



Le Guide du gestionnaire

LA PLANIFICATION DU CHANGEMENT

PLANIFIER LE CHANGEMENT EST LA CLEF DU SUCCÈS

Ce guide du gestionnaire constitue un outil de communication efficace qui vous aidera à transmettre de l'information à votre personnel.

Les raisons de la planification du changement

L'étape de la planification est la plus négligée dans le processus de changement. Les gens ont souvent hâte de faire progresser les choses; toutefois, la planification constitue une étape cruciale dans la réussite d'un processus de changement.

En l'absence de gestion du changement, le risque d'échec s'accroît, car les gens ne s'expliquent pas la raison du changement. Bien souvent, ils disposent de peu d'information sur le sujet et n'ont pas d'idée claire sur les raisons du changement et sur les avantages qu'ils peuvent en tirer à long terme. En prenant le temps de bien planifier le changement, on s'évitera une foule de problèmes par la suite.

La planification des imprévus

Il faut être prêt à rectifier le tir et à revoir son plan, car même les meilleurs plans changeront. Des événements imprévus auront lieu; or, si l'on dispose d'un plan en cas d'imprévus, on augmente les chances de succès du processus de changement et on prépare une transition sans heurt pour son équipe, pour son organisation et pour soi.

Des éléments à considérer dans la démarche de gestion du changement

Un des objectifs principaux de la gestion du changement consiste à préparer le personnel au changement avec le moins de heurts possible. Ainsi, les détails du programme de changement varieront d'une organisation à l'autre. Toutefois, la méthode dans son ensemble sera la même si elle est fondée sur des pratiques exemplaires.

Il existe de nombreuses méthodes de gestion du changement, mais elles se composent essentiellement des mêmes éléments :

La préparation au changement

- Déterminer les raisons du changement, y compris la source.
- Déterminer l'orientation générale du changement.
- Définir sa vision ou la situation future souhaitée
- Créer une structure de transition.

La planification et la conception

- Analyser les répercussions du changement
- Établir les mesures de réussite : comment savoir si le changement est réussi?
- Évaluer et renforcer l'état de préparation et les capacités de l'organisation.
- Élaborer des stratégies de gestion du changement, de communication et de

DANS LE PRÉSENT NUMÉRO

- Aperçu
- Planifier le changement et la clef du succès
- Entamer la conversation
- Questions & Réponses
- Contacts & Références

- mobilisation du personnel.
- Évaluer la résistance.

La mise en œuvre

- Lancer l'initiative, communiquer la vision et favoriser la participation.
- Mettre en œuvre les stratégies.
- Communiquer avec le personnel tout au long de la mise en œuvre.

L'intégration et la surveillance

- Modifier les méthodes de travail, les rôles, les politiques, les systèmes, etc., pour les harmoniser au changement.
- Récompenser les comportements liés à la nouvelle situation.
- Souligner les faits marquants et les réalisations importantes.
- Continuer de surveiller, d'évaluer et de rectifier le tir au besoin.

Les rôles et les responsabilités dans le cadre du changement

Les cadres supérieurs

- Communiquer la vision organisationnelle et les raisons du changement.
- Répondre aux préoccupations globales

CONTINUÉ

PLANIFIER LE CHANGEMENT EST LA CLEF DU SUCCÈS

CONTINUÉ

des employés afin de préciser les raisons du changement.

- Expliquer l'importance du changement.
- Donner l'exemple quant aux nouvelles attitudes et aux nouveaux comportements.

Les gestionnaires et les superviseurs

- Communiquer les principaux renseignements au personnel et les rendre pertinents pour eux.
- Répondre aux préoccupations des employés personnellement, en s'entretenant individuellement avec eux.
- Favoriser la participation du personnel
- Signaler les préoccupations du personnel au sujet du changement aux cadres supérieurs ou aux responsables des RH.

- Donner l'exemple quant aux nouvelles attitudes et aux nouveaux comportements.

Les ressources humaines et les communications internes

- Établir des partenariats pour harmoniser les messages des cadres supérieurs et des gestionnaires afin d'en garantir l'uniformité
- Fournir des ressources et des lignes directrices aux gestionnaires, notamment sur le rôle des gestionnaires pendant le changement.
- Transmettre les communications à l'Équipe de la Défense afin de tenir ses membres au courant et de faire en sorte qu'ils aient des renseignements logistiques.

Le personnel

- Connaître les répercussions du changement sur les employés et sur leurs tâches quotidiennes,

ainsi que sur leurs collègues et sur leur organisation.

- Poser des questions et faire part de ses préoccupations aux gestionnaires et aux superviseurs.
- Participer au changement.

Les conseillers en gestion du changement

- Agir à titre d'expert du processus de changement et de groupe de rétroaction pour les dirigeants du changement.
- Donner de l'information sur la gestion du changement.
- Participer à l'élaboration de stratégies de gestion du changement.
- Faciliter la réorientation.
- Conseiller les dirigeants du changement et leur donner de la rétroaction.

ENTAMER LA CONVERSATION

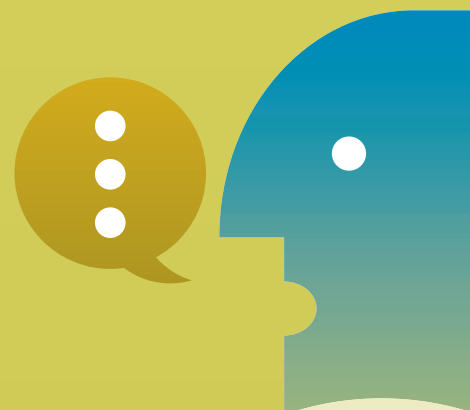
But : Souligner les principales questions dont vous souhaitez parler avec votre personnel et établir un cadre de travail pour vos prochaines conversations portant sur le changement.

Afin de bien communiquer le changement, les gestionnaires doivent préférablement intégrer la gestion du changement ou les messages clés présentés dans la trousse d'outils de gestion du changement à leurs activités quotidiennes. Par exemple, lors d'une conversation portant sur une question liée au travail, ils pourraient discuter des solutions proposées, à savoir si elles s'inscrivent ou non dans le plan d'ensemble. Lors d'une évaluation du rendement, ils pourraient traiter de la

façon dont le travail d'une personne soutient la réalisation de la vision. Lors d'une discussion ouverte avec le personnel, ils pourraient faire le lien entre leurs réponses et les objectifs du changement.

Les gestionnaires jouent un rôle déterminant en informant les membres de leur équipe. Comme ils interagissent avec le personnel tous les jours, ils sont mieux à même d'expliquer aux employés ce que signifient les nouvelles orientations organisationnelles et les objectifs, ainsi que la portée de ceux-ci sur leur travail. En tant que chefs, les gestionnaires sont aussi en mesure de faire en sorte que les employés aient l'occasion de donner leur avis et aient leur mot à dire dans le fonctionnement de l'organisation.

Ayez recours aux outils et aux programmes



existants pour vous aider à orienter votre planification du changement. N'hésitez pas à utiliser les ressources mises à votre disposition, comme le Programme d'aide aux employés, le Programme de promotion de la santé des FC, les cours axés sur le changement donnés par l'École de la fonction publique du Canada et la page GCPedia intitulée « [Pilotage du changement](#) ».

QUESTIONS ET RÉPONSES



Les questions types suivantes vous permettront de répondre à toute préoccupation concernant la planification du changement.

1. Je sais qu'un changement aura bientôt lieu. Comment puis-je m'y préparer?

Conseils des spécialistes

- Connaissez votre rôle et les attentes de vos supérieurs à votre égard. Familiarisez-vous avec les compétences du MDN relativement à la gestion du changement afin de bien saisir les comportements que vous devez afficher.
- Ayez une « conversation d'affaires » avec votre gestionnaire afin de l'informer sur le temps, sur les personnes et sur les fonds qui seront nécessaires pour soutenir le changement et veillez à ce que votre gestionnaire mette l'accent sur les résultats visés et qu'il fasse du changement sa priorité.
- Suivez le cours Le changement et toi donné par le Centre d'apprentissage et de carrière (CAC) afin de mieux faire face au changement.

2. Un membre de mon équipe a suggéré un changement novateur qui améliorerait beaucoup le rendement. Par contre, ce changement aurait des répercussions non seulement sur la manière de faire les choses, mais sur les tâches de certains membres de l'équipe. J'aimerais apporter ce changement, mais comment devrais-je m'y prendre?

Conseils des spécialistes

Lorsque vous prévoyez effectuer un changement, il est primordial d'établir un plan avant d'aller de l'avant. En effet, vous devez étudier toutes les conséquences que ce changement pourrait entraîner et vous rappeler que ce n'est pas parce qu'une idée est bonne qu'il faut absolument y donner suite. Déterminez :

- si le changement s'harmonise avec d'autres objectifs stratégiques;

- les capacités nécessaires que le personnel, l'organisation et vous devrez fournir pour apporter ce changement en ce moment;
- les répercussions qu'aura le changement sur le personnel, sur le budget, sur les processus, etc.

Si vous décidez d'aller de l'avant, vous devez appliquer les méthodes et les principes d'une gestion du changement saine décrits ci-dessus.

En ce qui a trait aux répercussions du changement sur le personnel, sachez que les gens soutiennent les projets dans lesquels ils jouent un rôle. Il est primordial de favoriser le plus possible le dévouement et la participation du personnel, aussitôt que faire se peut. Entretenez-vous avec les employés et expliquez-leur les raisons du changement et ses avantages à long terme.

CONTACTS & RÉFÉRENCES

L'information présentée dans ce guide provient de

Change Management: Case for Action and Manager's Toolkit. Corporate Leadership Council (2007).

GCPedia, « Pilotage du changement ».

Laurie Rose
Gestionnaire, Changement transformationnel
613-971-0341
Laurie.Rose2@forces.gc.ca

Site intranet « Capsur le changement » :
ed-dt.mil.ca

Veillez envoyer tout commentaire à :
Internal_Communications_internes@forces.gc.ca

Document produit par les Communications ministérielles internes du SMA(A P) en collaboration avec Gestion du changement de HR-Ci v. L'aspect du présent document s'inspire de produits des Communications stratégiques des RH-Ci v.