celles pouvant être utilisées, mais fournissent l'orientation générale à privilégier.