

Guide de gestion du changement à l'intention des gestionnaires

OUTILS POUR AIDER LES GESTIONNAIRES EN PÉRIODE DE CHANGEMENT



Citoyenneté et Immigration Canada



INTRODUCTION

Le changement constitue un élément central de nos vies. Ces dernières années, nos organisations ont connu de vastes changements. Leur forme précise peut varier selon l'organisation et selon la nature du changement, mais une chose est certaine, des changements de plus en plus complexes surviennent dans de plus en plus d'organisations, et à un rythme toujours plus rapide.

L'une des premières nécessités pour bien diriger et gérer le changement est d'acquérir une compréhension plus profonde et plus éclairée du processus de changement, et de la façon de guider les gens au fil du changement. Pour bien réussir à diriger et gérer le changement, il faut :

- Une solide gestion et un solide leadership du changement tout au long du processus.
- Une solide compréhension des dimensions nouvelles et des concepts et principes nouveaux du changement individuel et organisationnel et de la gestion du changement.
- Une solide compréhension du contexte élargi du changement, notamment des moteurs du changement.
- Une stratégie et des plans de gestion du changement fortement axés sur la dimension humaine et l'efficacité des communications.
- Un ensemble d'outils et de ressources pour aider à gérer les divers aspects du changement.



Afin de vous seconder pour diriger, gérer et vivre plus efficacement le changement, cette série d'outils a été élaborée pour que vous puissiez mieux vous y retrouver dans les diverses dimensions du changement, de la gestion du changement et du leadership du changement.

Veillez noter que bien que ce guide ait été élaboré pour les gestionnaires et leaders de changement, toute personne impliquée ou affectée par un projet ou une initiative de changement pourra bénéficier des outils et de l'information contenus dans ce document.

COMMENT PARCOURIR LE GUIDE DE GESTION DU CHANGEMENT À L'INTENTION DES GESTIONNAIRES

Les outils sont répartis en neuf sections, chacune présentant de l'information sur des éléments clés du changement et certains outils que vous pouvez utiliser pour mieux vous préparer et mieux soutenir vos employés.

INTRODUCTION.....	2
COMMENT PARCOURIR LE GUIDE DE GESTION DU CHANGEMENT À L'INTENTION DES GESTIONNAIRES	4
SECTION A : COMPRENDRE ET GÉRER LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	7
Liste de contrôle de la gestion organisationnelle.....	10
Liste de contrôle pour mieux comprendre les nouvelles dimensions du changement	11
Liste de contrôle pour mieux comprendre les moteurs du changement (les forces qui le génèrent)	11
SECTION B : LEADERSHIP DU CHANGEMENT	12
Liste de contrôle - Caractéristiques d'un leader efficace du changement.	16
Leadership du changement - Outil d'auto-évaluation	18
SECTION C : SURVOL DU CADRE DE LEADERSHIP DU CHANGEMENT DE CIC	22
CADRE DE LEADERSHIP DU CHANGEMENT DE CIC	23
Liste de contrôle pour évaluer ma conscience et ma compréhension d'ensemble du processus de changement.....	24
SECTION D : COMPRENDRE ET GÉRER LA DIMENSION HUMAINE DU CHANGEMENT	25
QUE VIVENT LES GENS PENDANT UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL?	
- PHASES DE LA TRANSITION HUMAINE	28
Conseils sur le processus de transition.....	32
Fins – perte : Comment aider les gens à laisser aller les choses.....	32
Zone neutre – Comment aider les gens à vivre avec l'incertitude	33



Débuts – Sentiments ambivalents : Comment aider les gens à aller de l'avant	34
Après le changement : Aller de l'avant	35
Liste de contrôle pour la gestion des transitions	36
RÉSISTANCE AU CHANGEMENT	38
Qu'est-ce que la résistance au changement?	38
Qui résiste au changement?	38
Qu'est-ce qui provoque la crainte et la résistance chez les gens?	39
Comment reconnaître la crainte et la résistance?	39
Que puis-je faire pour m'aider et aider les autres dans le parcours émotionnel du processus de changement, et mieux percevoir les possibilités?	40
Liste de contrôle pour aborder la résistance.....	41
Rappel.....	42
SECTION E : COMMUNICATION DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	43
Quand communiquer	44
Quoi communiquer	44
Éléments de la plupart des méthodes efficaces	45
Les médias de communications.....	45
Liste de contrôle pour améliorer la communication du changement	46
Conseils de base pour la communication	47
SECTION F : PRÉPARATION AU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	48
En quoi consiste la préparation au changement?	48
En quoi la préparation au changement est-elle importante?.....	49
En quoi consiste l'évaluation de la préparation au changement?.....	49
L'évaluation de la préparation au changement porte habituellement sur les principaux éléments suivants :.....	50
Une évaluation typique de la préparation au changement vous aiderait à tout le moins à répondre aux questions suivantes :	51
Auto-évaluation de la préparation au changement organisationnel	52



SECTION G : ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE ET D'UN PLAN DU CHANGEMENT	55
Questions et facteurs clés de réflexion	57
SECTION H : GUIDES DE CONSULTATION RAPIDE SUR LA GESTION DU CHANGEMENT	64
SECTION I : AUTRES OUTILS ET PRODUITS	72

Pour avoir accès à d'autres outils ou apprendre comment notre équipe peut vous aider à bien piloter un changement, vous pouvez communiquer avec nous par le site intranet, en suivant Connexion → Ressources humaines → Milieu de travail → Faire face au changement

(<http://cicintranet/connexion/hr-rh/workplace-lieu/change/index-fra.aspx>)

ou par courriel à Unite-changement-strategique@cic.gc.ca



SECTION A : COMPRENDRE ET GÉRER LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

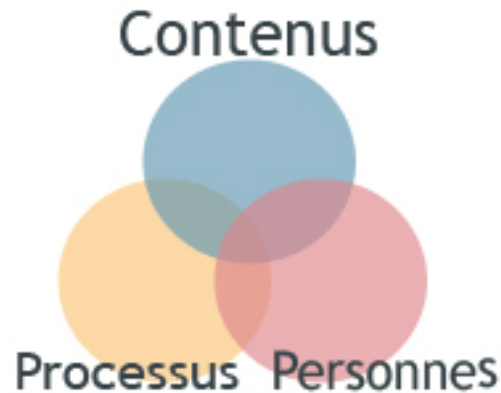
La nature évolutive du changement produit de **nouvelles dimensions** que les cadres, les gestionnaires et les superviseurs doivent comprendre pour réussir à diriger et gérer le changement organisationnel.

- Le changement est rapide et constant, il crée des pressions et de la compétitivité, il est complexe et dynamique.
- Le changement est souvent imprévisible et incontrôlable, et le processus de changement doit être façonné, modulé et adapté à mesure qu'il se déroule.
- Le changement répond à l'influence d'une variété de facteurs internes et externes.
- Le changement exige un solide leadership et la transformation des attitudes, des comportements, des connaissances et des compétences rattachés au leadership.
- Le changement exige des approches et des stratégies nouvelles qui doivent prendre en compte les éléments et le rythme du changement, le processus pour concrétiser le changement, et les personnes impliquées dans ce changement.

Pour surmonter les défis que présentent ces nouvelles dimensions, les gestionnaires et les leaders doivent bien comprendre ce que signifie gérer et diriger le changement dans cette nouvelle réalité.

La gestion du changement ne se limite pas à appliquer une méthode et à suivre des étapes. Il s'agit d'un ensemble d'outils, de processus, de stratégies, de connaissances, de compétences et de pratiques permettant d'aborder simultanément les aspects du changement liés aux **contenus**, aux **processus** et aux **personnes**. Pour réussir à gérer et diriger le changement organisationnel, il faut accorder une attention appliquée et simultanée à ces trois aspects, en s'attachant particulièrement à la dimension humaine.





Contenus - Le contenu désigne les éléments qui doivent changer dans l'organisation, par exemple la structure, les systèmes, la technologie, les processus opérationnels, les produits ou les services, etc. Le contenu décrit les aspects de la solution opérationnelle en voie de conception et d'implantation, souvent l'élément qui reçoit la plus grande attention de la part du leadership.

Processus - La composante « processus » d'une stratégie du changement dresse la feuille de route pour faire cheminer l'organisation de sa situation actuelle vers l'état qu'elle doit atteindre pour obtenir les résultats souhaités. Le processus fait progresser l'organisation par les étapes de la conception, de la mise à l'essai et de l'exécution de la solution, jusqu'à la concrétisation complète (leadership du changement, vision claire du changement, renforcement de la compréhension, stratégie du changement, représentation du changement, gouvernance, etc.).

Personnes - La composante « personnes » d'une stratégie du changement englobe les réactions émotives des gens au changement, la façon de mobiliser les gens pour la conception et l'exécution, et la façon d'assurer l'engagement envers le changement et la capacité de l'effectuer. Cet aspect est aussi important que les éléments du contenu et du processus, car la plupart des échecs en matière de changement découlent d'un manque

d'attention ou de doigté à l'égard du côté humain (stratégie de communication et de mobilisation, leadership du changement, évaluations de la préparation, etc.).

Les approches traditionnelles de la gestion du changement sont souvent axées sur le processus (approche de gestion de projet/processus de contrôle de la TI), et portent principalement sur une démarche contrôlée de changement. Ce type d'approche ne convient cependant pas toujours aux nouveaux types de changement plus complexes qu'affrontent maintenant les organisations. Une organisation contemporaine doit rendre ses processus plus adaptables et prêter davantage attention à la dimension humaine du changement.

Les nouvelles tendances en matière de changement organisationnel s'orientent vers un leadership du changement qui aborde simultanément les trois composantes **ET** dans lequel les leaders, les gestionnaires et les superviseurs sont un élément clé de la réussite du changement organisationnel.

Votre niveau de conscience et de compréhension du processus de changement et votre capacité d'aborder le changement de concert avec les employés sont des facteurs déterminants de l'exécution réussie du changement.



Liste de contrôle de la gestion organisationnelle

- ☐ Je comprends la **nature du changement**, les **forces du changement**, les **principes directeurs de la gestion du changement** et les **répercussions du changement sur les gens**.
- ☐ J'évalue l'environnement de l'organisation et sa **capacité de changement**.
- ☐ J'évalue les **risques et obstacles** possibles ou apparents à l'égard du changement.
- ☐ Je conçois une **stratégie de gestion du changement** qui définira les diverses activités de gestion du changement.
- ☐ Je vais perfectionner et appliquer des **habiletés de leadership du changement** définies, éprouvées et efficaces, comme l'établissement de relations constructives, la communication, la motivation, le leadership, la modélisation des comportements, le recul pour avoir une vue d'ensemble, la délégation, etc.
- ☐ J'informe, je consulte et j'implique les gens touchés par le changement, afin qu'ils puissent effectuer des choix éclairés sur la façon dont ils traverseront la **période de transition**.
- ☐ Je fournis les outils et les ressources pour une gestion proactive et je fais preuve de résolution dans la gestion de la **résistance au changement**.
- ☐ Je suis les **progrès** et j'apporte les ajustements nécessaires.
- ☐ J'assure le suivi des questions et des préoccupations en suspens et je les règle.



Liste de contrôle pour mieux comprendre les nouvelles dimensions du changement

- ☐ Je comprends les caractéristiques et la nature du changement actuel.
- ☐ Je comprends les répercussions qu'a le changement sur moi.
- ☐ Je comprends les répercussions qu'a le changement sur les autres.
- ☐ Je sais quels sont les types d'approches et de stratégies nécessaires pour gérer le changement dans les organisations contemporaines.

Liste de contrôle pour mieux comprendre les moteurs du changement (les forces qui le génèrent)

- ☐ Je peux expliquer les caractéristiques du changement qui se déroule actuellement dans mon organisation.
- ☐ Je connais les principaux moteurs du changement (forces qui causent le changement)
- ☐ Je comprends les conséquences pour l'organisation si elle ne réagit pas à ces forces.
- ☐ Je sais quelle est la force la plus importante pour la réussite future de l'organisation.
- ☐ Je connais deux ou trois façons constructives de réagir efficacement à cette force et de répondre aux besoins des employés pendant le changement.



SECTION B : LEADERSHIP DU CHANGEMENT

En quoi consiste le leadership du changement?

Les leaders ont toujours fait de leur mieux pour gérer les organisations et le changement organisationnel. Toutefois, la réalité actuelle exige plus que de bonnes habiletés de leadership pour bien piloter l'organisation au fil du changement. Il faut que le leader élargisse sa vision et sa compréhension de la réalité du changement dans l'organisation, tout en transformant ce qu'il croit connaître des gens, des organisations et du changement. Le leadership du changement repose sur la mobilisation de groupes et d'individus sur le besoin de changements précis aux façons de procéder. Il consiste notamment à assumer la responsabilité de se faire le champion de l'effort de changement, en bâtissant et en maintenant un soutien et un engagement jusqu'au fil d'arrivée.

Qui est le leader du changement?

Un leader du changement est quelqu'un qui exerce une responsabilité pour ce qui est de concevoir, d'influencer ou de mettre en œuvre les plans de changement. Ces personnes peuvent être les leaders supérieurs de l'organisation, mais aussi les gestionnaires intermédiaires, les superviseurs et les employés qui jouent un rôle essentiel au sein de différentes équipes de changement dans l'organisation, et à qui les employés s'adresseront pour obtenir des consignes, des orientations et de l'information.



La recherche dans le domaine de la gestion organisationnelle et du changement a fait ressortir les éléments suivants comme apportant une contribution clé à la réussite du changement organisationnel. Dans la plupart des cas, les leaders et gestionnaires du changement qui réussissent :

- S'efforcent d'être de bons leaders dans la gestion des changements organisationnels.
- Comprennent les moteurs des changements organisationnels.
- Saisissent bien la portée de la transformation requise.
- Planifient le processus des changements organisationnels.
- S'assurent que l'organisation possède la capacité et les ressources nécessaires pour mener à bien les changements avant d'engager ces derniers.
- Élaborent une stratégie complète à l'égard des changements, englobant tous les efforts de transition.
- Définissent clairement les résultats opérationnels que doivent produire les changements.
- Veillent à ce que le type de changement apporté soit compris, de même que ses caractéristiques.
- Communiquent, communiquent, communiquent.
- Mobilisent les intervenants par la participation du système au complet.
- Établissent les responsabilités et les rôles particuliers de chaque intervenant.
- Transforment les attitudes et les comportements au fil de la période de transition menant aux changements organisationnels.
- Élaborent des plans d'action (plan de communication, plan de parrainage, plan d'encadrement, plan de formation, plan de gestion de la résistance).
- Évaluent l'efficacité de la gestion du changement au fil de la transition et modifient au besoin leur stratégie de gestion intégrée du changement.
- Soulignent et récompensent les réalisations.
- Renforcent et intègrent les changements au sein de l'organisation.



Le Dictionnaire des compétences de CIC définit le leadership du changement comme la capacité de dynamiser des groupes et de les alerter au besoin de changements précis dans les façons de faire. On y traite également de la façon dont **la personne est un véritable agent de changement, capable de diriger des initiatives de changement, passant de l'explication à la direction du changement comme suit :**

1. Favoriser la compréhension du changement.
 - a. Gérer efficacement sa résistance ou sa réaction personnelle au changement.
 - b. Partager sa compréhension du changement avec d'autres.
2. Favoriser l'acceptation du changement et l'engagement envers ce dernier.
 - a. Impliquer d'autres personnes dans la planification de la mise en œuvre du changement, et ainsi acquérir leur adhésion au changement.
 - b. Aider d'autres personnes à surmonter leur résistance au changement.
 - c. Communiquer aux collègues, aux employés ou aux clients les raisons pour lesquelles le changement est nécessaire, les avantages du changement, les enjeux, et les répercussions qu'aura le changement sur les employés et les clients.
3. Gérer le changement.
 - a. Traduire les stratégies de changement organisationnel en buts, processus et calendriers précis et pratiques.
 - b. Élaborer et mettre en œuvre des stratégies pour le passage de la situation actuelle à la situation future.
 - c. Formuler des plans de circonstance en prévision d'une importante résistance ou de problèmes imprévus dans la mise en œuvre du changement.



4. Diriger le changement.

- a. Communiquer une vision claire et convaincante de ce qu'apportera le changement.
- b. Veiller à établir des stratégies de communication continue pour faciliter la compréhension du changement et l'engagement à son endroit.
- c. Susciter un élan et un enthousiasme véritable pour faire progresser le changement.
- d. Diriger l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de changement, en développant ou en ajustant des systèmes organisationnels pour faciliter le changement et la transition des employés ou des clients.





Liste de contrôle - Caractéristiques d'un leader efficace du changement

- ☐ Ne contrôle pas le changement; le guide, le module et l'influence. Agit selon la nature du changement plutôt qu'en opposition.
- ☐ Réalise rapidement que le changement lui-même doit changer pour s'adapter aux enjeux émergents.
- ☐ A développé sa capacité de résilience, et aide les autres à la développer.
- ☐ Maintient son engagement envers le changement en donnant régulièrement des orientations, œuvre activement à définir l'évolution du changement.
- ☐ Identifie et comprend les forces internes et externes à l'origine du changement, prévoit les effets de ces forces et s'y prépare.
- ☐ Réalise que le changement, peu importe sa forme ou son ampleur, a des conséquences émotives pour ceux qui doivent le mettre en œuvre ou s'en accommoder.
- ☐ Fait en sorte que les gens ressentent le besoin du changement et institue les conditions pour que les gens commencent à prêter attention.
- ☐ Écoute avec empathie l'expression des craintes et des angoisses des employés.
- ☐ Comprend que des employés croient qu'ils en sortiront probablement perdants, et tient compte des pertes réelles ou apparentes liées au changement.
- ☐ Tente de compenser les pertes réelles ou apparentes liées au changement.



- ☐ Comprend que des employés en sortiront probablement gagnants et accentue l'impact positif du changement.
- ☐ Réalise que tout changement entraîne un certain degré de crainte et de résistance et prend des mesures proactives pour mieux comprendre et traiter les causes.
- ☐ Implique d'autres personnes dans la conception du changement.
- ☐ Encourage et soutient l'apprentissage des employés et souligne les réussites et les réalisations.
- ☐ S'attache à maintenir l'engagement des employés envers l'innovation et l'apprentissage continu.





Leadership du changement - Outil d'auto-évaluation

Lisez les énoncés qui suivent et à partir de votre expérience concrète d'initiatives de changement, cochez la case de la colonne de droite qui correspond le mieux à vos pratiques.

Leadership du changement - Outil d'auto-évaluation	Toujours	La plupart du temps	Parfois	Rarement	Jamais
1. J'identifie et je comprends les raisons du changement, ce qui est touché, la portée du changement et ses répercussions.					
2. Je comprends, je guide, je module et j'influence le changement.					
3. Je comprends la façon dont le changement s'intègre aux priorités stratégiques.					
4. En appuyant le changement, je renforce les systèmes, les structures, les politiques et les procédures de l'organisation.					
5. J'applique à la gestion du changement une méthodologie, un cadre et des outils définis formellement.					
6. Je réserve du temps à la formation (structurée ou non) et à la consultation de mes collègues et partenaires pour me tenir à jour en matière de gestion du changement (cours, modèles, cadres, outils, pratiques exemplaires, etc.).					
7. J'applique dans toute la mesure du possible ce que j'apprends de la formation et des consultations (connaissances, pratiques exemplaires, etc.).					
8. Je pratique l'écoute active et le dialogue avec les personnes touchées par le changement ou y participant.					
9. En période de changement, je suis résilient et j'aide les autres à le devenir.					





...Leadership du changement - Outil d'auto-évaluation (continue)	Toujours	La plupart du temps	Parfois	Rarement	Jamais
10. Je demeure engagé et impliqué tout au long de l'effort de changement et j'influence positivement les autres.					
11. Je donne une information claire pour traduire l'orientation stratégique en mesures concrètes.					
12. J'institue des conditions positives pour les gens et pour l'organisation afin de réussir l'exécution du changement.					
13. Tous mes actes correspondent au changement que j'attends des autres.					
14. Je suis ouvert et conscient des conséquences émotionnelles, chez moi et chez les autres.					
15. Il est normal que le rapport au changement comporte un certain degré de résistance, je le réalise et je le reconnais lorsqu'il se manifeste, et je trouve des façons de l'aborder, pour moi-même et pour les autres.					
16. J'implique les autres et j'offre des occasions d'apprentissage et de perfectionnement.					
17. Je crée des occasions pour donner et recevoir une rétroaction.					
18. Je souligne les réussites avec les employés.					

Pour comprendre et interpréter les résultats de votre auto-évaluation, comparez vos réponses à ce qui suit. Vous pouvez également remplir l'auto-évaluation avec un collègue en qui vous avez confiance, puis comparer vos résultats et en discuter.

Mes réponses sont presque toutes dans les colonnes « La plupart du	Vous êtes certainement un excellent leader du changement! Vous possédez non seulement les habiletés nécessaires pour diriger le changement,
--	---



temps » et « Toujours ».	vous savez également établir des rapports avec les autres, et acquérir et perfectionner des habiletés pour bien diriger le changement. À titre de leader du changement, nous compterons sur votre expertise, et nous espérons que vous la partagerez!
Beaucoup de mes réponses sont dans la colonne « Parfois ».	Vous êtes un bon leader. Vous avez l'expérience et les habiletés nécessaires pour bien diriger le changement, et vous savez qu'il y a toujours place à l'amélioration. Concentrez-vous sur un ou deux aspects importants que vous voulez améliorer.
Plusieurs de mes réponses sont dans les colonnes « Rarement » ou « Jamais ».	Vous êtes un leader du changement de niveau modéré. Vous pouvez vous améliorer pour réaliser votre potentiel à titre de leader du changement en développant plus de caractéristiques associées à des leaders du changement efficaces.



Pour en savoir plus sur la façon de devenir un leader efficace du changement, vous pouvez consulter les ressources suivantes :

1. Cadre de leadership du changement - voir « Section C » de ce guide ou visiter <http://cicintranet.ci.gc.ca/connexion/hr-rh/workplace-lieu/change/leadership/framework-cadre-fra.aspx>
2. Principes directeurs de la gestion du changement de CIC à l'intention des gestionnaires - voir « Section H » de ce guide ou visiter <http://cicintranet.ci.gc.ca/connexion/hr-rh/documents/pdf/management-principles-gestion-principes-f.pdf>
3. Guide des ressources de développement des compétences à CIC http://cicintranet.ci.gc.ca/connexion/hr-rh/documents/pdf/resource_guide_f.pdf
4. Compétences clés en leadership dans la fonction publique <http://www.tbs-sct.gc.ca/tal/kcl/intro-fra.asp>
5. Programme de perfectionnement en leadership organisationnel de CIC - L'aventure du leadership <http://cicintranet.ci.gc.ca/connexion/hr-rh/develop/training-formation/courses-cours/556n-fra.aspx>
6. Parcours d'apprentissage, outils et ressources de l'École de la fonction publique du Canada pour les superviseurs, les gestionnaires, les cadres supérieurs et les leaders de haut niveau <http://www.csps-efpc.gc.ca/lto/index-fra.asp>



SECTION C : SURVOL DU CADRE DE LEADERSHIP DU CHANGEMENT DE CIC

Afin de vous appuyer dans la direction et la gestion du changement organisationnel et de vous aider à réussir dans vos initiatives de changement, CIC a élaboré le Cadre de leadership du changement.

Le Cadre de leadership du changement de CIC est un produit d'apprentissage visant à fournir aux gestionnaires de l'information, des techniques et un ensemble d'outils favorisant une gestion stratégique intégrée du changement et traitant simultanément des trois composantes du changement (contenu, processus et personnes). Le Cadre présente l'information et les étapes dont vous devrez tenir compte pour diriger et gérer le changement organisationnel. En abordant chaque élément du Cadre, vous serez mieux en mesure de vous préparer au changement à venir et de gérer les aspects « processus » et « personnes » du changement, et vous aurez de meilleures chances de réussite dans la mise en œuvre du changement.

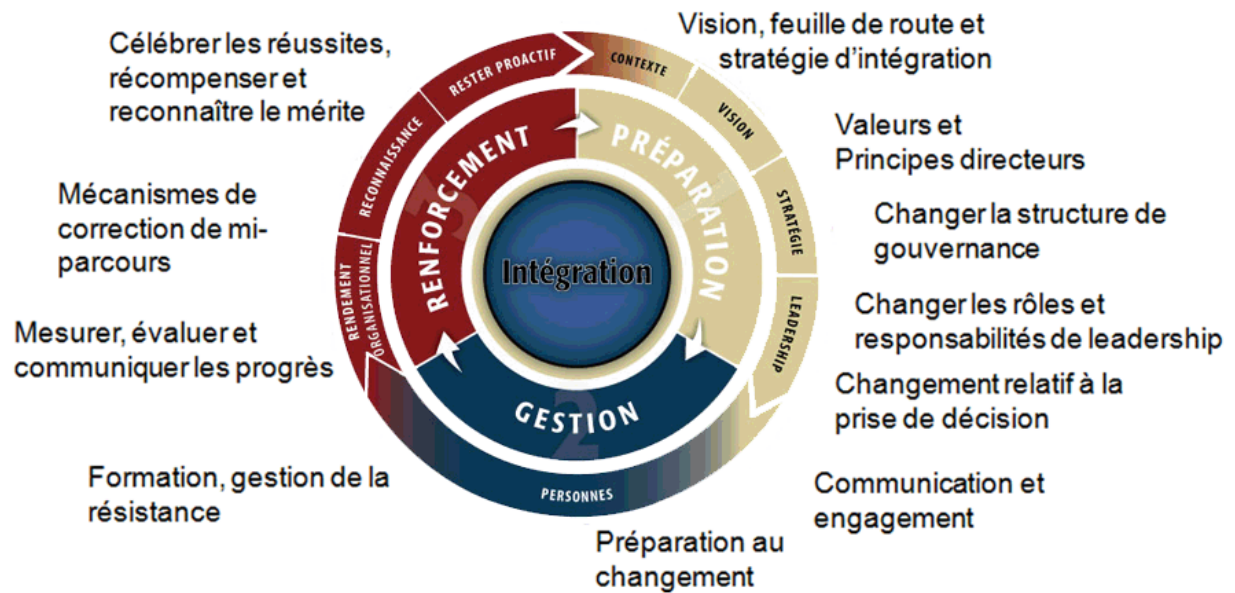
C'est bien connu, tous les changements varient en importance, en nombre de personnes affectées, dans le type de changement, dans l'état de préparation de l'organisation à faire face à ce changement, etc.

Sachant que chaque situation de changement est différente, le Cadre offre une approche intégrée et flexible de gestion du changement. Il n'en tient qu'à vous de suivre toutes les étapes définies par le Cadre ou d'identifier les flexibilités possibles afin d'utiliser que les outils dont vous avez besoin.





CADRE DE LEADERSHIP DU CHANGEMENT DE CIC



Pour une version plus complète des outils et du Cadre de leadership du changement de CIC, cliquez sur ce lien :

<http://cicintranet.ci.gc.ca/connexion/hr-rh/workplace-lieu/change/leadership/framework-cadre-fra.aspx>





Liste de contrôle pour évaluer ma conscience et ma compréhension d'ensemble du processus de changement

- ☐ Je comprends et je peux expliquer les avantages et les motifs organisationnels du changement.
- ☐ Je peux décrire le contexte dans lequel le changement s'effectue.
- ☐ Je comprends et je peux expliquer quelles sont les principales forces internes ou externes créant le besoin de changement.
- ☐ Je comprends les impacts du changement sur l'organisation, ses intervenants, sa clientèle, sa structure et ses gens.
- ☐ Je peux prévoir les effets indirects probables du changement.
- ☐ Je peux décrire les effets positifs et négatifs du changement sur des personnes et des groupes.
- ☐ Je peux décrire quels seront les résultats du changement et les objectifs que nous visons avec ce changement.
- ☐ Je peux planifier la façon dont s'effectueront le changement et l'aboutissement souhaité.
- ☐ Je connais le programme de changement actuel et les stratégies et processus établis pour exécuter le changement.
- ☐ Je me suis assuré que chaque personne connaît les détails du plan qui la touchent le plus relativement aux calendriers, aux responsabilités, aux ressources, aux rôles, etc.
- ☐ Je comprends les répercussions de ce changement sur différents groupes.
- ☐ Je me suis assuré que les personnes et les groupes touchés directement par le changement ont à leur disposition toutes les ressources nécessaires et particulières en matière de formation, d'encadrement et de soutien supplémentaire.



SECTION D : COMPRENDRE ET GÉRER LA DIMENSION HUMAINE DU CHANGEMENT

Le **changement** survient quand quelque chose se termine et quelque chose de nouveau ou de différent commence. Il s'agit d'un **événement externe** sur lequel nous pouvons ou non exercer un certain contrôle, comme un changement organisationnel ou un déplacement de priorités gouvernementales. La **transition** constitue le **processus interne** que **toutes les personnes** doivent traverser face au changement.

Pendant que l'organisation traverse son propre processus de changement, les personnes doivent simultanément passer par un processus de transition dans lequel elles doivent délaisser l'ordre établi pour être en mesure de s'engager dans une réalité nouvelle ou différente. L'une des erreurs les plus courantes dans la gestion des initiatives de changement survient lorsque les leaders et gestionnaires du changement ne gèrent que les événements externes et, négligent de gérer la transition humaine. En tentant d'intégrer trop rapidement les gens à la nouvelle réalité sans d'abord reconnaître les pertes inévitables à subir, les leaders et gestionnaires du changement créent en fait des entraves aux initiatives de changement.

Une étape essentielle de la gestion de la dimension humaine du changement consiste à d'abord réaliser à quel point **VOUS** (à titre de gestionnaire ou leader) en êtes rendu dans le processus de transition. Vous devez réaliser quelle étape vous avez atteint et comprendre ce que vous traversez pour être mieux en mesure d'appuyer et d'aider les autres personnes qui vivent le changement. Réussir à diriger le changement implique de gérer le processus de changement ainsi que le processus de transition humaine, à la fois pour **vous-même** et pour les **employés**. Ces deux processus font partie



intégrante de tout changement, et s'ils n'obtiennent pas toute l'attention nécessaire, il est probable que l'initiative de changement échouera.

Les gens traversent le processus de transition à des rythmes différents et les réactions émotives peuvent varier d'une personne à l'autre.

Le changement peut présenter à la fois des risques et des possibilités. L'une des plus fortes réactions émotives au changement est le sentiment de perte et de confusion. Bien que la crainte et la résistance soient des réactions initiales normales au changement, le fait de ne pas reconnaître les pertes peut entraîner encore plus de crainte et de résistance.

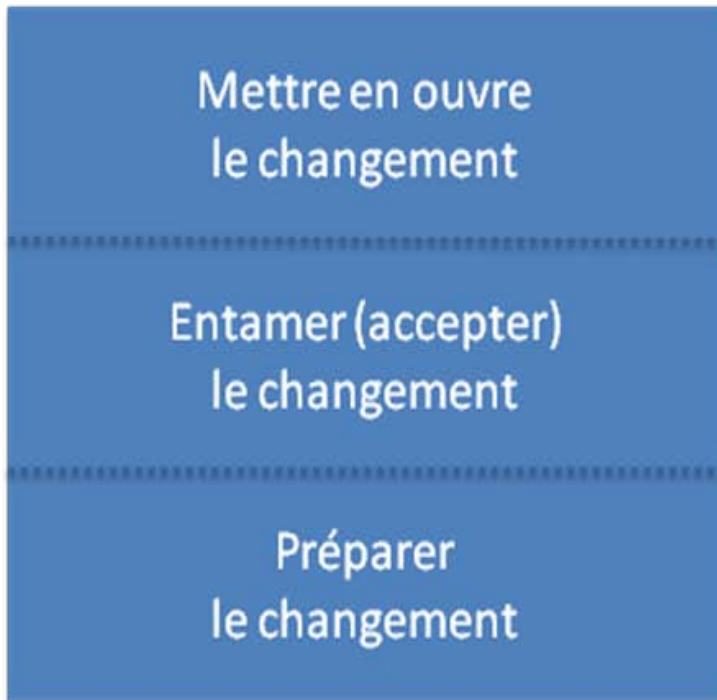
Par contre, quand les gens commencent à percevoir les possibilités créées par le changement, il est probable que ce changement est bien engagé sur la voie de la réussite.



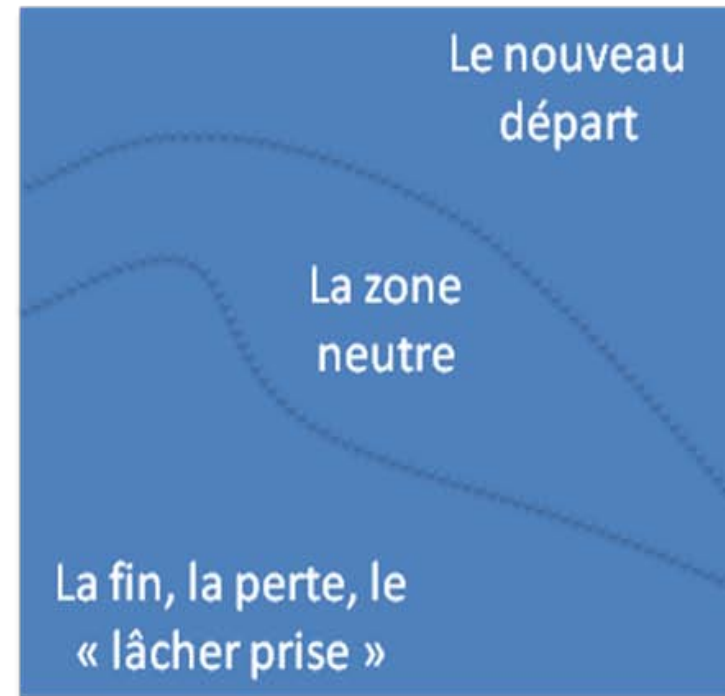


Processus du changement simultanés

Changement organisationnel



Transitions humains



[Adapté de CIC 2002 : *A time for Leaders of Change*, et BRIDGES DA CAPO Willem. *Managing Transitions*]

QUE VIVENT LES GENS PENDANT UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL? - PHASES DE LA TRANSITION HUMAINE

Fins

Tout changement commence par la fin d'une autre chose. Avant qu'un être humain puisse s'impliquer dans une nouvelle réalité, un nouvel emploi, une nouvelle relation, ou même apprendre une nouvelle façon de faire les choses, il doit d'abord mettre de côté ce qu'il a appris et renoncer aux anciennes façons de faire. Face à un changement, nous devons tous renoncer à quelque chose. Les gens ne résistent peut-être pas nécessairement au changement en soi, mais ils résisteront presque toujours à la fin et à la perte que signifie ce changement. C'est pourquoi à cette étape le fait de traiter avec enthousiasme de la réalité « nouvelle et améliorée » ne contribuera pas vraiment à mobiliser les gens. Quelques activités recommandées pour aborder le sentiment que quelque chose vient de finir :

- Communications fréquentes sur les raisons et le besoin du changement.
- Rencontre ou retraite d'équipe pour discuter de la situation avant le changement, cerner ce qui fonctionnait bien et ce que nous apportons à la nouvelle réalité, et prendre acte de la fin.
- Activité sociale préalable au changement avec le groupe.



Zone neutre

La zone neutre est le « nulle part entre deux endroits ». (William Bridges, *Managing Transitions: Making the Most of Change*). Dans cette phase, il y a beaucoup d'angoisse, de confusion, de doute sur soi-même et de vulnérabilité, mais elle présente également des possibilités de créativité et d'innovation. À ce stade, il est normal de constater plus d'absentéisme, de congés de maladie ou de perte de productivité. Les gens peuvent concentrer une grande partie de leur énergie à s'adapter à l'inconnu et leur travail peut s'en trouver temporairement perturbé. Quelques activités proposées pour franchir la zone neutre :

- Fréquentes réunions de mise à jour pour donner de nouveaux renseignements sur le changement et répondre aux questions.
- Mécanisme de rétroaction permettant aux gens de donner leurs commentaires, d'échanger des opinions, de poser des questions, etc. (p. ex. adresse de courriel où les gens peuvent envoyer un message).
- Activités de formation et de transfert de savoir pour donner aux gens les compétences et les habiletés dont ils ont besoin dans la nouvelle réalité.
- Activités sociales pour renforcer le nouveau groupe.

Débuts

Les débuts suscitent des sentiments ambivalents. Lorsque la situation a été définie plus clairement par la création de nouveaux organigrammes et la redéfinition des rôles et des responsabilités, les gens peuvent commencer à percevoir la nouvelle réalité et leur place dans cette réalité.



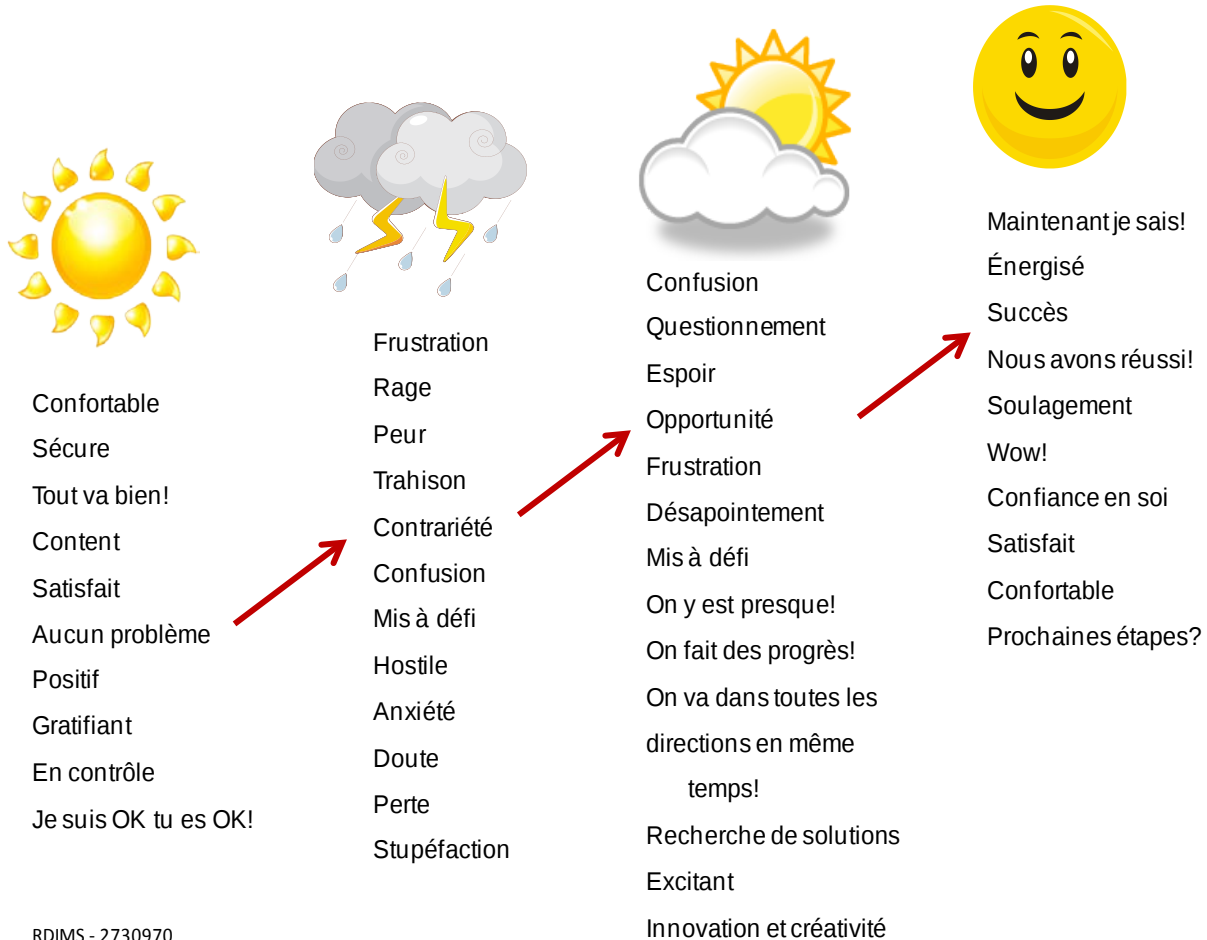
Les débuts entraînent donc le besoin de développer une nouvelle compréhension et d'adopter des valeurs, des attitudes et des identités nouvelles. Quelques activités proposées pour aborder les débuts :

- Nouveau logo, nouveau nom pour l'équipe ou le groupe de travail, etc.
- Clarification des rôles et des responsabilités dans la nouvelle réalité.
- Plus d'activités de formation et de transfert de savoir pour donner aux gens les compétences et les habiletés dont ils ont besoin dans la nouvelle réalité.
- Réunion pour revenir sur le changement et établir ce qui a bien fonctionné, les leçons retenues, les pratiques exemplaires, etc.
- Mécanisme de reconnaissance et de récompense pour souligner le progrès.



Voici une illustration des réactions émotives au changement et du parcours qui peut nous attendre en situation de changement.

Comme passez-vous à travers un changement?



Conseils sur le processus de transition

Voici des conseils utiles pour vous aider et pour aider vos employés à suivre le processus de transition.

Fins – perte : Comment aider les gens à laisser aller les choses

Accent sur le passé, sur ce qui était et sur les préoccupations au sujet de l'avenir incertain

À titre personnel	À titre de gestionnaire
Mesures suggérées • Posez des questions et obtenez l'information dont vous avez besoin. • Évaluez la façon dont le changement vous touchera et la façon dont il touchera votre équipe, etc. • Exprimez vos préoccupations. • Déterminez ce que votre groupe et vous perdez. • Déterminez ce qui ne change pas. • Acceptez que ce que vous ressentez soit normal. • Obtenez de l'aide si vous en avez besoin.	Mesures suggérées • Déterminez qui perd quoi et ce qui ne change pas. • Reconnaissez les pertes. • Invitez les réactions, les questions et les préoccupations. • Écoutez. • Définissez les fins. • Communiquez régulièrement et partagez l'information. • Faites participer les gens.
Compétences et connaissances nécessaires • Faire face au changement • Deuil et perte • Résilience • Communication • Écoute	Compétences et connaissances nécessaires • Faire face à la transition et à la résistance • Communication • Écoute • Prestation d'aide aux personnes qui subissent des pertes



Zone neutre – Comment aider les gens à vivre avec l'incertitude

Accent sur l'avenir

À titre personnel	À titre de gestionnaire
Mesures suggérées • Identifiez ce que vous pouvez contrôler et agissez (participez, fixez des objectifs, minimisez les changements personnels). • Cherchez de l'information et cherchez à mieux comprendre. • Obtenez du soutien (famille, collègues, autres). • Déterminez vos capacités, vos talents, vos compétences, vos réalisations. • Élaborez un plan d'apprentissage pour acquérir les connaissances et les compétences dont vous avez besoins dans le nouveau monde.	Mesures suggérées • Expliquez aux gens qu'il est normal qu'ils trouvent cette période difficile et source de confusion. • Communiquez souvent et régulièrement. • Continuez à expliquer le changement et l'orientation. • Encouragez les gens à trouver du soutien. • Encouragez les gens à participer et à faire appel à leur créativité. • Renforcez les liens de groupe (p. ex. activités sociales, repas). • Offrez de la formation pour les compétences et les connaissances nécessaires dans le nouveau monde.
Compétences et connaissances nécessaires • Planification de carrière • Créativité et innovation	Compétences et connaissances nécessaires • Encadrement • Communication



Débuts – Sentiments ambivalents : Comment aider les gens à aller de l'avant

Accent sur l'avenir

À titre personnel	À titre de gestionnaire
Mesures suggérées • Veillez à ce que vous acquériez les connaissances et les compétences nécessaires pour connaître du succès. • Soyez clair en ce qui concerne votre nouvelle orientation. • Découpez les nouvelles tâches et l'apprentissage en segments gérables. • Établissez des objectifs à court terme et donnez-vous des récompenses. • Trouvez un mentor ou un encadreur. • Célébrez vos réussites.	Mesures suggérées • Reconnaissez que les sentiments ambivalents sont normaux. • Clarifiez et communiquez l'objectif. • Créez une image de la nouvelle direction. • Montrez aux personnes la façon dont elles s'insèrent dans cette image.
Compétences et connaissances nécessaires • Planification et établissement des objectifs	Compétences et connaissances nécessaires • Témoignage de reconnaissance • Encadrement



Après le changement : Aller de l'avant

Accent sur les leçons tirées et préparation au prochain changement

À titre personnel	À titre de gestionnaire
Mesures suggérées • Réfléchissez sur l'expérience du changement et la transition personnelle pour obtenir des éclaircissements et déterminer les leçons tirées. • Déterminez des stratégies à utiliser pour un prochain changement.	Mesures suggérées • Réfléchissez sur l'expérience du changement et de la transition pour obtenir des éclaircissements et déterminer les leçons tirées. • Élaborez des stratégies pour améliorer la gestion des prochains changements et des prochaines transitions.

(Adapté de William Bridges, Managing Transitions: Making the Most of Change)



Liste de contrôle pour la gestion des transitions

- ☐ Je réalise que lors de tout changement, les gens doivent traverser un processus de transition interne avant de pouvoir accepter la nouvelle réalité.
- ☐ Je réalise que chaque transition humaine comporte un élément de perte, même quand le changement est perçu positivement.
- ☐ Je réalise que des personnes différentes ont des réactions émotives différentes, et que tous ne traversent pas la transition au même rythme.
- ☐ Je réalise que la crainte et la résistance sont des réactions initiales normales au changement.
- ☐ Je suis conscient de mon propre processus de transition et je sollicite du soutien au besoin.
- ☐ J'aide les employés à surmonter leurs pertes et à gérer efficacement le stress.
- ☐ J'aide les employés à percevoir les possibilités ouvertes par le changement, afin qu'ils puissent les saisir et avancer dans la nouvelle réalité.
- ☐ Je favorise l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle et j'en donne l'exemple.
- ☐ Je m'assure que les employés sont au courant de l'aide et des ressources disponibles et je les aide à obtenir du soutien au besoin (p. ex. conseillers des RH, perfectionnement professionnel, PAE).
- ☐ Je communique souvent et régulièrement.



Rappel :

L'adaptabilité et la flexibilité sont des compétences clés qui peuvent aider les gens à traverser le processus de transition. Le dictionnaire des compétences techniques et comportementales de CIC définit l'adaptabilité et la flexibilité comme *la capacité d'ajuster facilement son comportement pour répondre aux exigences d'un environnement de travail en rapide évolution, ce qui comprend une réaction positive au changement, et fonctionner sans difficulté avec les méthodes et priorités révisées. La flexibilité suppose de comprendre et d'être sensible à des points de vue différents, voire contradictoires, sur une question, d'adapter son approche en fonction de l'évolution de la situation et d'initier ou d'accepter des changements au sein de l'organisation.*

Pour des suggestions sur des façons de parfaire votre compétence d'adaptabilité et de flexibilité, vous pouvez consulter le guide de ressources pour le développement des compétences de CIC à l'adresse http://cicintranet.ci.gc.ca/connexion/hr-rh/documents/pdf/resource_guide_f.pdf



RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

Qu'est-ce que la résistance au changement?

La résistance au changement est la réaction des personnes et des groupes lorsqu'ils ont **l'impression** qu'un changement est une **menace** à leur endroit.

Tout au long de votre mise en œuvre du changement, vous aurez probablement à composer avec de nouvelles sources de résistance. Peu importe l'ampleur du changement, vous pouvez vous attendre à ce que certains membres de l'organisation résistent au changement.

Qui résiste au changement?

On croit souvent de façon erronée que la résistance provient des niveaux subalternes, mais elle peut se manifester à tous les niveaux. Il s'agit d'une réaction normale, pouvant survenir à diverses étapes du processus de changement. À titre de leader et gestionnaire du changement, vous devez pouvoir anticiper la résistance, afin de vous y préparer et d'élaborer un plan de gestion de la résistance.

Pour élaborer un plan de gestion de la résistance au changement, il importe également de comprendre les causes de cette résistance, ses modes d'expression et ce qu'elle signifie, tout en réalisant que les personnes ou les groupes ne manifesteront pas nécessairement de la résistance au même stade ou au même rythme pendant le changement.

En fait, vous vous demanderez peut-être pourquoi certaines personnes semblent résister plus que d'autres, ou à différentes étapes, et pourquoi elles manifestent cette résistance.



Qu'est-ce qui provoque la crainte et la résistance chez les gens?

- Crainte de perdre quelque chose de valeur (rôle et responsabilités, bureau, collègue, etc.).
- Manque de confiance envers le leader ou mauvaise compréhension de ses motifs (conflit de valeurs, intentions cachées, etc.).
- Désaccord avec le changement ou perception d'une absence de mérite dans le changement (déjà vu, n'a pas fonctionné auparavant).
- Faible tolérance au changement (peut également vivre d'autres changements personnels en même temps).

Comment reconnaître la crainte et la résistance?

Il est important pour le leader, le gestionnaire ou le superviseur de reconnaître les signes de la résistance en soi et chez les autres. Il faut se rappeler que la résistance est une réaction normale au changement et que les signes de crainte et de résistance peuvent se manifester de diverses façons, parmi les plus courantes :

- Incertitude et doute
- Colère
- Plaintes
- Blâmes
- Erreurs
- Apathie
- Absentéisme, maladie
- Repli sur soi
- Baisse de productivité



Que puis-je faire pour m'aider et aider les autres dans le parcours émotionnel du processus de changement, et mieux percevoir les possibilités?

La plupart des approches de gestion du changement voient dans la résistance un résultat négatif naturel, ce qui implique qu'il faut surmonter la résistance. Une approche plus positive de la résistance vous permet cependant d'en tirer avantage au lieu d'avoir à la combattre. La façon dont la résistance est perçue et gérée constitue un élément crucial de la réussite du changement. Quelques stratégies éprouvées en présence de craintes et de résistances :

- Accroître sa conscience et sa compréhension du changement afin de pouvoir ensuite communiquer les raisons et la vision à l'origine du changement.
- Être à l'écoute des préoccupations, des angoisses et des craintes des gens, et des siennes propres.
- Établir un lien de confiance avec ses employés.
- Comprendre ce que les gens croient qu'ils vont perdre avec le changement et compenser les pertes envisagées par de nouvelles possibilités.
- Aider les gens à dire adieu au passé, pour qu'ils puissent plus facilement accueillir l'avenir.
- Communiquer, communiquer, communiquer – souvent, régulièrement et par des messages cohérents.





Liste de contrôle pour aborder la résistance

- ☐ Je sais reconnaître les signes courants de la crainte et de la résistance, chez moi et chez les autres.
- ☐ J'offre aux employés l'occasion d'exprimer ouvertement leurs préoccupations dans un contexte rassurant et positif.
- ☐ Je réalise que les préoccupations des employés sont un aspect normal et légitime du changement.
- ☐ J'exprime ma compréhension de l'étape où en sont les employés dans leur transition personnelle et je leur apporte un soutien en conséquence.
- ☐ Je prends des mesures pour assurer un dialogue suivi avec les employés à mesure que nous progressons dans le changement.
- ☐ J'informe les employés du soutien disponible pour les aider à mieux traverser le processus de transition.
- ☐ J'ai recours à des ressources de soutien lorsque j'en ai besoin.
 - o Programme d'aide aux employés
 - o Bureau de résolution des conflits
 - o Apprentissage et changements stratégiques
 - o Autres services des RH (relations de travail, conception organisationnelle et classification, dotation, etc.)
 - o Mon réseau professionnel
 - o Mon réseau personnel
 - o Ressources médicales
 - o Autres



Rappel:

- Votre travail ne consiste pas à éliminer la résistance. C'est une tâche impossible. Cependant, vous pouvez concentrer vos efforts à aider les gens à exprimer leurs préoccupations – parfois les gens n'ont besoin que d'être entendu
- Les gens n'ont pas à aimer le changement. C'est suffisant pour eux d'accepter de travailler avec vous et de commencer tranquillement à accepter le changement
- Cherchez à différencier la résistance qui provient d'une crainte de ne pas avoir les habiletés et la résistance qui provient du manque de désir de participer au changement
- Travaillez ensemble pour élaborer des stratégies et des plans pour traiter des préoccupations, craintes et pertes associées au changement

SECTION E : COMMUNICATION DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

En période de changement, il est essentiel d'engager des discussions à tous les niveaux de l'organisation pour comprendre la raison d'être du changement et ses répercussions sur l'organisation et les gens qui en font partie. Avec une communication régulière et fréquente, amorcée dès le départ, nous pouvons aider les employés à mieux composer avec les perturbations causées par le changement organisationnel. Dans toute forme de changement, il est essentiel de garder les gens impliqués et bien informés afin d'acquiescer leur appui et de neutraliser les préoccupations, l'opposition et le stress; la communication est un élément critique de la réussite du changement organisationnel.

Le saviez-vous? L'entreprise américaine Wyatt a réalisé une étude auprès de plus de 500 organisations traversant des changements, dans laquelle les répondants ont révélé que s'ils avaient pu effectuer une seule chose différemment pour mieux accomplir leur transformation organisationnelle, c'est qu'ils auraient changé la façon dont ils avaient communiqué avec leurs employés.



Les constatations d'une analyse comparative de plus de 300 organisations font ressortir les caractéristiques suivantes pour une communication réussie en période de changement :

Quand communiquer:

- Dès le début et tout au long du processus de changement.
- Au moins une fois par semaine (recommandé par plus de 85 p. 100 des répondants, même s'il n'y a rien de nouveau à annoncer, pour maintenir l'élan et s'assurer que tous ont accès à une information régulière).

Quoi communiquer - renseignements essentiels à intégrer à votre communication :

- Le besoin et les raisons du changement.
- Information sur la situation actuelle, la situation intermédiaire, la situation future et les activités du processus de changement (en sachant qu'au début du processus de changement, il peut y avoir plus de questions de réponses).
 - o Qu'est-ce qui change, et quand.
 - o Qui est touché par ce changement, et comment.
 - o Stratégies, plans et activités de gestion du changement.
 - o Mises à jour et avancement du changement.

*Éléments de la plupart des **méthodes** efficaces:*

- Communication en personne (INCONTOURNABLE en période de changement).
- Annonces et mises à jour régulières par courriel
- Réunions régulières (officielles et autres)
- Présentations par la haute direction
- Conversations directes entre le superviseur et les employés touchés
- Événements sociaux qui encouragent le dialogue (p. ex. petit déjeuner en équipe)

*Les **médias** de communications* qui suivent, utilisés par les participants au changement, figurent parmi les plus efficaces, mais il ne faut pas oublier de les utiliser de façon intégrée en les variant.

- Conversations personnelles
- Réunions et présentations
- Messagerie vocale et téléconférences
- Mise à jour ou bulletin hebdomadaire
- Page Web intranet
- Ateliers et séances de formation
- Annonces à tout le personnel



Liste de contrôle pour améliorer la communication du changement

- ☐ J'aide les employés à surmonter leurs craintes et à diminuer leur opposition en étant à leur écoute et en procédant à une communication continue et plus efficace.
- ☐ Je reconnais le caractère légitime des sentiments et des émotions.
- ☐ J'institue pour les gens un climat sécuritaire au plan émotif.
- ☐ Je communique souvent et sous diverses formes.
- ☐ Je réalise qu'il peut falloir employer différents moyens de communication pour des personnes ou des groupes différents.
- ☐ J'empêche les rumeurs de se répandre par une communication proactive avec mes employés.
- ☐ Je communique tout ce que l'on sait du changement dès que l'information devient disponible.
- ☐ J'offre aux employés la possibilité de poser des questions, de demander des éclaircissements et de faire part de leur opinion, pour éventuellement influencer le changement et son processus.
- ☐ J'encourage les employés à réfléchir aux divers éléments du changement qui ont une incidence sur leur travail, ainsi qu'à demander des éclaircissements lorsque nécessaire.
- ☐ Je m'assure que les employés savent à qui adresser leurs questions, demander des éclaircissements et faire part de leurs préoccupations.
- ☐ Je partage les pratiques exemplaires et les leçons retenues avec mes pairs.



Conseils de base pour la communication

- Règle des six fois (un élément d'information doit être transmis au moins six fois avant que les gens y portent attention)
- Varier le médium (courriel, en personne, bulletin, vidéoconférence, etc.)
- Veiller à ce que la communication soit bilatérale (les gens auront des questions, et doivent savoir que vous êtes ouvert et disposé à parler avec eux)
- Établir le moment opportun
- Assurer l'homogénéité dans toute l'organisation (pour réduire le risque de créer de faux espoirs et de donner des messages contradictoires)
- Le meilleur message est simple et direct (éviter le jargon corporatif et dire les choses comme elles sont)
- Les comportements sont toujours plus convaincants que les paroles (livrer la marchandise)
- Au début, comprendre est plus important qu'être d'accord
- L'écoute est doublement plus importante que la parole
- Faire appel à des métaphores, des analogies et des exemples (une image vaut mille mots).
- Dire la vérité
- Aborder directement les incohérences apparentes (pour réduire le risque de créer de faux espoirs et de donner des messages contradictoires)
- Encourager et souligner les avantages et les aspects positifs.
- Les gens ont l'habitude de se plaindre avant de mettre l'épaule à la roue, soyez patient!
- Si vous n'avez pas la réponse, soyez honnête et offrez de faire un suivi et revenir avec une réponse



SECTION F : PRÉPARATION AU CHANGEMENT

ORGANISATIONNEL

Alors que le changement s'accélère pour atteindre un rythme jamais vu dans l'histoire, la gestion du changement ne suffit plus à assurer sa réussite. Nous devons commencer à créer des organisations compétentes et préparées au changement, capable de réagir au changement en temps réel.

CIC traverse une variété de changements d'envergure, il devient donc de plus en plus important que les leaders et gestionnaires de CIC soient en mesure de pouvoir évaluer la préparation au changement de l'organisation et sa capacité de changement.

En quoi consiste la préparation au changement?

La préparation au changement désigne la capacité continue de l'organisation d'engager le changement et d'y réagir de façon à créer des avantages, réduire le risque au minimum et produire un rendement soutenu.

La préparation au changement décrit l'état collectif de l'organisation avant la mise en œuvre de toute initiative isolée de changement. Il s'agit plus de la préparation des gens (individuelle et collective) que de la préparation technologique.





En quoi la préparation au changement est-elle importante?

- Pour saisir à quel point l'organisation connaît et comprend actuellement les projets de changement.
- Pour établir si la collectivité de l'organisation est prête à adopter les changements à venir.
- Pour comprendre les moyens les plus efficaces de communiquer avec l'organisation, de la mobiliser et de la former.
- Pour être à l'écoute de l'organisation (prendre le pouls).
- Pour donner à la collectivité de l'organisation la possibilité de participer au projet de changement.

En quoi consiste l'évaluation de la préparation au changement?

La préparation au changement s'évalue habituellement en définissant et en mesurant quatre éléments clés qui contribuent à une meilleure préparation au changement.

- Sensibilisation au changement : capacité de rechercher pro activement et de percevoir des occasions de renouveau et d'innovation (analyse de l'environnement, vision, orientations stratégiques et planification).
- Capacité de changement : capacité des leaders de faciliter et d'implanter le changement nécessaire (leadership du changement, communication du changement, mobilisation).
- Réaction au changement : capacité d'analyser les problèmes, d'évaluer les risques et de gérer les réactions des employés (processus, contenu et personnes).



- Mécanismes du changement : les structures et systèmes appuyant la mise en œuvre du changement.

L'évaluation de la préparation au changement porte habituellement sur les principaux éléments suivants :

- Analyse de rentabilisation du changement
- Vision et stratégie du projet de changement
- Culture
- Antécédents de changement
- Leadership
- Communication
- Mobilisation
- Capacités individuelles et d'équipe
- Conception organisationnelle
- Pratiques des RH
- Formation
- Perspective d'ensemble sur le projet de changement



Une évaluation typique de la préparation au changement vous aiderait à tout le moins à répondre aux questions suivantes :

- Comment les gens réagiront-ils au changement envisagé?
- Dans quelle mesure voudront-ils s'approprier le changement envisagé?
- D'où pourraient provenir les résistances au changement?
- Quels sont les obstacles systémiques ou culturels à la mise en œuvre efficace du changement?
- Quelles stratégies et méthodes devrions-nous employer pour réduire au minimum la résistance, atténuer les obstacles et promouvoir l'adhésion au changement?



Auto-évaluation de la préparation au changement organisationnel

L'auto-évaluation suivante de la préparation au changement vous aidera à établir à quel point votre organisation est préparée au changement.

Auto-évaluation de la préparation au changement organisationnel Lisez les énoncés qui suivent et cochez dans la colonne de droite pour indiquer à quel point vous êtes d'accord.	Fortement d'accord	D'accord	Neutre	En désaccord	Fortement en désaccord
1. Le parrainage provient d'un niveau supérieur de l'organisation.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Les motifs du changement sont clairs et compris de tous.	☐	☐	☐	☐	☐
3. La vision du changement est exprimée clairement et les employés la comprennent bien.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Les objectifs du changement concordent avec les priorités stratégiques de l'organisation.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Les leaders de l'organisation agissent efficacement comme leaders et gestionnaires du changement.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Les leaders et gestionnaires possèdent les connaissances et les compétences nécessaires pour diriger et gérer le changement.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Les leaders et gestionnaires du changement ont accès à des outils et des ressources pour diriger et gérer efficacement le changement (cours, outils, encadrements, etc.).	☐	☐	☐	☐	☐
8. L'effort de changement se rattache à d'autres importantes initiatives de changement en cours ou prévues dans l'organisation.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Les communications internes s'effectuent de manière claire et rapide, pour garder les employés bien informés.	☐	☐	☐	☐	☐
10. L'organisation est ouverte aux idées neuves et à l'innovation.	☐	☐	☐	☐	☐
11. L'organisation a bien réussi la mise en œuvre d'importants changements ces deux dernières années.	☐	☐	☐	☐	☐
12. On a effectué un examen et une analyse des changements antérieurs pour apprendre de l'expérience (leçons retenues, pratiques exemplaires, défis, etc.).	☐	☐	☐	☐	☐
13. Des indicateurs de rendement sont en élaboration pour mesurer l'avancement et le degré de réussite du changement.	☐	☐	☐	☐	☐
Auto-évaluation de la préparation au changement organisationnel (... suite)	Fortement d'accord	D'accord	Neutre	En désaccord	Fortement en désaccord
14. Nous possédons les ressources nécessaires pour assurer la réussite du changement.	☐	☐	☐	☐	☐





15. Les employés voient dans le changement une source de possibilités.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Les employés ont confiance dans la capacité de la direction de les guider tout au long du processus de changement.	☐	☐	☐	☐	☐
17. La rétroaction des employés est appréciée et il y a des mécanismes pour la recueillir.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Les plans d'apprentissage et de perfectionnement professionnel sont bien définis et mis en œuvre afin de veiller à ce que les employés possèdent les connaissances et compétences nécessaires pour appuyer le changement.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Les employés ont accès à des outils et des ressources leur permettant de traverser et de soutenir efficacement le changement (PAE, cours et apprentissage, information, etc.).	☐	☐	☐	☐	☐
20. Les employés de tous les niveaux ont des objectifs de rendement organisationnel clairement définis.	☐	☐	☐	☐	☐
21. Les employés se soutiennent mutuellement, en particulier dans les périodes de travail stressantes.	☐	☐	☐	☐	☐
22. L'information donnée par les leaders est habituellement facile à traduire en mesures concrètes, et les employés savent ce que l'on attend de leur part.	☐	☐	☐	☐	☐
23. Les employés sont motivés et se donnent pleinement à leurs tâches concrètes.	☐	☐	☐	☐	☐
24. Les employés comprennent ce qu'ils devront faire différemment pour appuyer le changement.	☐	☐	☐	☐	☐

Pour comprendre et interpréter les résultats de cette auto-évaluation, comparez le nombre de vos réponses dans chaque colonne aux catégories suivantes.

Presque toutes les réponses sont dans la colonne « Fortement d'accord ».	Le niveau de préparation est excellent. • Les éléments clés d'appui au changement sont tous ou presque tous présents dans l'organisation. • Seule une préparation minimale est requise pour assurer la capacité de changement de l'entreprise. • Le changement peut être mis en œuvre.
--	--



La plupart des réponses sont dans la colonne « D'accord ».	Il y a un très bon niveau de préparation. • Plusieurs éléments clés d'appui au changement sont présents dans l'organisation. • Une préparation et une mise à jour sont nécessaires seulement pour certains aspects de l'organisation. • La réussite du changement est probable.
Beaucoup des réponses sont dans la colonne « Neutre ».	Le niveau de préparation est considéré moyen et il y a d'importants défis à relever. • Certains éléments clés d'appui au changement sont présents dans l'organisation. • Il faudra des améliorations considérables pour renforcer certains éléments clés de l'organisation. • Le changement a peu de chances de réussite.
Beaucoup des réponses sont dans les colonnes « En désaccord » ou « Fortement en désaccord ».	Le niveau de préparation est faible, mais la situation peut être rectifiée en portant plus attention à des facteurs clés. • Peu d'éléments clés d'appui au changement sont présents dans l'organisation. • Il faudra beaucoup d'améliorations et de préparatifs pour renforcer plusieurs éléments clés de l'organisation. • Le changement a très peu de chances de réussite, sinon aucune.



SECTION G : ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE ET D'UN PLAN DU CHANGEMENT

Le rôle de l'Unité de changement stratégique de CIC consiste à appuyer les leaders et gestionnaire de changements dans l'élaboration de leurs stratégies de gestion du changement et à leur offrir les outils dont ils ont besoin afin de développer ou solidifier leurs compétences en gestion du changement.

À titre de leader et gestionnaire du changement, une partie de votre rôle consiste à guider l'élaboration de la stratégie et des plans du changement en appui à la planification, la gestion et la mise en œuvre réussie de l'initiative ou du projet de changement. Il n'est cependant pas toujours facile de se préparer à l'élaboration d'une stratégie et de plans du changement. Pour vous aider dans cette tâche, les conseillers en gestion du changement de l'Unité de changement stratégique ont élaboré une liste de contrôle qui vous guidera au fil des étapes et des éléments que vous devez prendre en compte dans l'élaboration de votre stratégie et de vos plans du changement.

Il sera également utile de consulter le Cadre de leadership du changement et les principes directeurs de gestion du changement à l'intention des gestionnaires de CIC, qui ont été élaborés pour guider la prise de décisions relatives au changement, vous aider à comprendre le processus à appliquer pour bien diriger et gérer le changement, et vous appuyer dans l'élaboration des stratégies et plans appropriés du changement.



Un survol du **Cadre de leadership du changement de CIC** est présenté dans la « Section C » de ce guide, et vous pouvez en consulter une version plus complète à l'adresse <http://cicintranet.ci.gc.ca/connexion/hr-rh/workplace-lieu/change/leadership/framework-cadre-fra.aspx>

Les principes directeurs de gestion du changement à l'intention des gestionnaires sont présentés dans la « Section H » de ce guide, et vous pouvez aussi les consulter à l'adresse <http://cicintranet.ci.gc.ca/connexion/hr-rh/documents/pdf/management-principles-gestion-principes-f.pdf>

En quoi consiste une stratégie de gestion du changement?

Une stratégie de gestion du changement définit l'approche globale nécessaire à la gestion du changement dans le contexte particulier du projet ou de l'initiative.

La formulation d'une stratégie de gestion du changement est la première étape critique de l'apport d'un changement dans l'organisation. La stratégie de gestion du changement aide à évaluer l'état de préparation de l'organisation au changement et énonce une orientation pour aboutir à la prise de décisions éclairées tout au long du processus de changement, contribuant à la formulation de l'ensemble des activités et plans de gestion du changement qui se succéderont au fil du processus de changement.



Questions et facteurs clés de réflexion – liste de contrôle pour l'élaboration d'une stratégie de gestion du changement

Une stratégie bien formulée donne vie au projet ou au changement, en décrivant comment l'organisation sera touchée et par qui, ce qui prépare le terrain pour une gestion efficace du changement et la réussite du projet. Les questions suivantes ont été préparées pour vous aider à élaborer votre stratégie de gestion du changement. En répondant au plus grand nombre possible de ces questions, vous aurez une compréhension plus complète du changement et de ce qu'il faut faire pour avoir de meilleures chances de réussir la mise en œuvre du changement souhaité. Vos réponses à ces questions vous donneront la matière nécessaire pour formuler votre résultat principal, soit la stratégie globale du changement, ainsi que certains des principaux plans de gestion du changement (feuille de route des intervenants et des parrains avec leurs rôles et responsabilités dans la direction du changement, plan de communication, plan de formation et d'apprentissage, plan sur la résistance au changement et plan de mobilisation, plan d'encadrement, etc.).

- ☐ Quels sont les moteurs de ce changement? Pourquoi est-il nécessaire?
(Question très importante, car beaucoup de gens veulent savoir pourquoi ce changement survient.)

- ☐ Quelle est votre vision de ce changement? À quoi ressemblera l'avenir?
(Une vision convaincante peut créer de l'enthousiasme et un désir de participer au changement; il sera essentiel de communiquer la vision souvent et clairement afin que les gens sachent où ils aboutiront. Il s'agit



aussi d'une très bonne façon de suivre les progrès, et une référence pour mesurer la réussite.)

- Qu'est-ce que l'on aura réussi à l'issue du changement?
 - Qu'est-ce qui aura été établi et fonctionnera bien en conséquence de cet effort de changement?
 - Comment ce changement fait-il avancer la stratégie opérationnelle? Quels sont les buts atteints? (Cette réponse deviendra aussi un élément clé de votre communication, elle énonce un but commun pour tous.)
 - Comment le changement aidera-t-il l'organisation à mieux répondre aux exigences de son environnement et de sa clientèle?
 - Que se produirait-il si nous ne menons pas à bien ce changement? (Cet élément traite du sentiment d'urgence et du grand besoin de ce changement afin de mieux répondre aux besoins ou d'atteindre des résultats stratégiques.)
- Qu'est-ce qui sera différent dans le nouveau contexte? Quelles sont les particularités de ce changement? (Cet élément aidera les employés et les gestionnaires à comprendre ce qu'ils perdent et mettent de côté, mais aussi ce qu'ils peuvent attendre et ce qu'ils pourraient gagner.)
- Qu'est-ce qui ne changera pas? Qu'est-ce qui se fera différemment?
 - Quels rôles seront touchés?
 - Qu'est-ce qui sera amélioré, et comment constaterons-nous cette amélioration?



- ❑ Avons-nous la capacité d'exécuter ce changement (systèmes, ressources humaines et financières, autres)?
 - Quels sont les coûts de ce changement?
 - Est-ce qu'il faudra de nouvelles structures, de nouveaux systèmes, de nouvelles politiques, de nouveaux processus?
 - Possédons-nous les attitudes et habiletés de leadership nécessaires pour bien diriger ce changement?
 - Notre effectif a-t-il la capacité nécessaire (nombre, état d'esprit, fatigue suite au changement, culture, habiletés, compétences)?
 - Quels sont les risques que peut présenter ce changement, et comment allons-nous les atténuer?
 - Quels sont les risques d'une absence de changement?

- ❑ Quelle est la portée de ce changement?
 - Combien de personnes seront affectées par ce changement, et qui sont-elles?
 - Où l'impact se fera-t-il sentir le plus, et pourquoi? (Cette réponse peut aider à prévoir certaines sources de résistance.)

- ❑ Quand et comment les gens seront-ils touchés?
 - Est-ce que le changement entraînera des pertes d'emplois?
 - Peut-on prévoir des sources de résistance? À quel niveau? À quelle étape?
 - Est-ce qu'il y aura des changements dans les relations, les rôles, les pratiques de travail?
 - Est-ce qu'il faudra de nouvelles habiletés, de nouvelles connaissances, de nouvelles compétences, de nouveaux comportements et de nouvelles attitudes?



- Est-ce qu'il faudra une formation quelconque? Sur quel aspect? Et quand?
 - Comment les intervenants vont-ils transférer le savoir et partager l'information?
 - Quel sera l'impact du changement sur nos principaux partenaires?
- ☐ Quand ce changement surviendra-t-il?
- Calendrier?
 - Ponctuel ou progressif?
 - Interdépendances (à l'égard d'autres changements, priorités, etc.)?
- ☐ À titre d'organisation, sommes-nous prêts à ce changement? (**Évaluation de la préparation au changement.**)
- ☐ Quelles personnes effectueront quelles tâches pour que le changement s'exécute? (**Rôles des intervenants et des parrains dans la planification, la gestion et la mise en œuvre du changement.**)
- Qui prendra les décisions relatives à ce changement, et comment?
- ☐ Qui doit être impliqué dans l'organisation? Quand? Quel sera leur rôle?
- ☐ Comment ce changement sera-t-il communiqué? Quand? Par qui? À qui? (**Votre stratégie de communication devient un outil très important dans ce domaine. Il est important aussi de prendre en compte le fait que la communication sur le changement se démarque un peu des communications professionnelles habituelles, car elle exige un peu plus**



de conversations personnelles et d'attention aux réactions normales des gens au changement.)

- Comment nous assurons-nous que les gens sont impliqués, mobilisés et engagés envers le changement?
- Comment allons-nous suivre les progrès et mesurer la réussite?
 - Comment allons-nous nous assurer de renforcer le changement et de faire en sorte qu'il fasse partie de la nouvelle façon de fonctionner?
 - Comment allons-nous récompenser la réussite?
 - Comment allons-nous rectifier la trajectoire et nous adapter en cas de besoin?
 - Comment allons-nous savoir que nous avons réussi?
 - Comment allons-nous consigner les leçons retenues et les pratiques exemplaires en vue de changements futurs?



Rappel :

1. Décrivez le changement, ses moteurs et ses motifs.
2. Produisez une analyse de la situation actuelle et du contexte du changement.
3. Décrivez votre vision du changement et le résultat visé.
4. Définissez plus clairement les répercussions sur l'organisation, notamment la portée (qui, combien, où), les répercussions sur les gens (comment), la préparation au changement, les sources possibles de résistance et les calendriers.
5. Élaborez la feuille de route des rôles des intervenants et des parrains dans la planification, la gestion et la mise en œuvre du changement.
6. Énoncez les stratégies d'ensemble (les principaux aspects sur lesquels il faut concentrer les efforts pour assurer la réussite du changement).
7. Élaborez les plans détaillés d'activités de gestion du changement (plan de communication, plan de formation et d'apprentissage, plan de gestion de la résistance et plan de mobilisation, plan d'encadrement).
8. Examinez la situation et rectifiez la trajectoire au besoin, la stratégie et les plans s'en trouveront améliorés au bénéfice de tous.
9. Récompensez les efforts et célébrez la réussite.

Voilà, vous avez votre stratégie du changement et vos plans prêts à mettre en œuvre.



NOTE IMPORTANTE : Nous recherchons constamment des leçons retenues, des pratiques exemplaires et des expériences réussies. Racontez-nous votre expérience afin que d'autres puissent en profiter. Nous nous ferons un plaisir de les publier sur notre site Web.

Pour obtenir d'autres outils ou en savoir plus sur les façons dont notre équipe peut vous aider à bien traverser un changement, communiquez avec nous par le site intranet, en suivant Connexion → Ressources humaines → Milieu de travail → Faire face au changement
(<http://cicintranet/connexion/hr-rh/workplace-lieu/change/index-fra.aspx>)

SECTION H : GUIDES DE CONSULTATION RAPIDE SUR LA GESTION DU CHANGEMENT

Pour réussir à bien gérer le changement, il faut gérer à la fois le processus du changement et celui de la transition humaine. Votre rôle à titre de superviseur, de gestionnaire ou de leader est d'une importance cruciale pour aider les gens à traverser le changement.

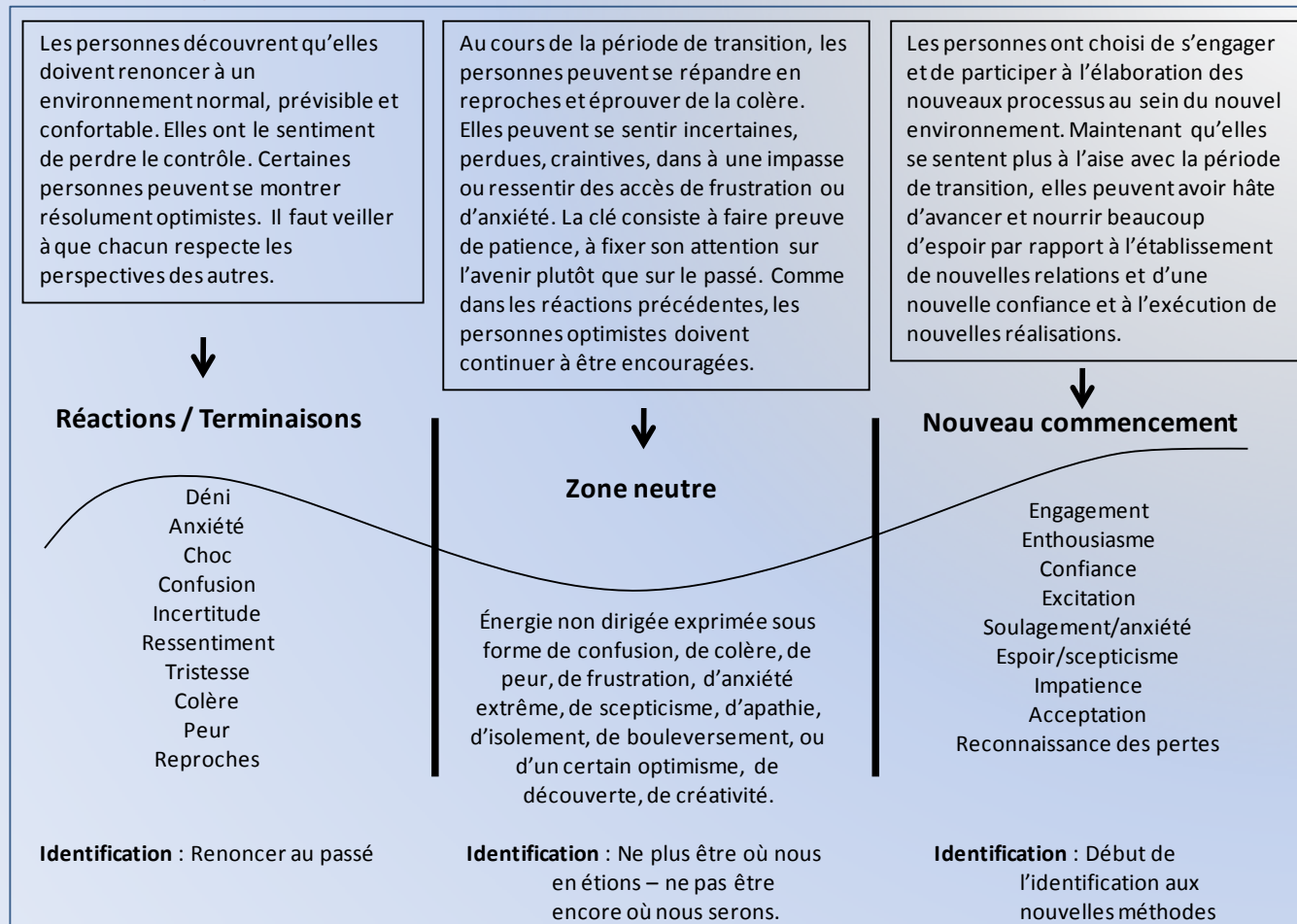
Des **guides de consultation rapide** sur les thèmes suivants ont été élaborés pour vous appuyer lorsque vous guiderez votre équipe dans un important changement. Consultez ces guides de concert avec le ***Cadre de leadership du changement de CIC*** ainsi qu'avec les autres outils qui se trouvent dans les autres sections de ce ***Guide de gestion du changement pour les gestionnaires***.

- ☒ Processus de la transition humaine.
- ☒ Principes directeurs de la gestion du changement à l'intention des gestionnaires.
- ☒ Guide du changement pour le gestionnaire.
- ☒ Guide du changement pour le superviseur.
- ☒ Guide du changement pour l'employé.
- ☒ Communication du changement organisationnel.
- ☒ Élaboration d'une stratégie et d'un plan du changement.



Le processus de transition humaine

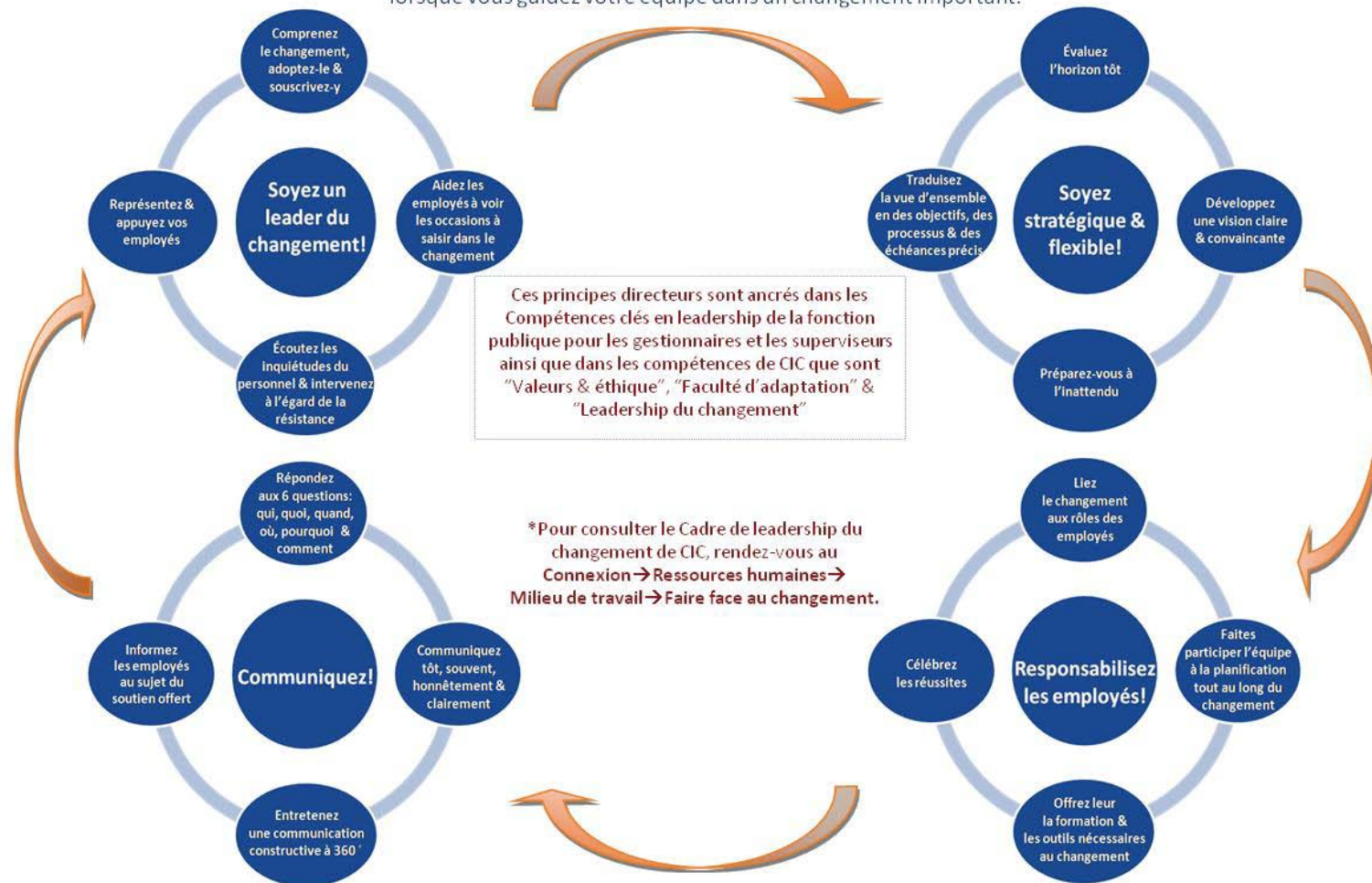
Les trois phases de la transition



RDIMS - 2729566

La gestion du changement à CIC : Principes directeurs pour les gestionnaires

Pour bien diriger le changement, il faut en gérer le processus ainsi que le processus de transition humaine. Utilisez cet outil en combinaison avec le Cadre de leadership du changement de CIC* comme aide-mémoire lorsque vous guidez votre équipe dans un changement important.





GUIDE DU CHANGEMENT POUR LE GESTIONNAIRE

COMMENT MOTIVER VOTRE ÉQUIPE À CHANGER – ET À APPRÉCIER LE CHANGEMENT!

PENSÉE STRATÉGIQUE

FACE AU CHANGEMENT, OUVRIR LA VOIE!

- ✓ Expliquer à votre équipe pourquoi les changements sont nécessaires, quels en seront les avantages, quels sont les enjeux et comment les changements influenceront sur les employés et les clients.
- ✓ Aider les personnes réticentes à gérer leur résistance au changement.
- ✓ Aider les employés à percevoir les possibilités offertes par le changement.
- ✓ Demeurer engagé et motivé tout le long de la mise en œuvre des changements.

LEADERSHIP DU CHANGEMENT

FACE AU CHANGEMENT, NE PAS IMPROVISER – ÉTABLIR DES STRATÉGIES!

- ✓ Suivre les changements de priorité et analyser leur influence sur le rôle professionnel des employés.
- ✓ Traduire la nouvelle orientation de la division sous forme d'activités de travail, de processus et de calendriers concrets.
- ✓ Fixer des objectifs difficiles mais réalisables et déterminer les limites de l'unité et les exigences en matière de ressources pour la charge de travail.
- ✓ Tenir compte des composantes humaines des problèmes et des décisions.

FACE AU CHANGEMENT, ÉVOLUER AVEC – ET NON PAS AVANT – LES AUTRES!

- ✓ Organiser des séances d'échange d'idées régulières et approfondies.
- ✓ Solliciter les contributions des membres de l'équipe et des partenaires et les écouter.
- ✓ Gérer les résultats inefficaces.
- ✓ Présenter des rétroactions régulièrement, reconnaître les réussites et définir les besoins d'amélioration.
- ✓ Communiquer avec clarté et engagement.

GESTION DES PERSONNES

GESTION DE LA RÉSISTANCE

FACE AU CHANGEMENT, S'ASSURER QUE LES EMPLOYÉS SUIVENT LE MOUVEMENT – ET NE S'Y OPPOSENT PAS!

- ✓ Prendre des mesures pour atténuer les conflits éventuels, notamment inviter à communiquer ouvertement et bilatéralement.
- ✓ Soutenir et défendre les intérêts de l'équipe, s'il y a lieu.
- ✓ Surveiller et assurer le bien-être en milieu de travail.
- ✓ Inviter à des discussions ouvertes et constructives entre les différentes perspectives.

Canada



GUIDE DU CHANGEMENT POUR LE SUPERVISEUR COMMENT MOTIVER VOTRE ÉQUIPE À CHANGER – ET À APPRÉCIER LE CHANGEMENT!



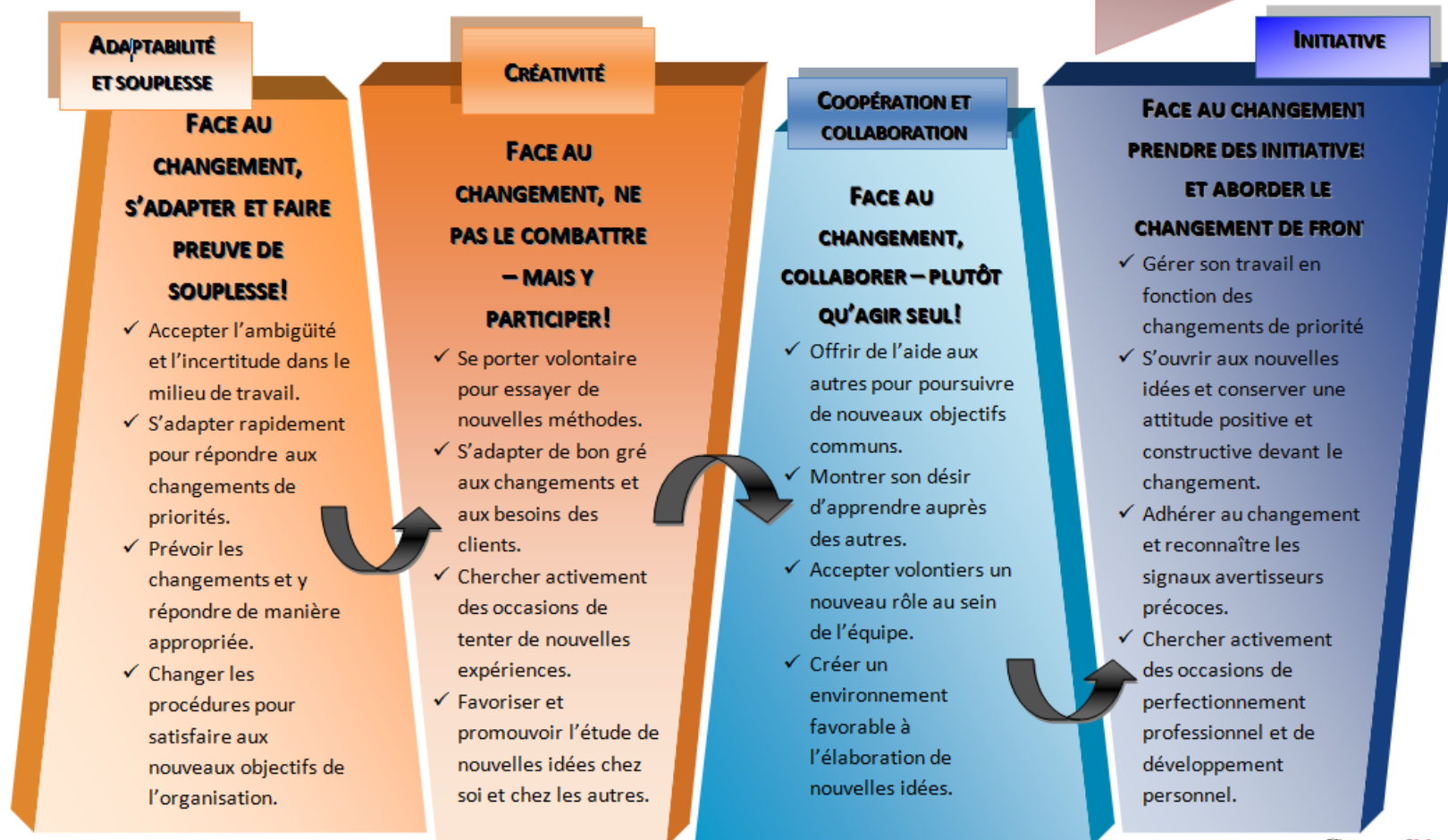
Canada





RDIMS 2644698

GUIDE DU CHANGEMENT POUR L'EMPLOYÉ COMMENT CHANGER ET APPRÉCIER LE CHANGEMENT!



Canada



Communication du changement organisationnel

QUAND

- ✓ Au début et tout au long du processus de changement
- ✓ Une fois par semaine – entretenir le mouvement et s'assurer que tous les employés ont accès à de l'information régulièrement

QUOI

- ✓ Raisons et nécessités du changement.
- ✓ Information sur la situation actuelle, intermédiaire et future et sur les activités du processus de changement.
 - o Qu'est-ce qui change et quand?
 - o Qui est touché par les changements et comment?
 - o Stratégies, plans et activités

COMMENT

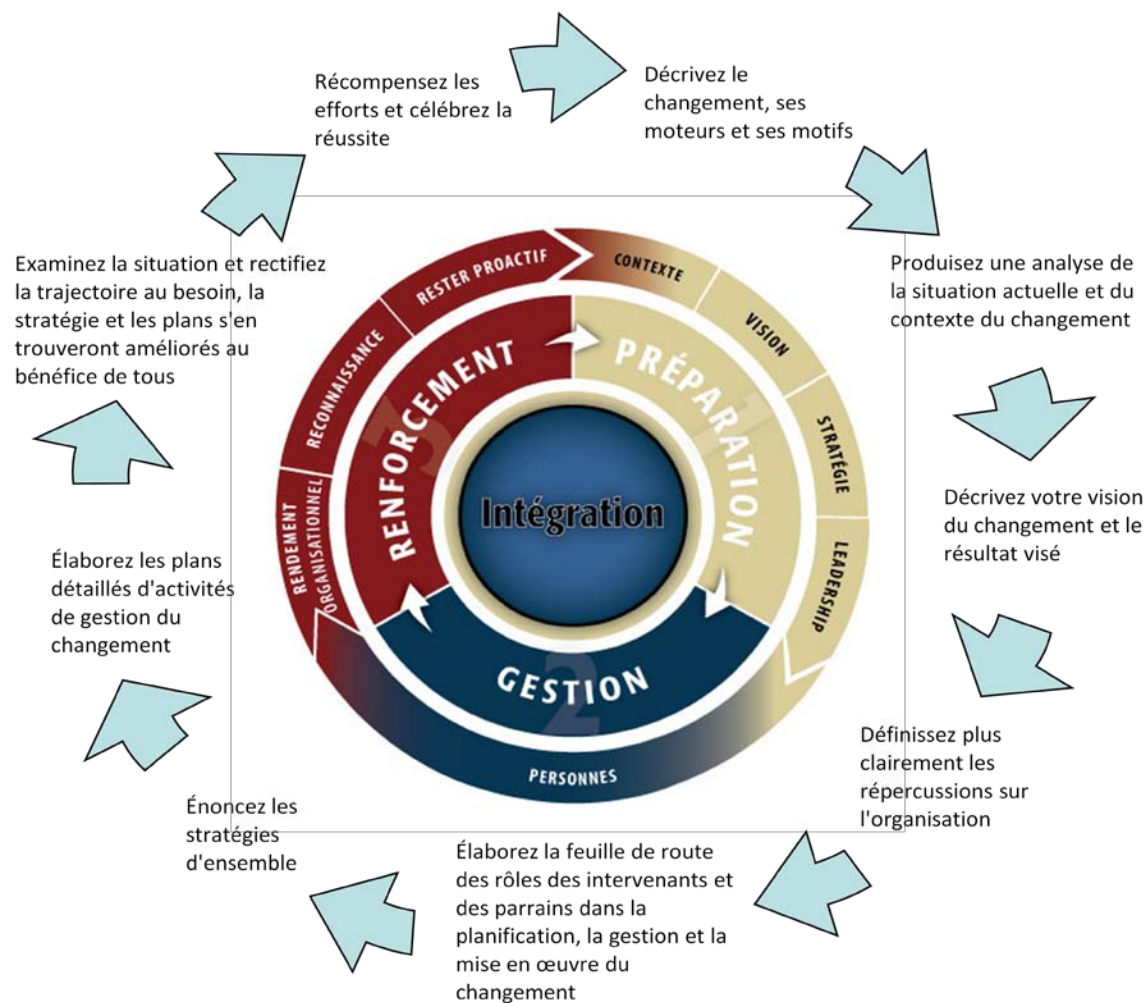
- ✓ Face à face
- ✓ Mises à jour et annonces régulières par courriel
- ✓ Réunions régulières
- ✓ Présentations de la haute direction
- ✓ Conversations avec le supérieur direct

Élaborer une stratégie de changement



Citoyenneté et
Immigration Canada

Citizenship and
Immigration Canada



RDIMS # 2731197



SECTION I : AUTRES OUTILS ET PRODUITS

Voici une liste additionnelle d'outils disponibles pour vous. Si vous désirez en connaître davantage sur ces outils (ou d'autres outils que nous connaissons), savoir comment les utiliser ou encore découvrir comment nous pouvons vous aider avec vos projets de changement, communiquez avec nous à l'Unité de changement stratégique en visitant CIC Connexion → Milieu de travail → Faire face aux changements (<http://cicintranet.ci.gc.ca/connexion/hr-rh/workplace-lieu/change/index-fra.aspx>) ou en nous faisant parvenir un courriel à Unite-changement-strategique@cic.gc.ca

- **« Change Readiness Gauge »**: Cet outil a été conçu afin d'évaluer la capacité d'une organisation à accepter et mettre en œuvre le changement. Cet instrument aide l'organisation à identifier et à quantifier sa capacité à réagir et répondre rapidement à un environnement complexe et qui change constamment. Disponible en anglais seulement / Il peut y avoir des coûts.
- **Indicateur de style face au changement**: Instrument d'évaluation conçu pour mesurer votre style préféré face au changement ou à une situation qui comporte des changements. Disponible en français et en anglais/ Il peut y avoir des coûts.



- **Style de communication:** Instrument d'évaluation conçu pour vous aider à analyser tous les aspects de votre style de communication pour que vous soyez davantage sensibilisé à votre façon de communiquer, tout en étant à l'affût du style des autres. Disponible en français et en anglais/ Il peut y avoir des coûts.
- **Inventaire des styles de résistance:** Instrument d'évaluation conçu pour vous fournir une rétroaction utile sur votre style de résistance au changement et vous aider à mieux vous préparer à faire face aux changements. Disponible en français et en anglais/ Il peut y avoir des coûts.
- **Indice de santé organisationnelle :** Outil conçu pour aider à favoriser la santé d'une organisation et de ses employés en évaluant à quel point la santé de l'organisation permet d'atteindre les objectifs opérationnels ou nuit à l'atteinte de ces objectifs; mesurant les niveaux de stress et de satisfaction des employés; fournissant un outil d'évaluation pour permettre aux gestionnaires et aux groupes de travail de planifier les mesures à prendre pour maintenir et/ou créer une situation de mieux-être en milieu de travail. Disponible en français et en anglais.

