

Phases de préoccupations	Définition des phases de préoccupations (Bareil, 2004, p. 83-84)	Stratégies, comportements attendus et à éviter des gestionnaires (p. 138-141; 176)
1. Aucune préoccupation	Le destinataire ne se sent pas concerné par le changement, il poursuit ses activités et il fait « comme si de rien n'était ». Il demeure indifférent au changement organisationnel. Il n'a aucune préoccupation par rapport au changement.	Stratégie : Déstabiliser • Démontrer comment le changement sera utile dans le travail quotidien du destinataire. • Parler fréquemment du changement à venir. À éviter • Former prématurément. • Postuler que les destinataires sont prêts. Comportements attendus du directeur de projet - si différents du gestionnaire • Démontrer les limites du mode de fonctionnement organisationnel actuel. • Faire participer les destinataires aux discussions relatives à la mise en œuvre du changement. • Encourager les employés les plus motivés par le changement à en parler aux autres destinataires.
2. Préoccupations centrées sur le destinataire	Le destinataire est inquiet des incidences du changement sur lui-même, sur son poste et sur ses collègues. Il s'interroge sur les impacts du changement sur son travail. Il s'interroge aussi sur les conséquences du changement sur son rôle, ses responsabilités, son statut, son degré d'autonomie, son pouvoir décisionnel, etc. Les préoccupations sont centrées sur le destinataire et sur les impacts individuels du changement.	Stratégie : Rassurer ou tenir informé • Informer le destinataire de ses nouvelles conditions de travail (salaire, compétences, évaluation du rendement, carrière). • Informer le destinataire des impacts du changement sur ses tâches et responsabilités. • Discuter de son nouvel environnement de travail (lieu, réseau social). À éviter • Essayer de faire comme si rien ne se passait et exiger un bon rendement. • Éviter de parler des départs, tourner la page trop vite. • Trop parler et ne pas écouter suffisamment.

Phases de préoccupations	Définition des phases de préoccupations (Bareil, 2004, p. 83-84)	Stratégies, comportements attendus et à éviter des gestionnaires (p. 138-141; 176)
3. Préoccupations centrées sur l'organisation	Le destinataire est inquiet des conséquences du changement sur l'organisation. Il veut que son investissement en temps et en énergie en vaille la peine. Il se demande entre autres jusqu'à quel point l'organisation est sérieuse dans le maintien du changement à plus long terme et si le changement est rentable pour l'organisation. La légitimité du changement et la capacité de l'organisation à rendre le changement à terme le préoccupent, de même que l'engagement de la direction.	Stratégie : Clarifier les choix • Légitimer le changement en clarifiant les enjeux organisationnels et les raisons qui ont conduit à ce choix. • Faire intervenir d'autres acteurs du changement crédibles, comme des membres de la direction, un directeur de projet, etc. À éviter • Ne parler que des avantages du changement. • Affirmer que le changement sera facile ou trop difficile. Comportements attendus du directeur de projet - si différents du gestionnaire • Démontrer les avantages et les inconvénients du changement avec beaucoup de transparence. • Livrer un message clair et direct, mais surtout réaliste en ce qui concerne les difficultés d'implantation.
4. Préoccupations centrées sur le changement	Le destinataire se préoccupe des caractéristiques du changement. Il s'interroge sur la nature exacte du changement. Il cherche des réponses à sa méconnaissance du changement. Attentif, il veut obtenir davantage de précisions sur la mise en œuvre et sur les processus du changement. Il peut remettre en question le scénario de mise en œuvre de même que son implication dans le changement.	Stratégie : Informer • Faire participer le destinataire à l'élaboration du plan de mise en œuvre du changement dans son service (échéanciers, étapes d'implantation, etc.). À éviter • Discuter du plan avant cette phase; auparavant, les employés sont préoccupés par ce qui va leur arriver. Comportements attendus du directeur de projet - si différents du gestionnaire • Donner de l'information sur l'avancement du projet de changement et sur les gains réalisés jusqu'à présent. • Réagir aux informations erronées à propos du changement pour faire taire les rumeurs.

Phases de préoccupations	Définition des phases de préoccupations (Bareil, 2004, p. 83-84)	Stratégies, comportements attendus et à éviter des gestionnaires (p. 138-141; 176)
5. Préoccupations centrées sur l'expérimentation	Le destinataire se montre disposé à se conformer au changement et à en faire l'essai. Cependant, il éprouve un sentiment d'incompétence par rapport à ses nouvelles fonctions, habiletés et attitudes. Il doute de sa capacité individuelle à réussir tout ce que le changement exige de lui. Dans certains cas, il peut douter de la capacité collective (de ses collègues). C'est pourquoi il s'interroge sur le temps, les conditions et le soutien qui lui sont offerts et qui faciliteront son appropriation du changement. Il veut que tout soit propice à sa réussite.	Stratégie : Apaiser le sentiment d'incompétence • Tenir compte de la période d'adaptation au changement du destinataire au moment de l'évaluation de sa performance (en faire un objectif de rendement). • Allouer du temps au destinataire pour qu'il assimile les nouvelles habiletés et aptitudes que lui impose le changement. • Effectuer un suivi de ses succès et de ses difficultés. À éviter • Répéter aux destinataires qu'ils sont capables de s'adapter sans les écouter ni leur offrir un soutien particulier. • Exiger des modifications rapides. Comportements attendus du directeur de projet - si différents du gestionnaire • Repérer certains employés plus habiles avec le changement, ressources que les destinataires pourront consulter en cas de problème.
6. Préoccupations centrées sur la collaboration	Le destinataire est préoccupé par le transfert des apprentissages dans les autres services. Il se montre intéressé à collaborer et à coopérer avec ses collègues. Au sein de l'organisation, il veut favoriser le partage de son expérience et des diverses façons de faire.	Stratégie : Partager • Encourager le destinataire à partager les trucs qui l'ont aidé à s'adapter au changement. • Lui demander d'agir comme coach auprès de ses collègues pour faciliter leur adaptation. • Lui offrir la possibilité de transmettre son expertise à d'autres groupes internes. À éviter • Considérer l'entraide comme une perte de temps. Comportements attendus du directeur de projet - si différents du gestionnaire • Mettre en place des mécanismes de communication (intranet, comités, réunions, cercles de qualité, etc.) pour faciliter les échanges d'information entre les destinataires collègues.

Phases de préoccupations	Définition des phases de préoccupations (Bareil, 2004, p. 83-84)	Stratégies, comportements attendus et à éviter des gestionnaires (p. 138-141; 176)
7. Préoccupations centrées sur l'amélioration du changement	Le destinataire se préoccupe de l'amélioration de ce qui est en place, soit en modifiant de façon significative son travail ou ses responsabilités, soit en proposant de nouvelles applications ou soit en innovant. Il est inquiet par rapport à la pérennité et à l'amélioration continue du changement.	Stratégie : Valoriser l'expertise • Encourager le destinataire à soumettre des propositions d'amélioration du changement. À éviter • Restreindre l'essai de nouvelles pistes d'amélioration du changement. • Confier à des spécialistes le mandat de faire des améliorations. Comportements attendus du directeur de projet - si différents du gestionnaire • Faciliter l'accès à des ressources qui permettent aux destinataires de tester leurs propositions d'amélioration du changement. • Faire participer les destinataires à l'examen critique des réussites et des difficultés de l'implantation du changement en vue d'améliorer les prochaines mises en œuvre. • Assurer un suivi aux propositions d'amélioration du changement.