

Par : Linda Lemieux

COMPRENDRE LES PRÉOCCUPATIONS FACE AUX CHANGEMENTS		
Les préoccupations sont évolutives dans le temps...	PHASES DE PRÉOCCUPATIONS À L'ÉGARD DU CHANGEMENT	ACTIVITÉS DE SOUTIEN / LISTES D'ACTION
Phase 1 : Aucune préoccupation	Absence d'inquiétudes spécifiques face au changement. <i>Le changement annoncé ne semble pas le concerner</i>	- Déstabiliser le destinataire - Démontrer l'importance du changement
Phase 2 : Préoccupations centrées sur le destinataire	Inquiétudes égocentriques quant à l'impact du changement : - sur soi; - sur son travail; - sur son environnement de travail <i>Se souci de l'impact du changement sur sa situation personnelle (son rôle, ses nouvelles responsabilités, sa charge de travail;) et sur tout ce qui se transforme autour de lui.</i>	- Rassure sur ce qui changera et sur ce qui ne changera pas - Abaisser le niveau d'incertitudes - Écouter les peurs et les attentes
Phase 3 : Préoccupations centrées sur l'organisation	Inquiétudes relatives à la légitimité du changement et à la capacité des dirigeants de le mener à terme. <i>Pourquoi l'organisation veut ce changement-là, maintenant? L'organisation est-elle réellement capable de ce changement?</i>	- Démontrer l'engagement des dirigeants - Expliquer la légitimité, la vision, les objectifs et les effets positifs, du changement sur la clientèle, sur l'efficacité
Phase 4 : Préoccupations centrées sur le changement	Inquiétudes concernant les caractéristiques du changement et celles de sa mise en oeuvre. <i>S'interroge sur le changement lui-même et sur son plan de réalisation.</i>	- Créer l'adhésion en expliquant les détails du changement - Consulter le destinataire ou le faire participer
Phase 5 : Préoccupations centrées sur l'expérimentation	Inquiétudes quant au soutien offert et à la compréhension du supérieur. <i>Inquiétude au sujet de sa capacité à s'adapter, au sujet du soutien offert pour expérimenter le changement.</i>	- Faciliter le transfert des acquis - Former et accompagner le destinataire - Planifier la transition
DANS BIEN DES CAS, LES PRÉOCCUPATIONS ONT TENDANCES À S'ATTÉNUER APRÈS LA PHASE 5		
Phase 6 : Préoccupations centrées sur la collaboration	Inquiétudes quant au transfert d'expertise et aux occasions d'échanges.	- Encourager les échanges - Devenir une organisation apprenante
Phase 7 : Préoccupations centrées sur l'amélioration continue	Inquiétudes quant aux améliorations à apporter pour que le changement soit optimal. <i>Préoccupations face aux améliorations à apporter au changement.</i>	- Valoriser l'expertise - Favoriser l'émergence des pistes d'amélioration

1 ÊTRE PROACTIF :

Avec ce tableau, les préoccupations peuvent être anticipées...

L'accompagnateur innovateur créera de l'enthousiasme autour d'un projet de changement

Par : Linda Lemieux

2 SOLLICITER les PRÉOCCUPATIONS :

Préoccupations et Inquiétudes exprimées en:
1) Critiques, Commentaires
2) Blâmes, Plaintes
3) Malaises révélateurs

À l'occasion d'une rencontre informelle, poser la question suivante :

Qu'est-ce qui vous préoccupe le plus actuellement, à l'égard du changement ?

Recevoir ces commentaires comme étant des sources d'informations

L'accompagnateur écoute et prend en compte les préoccupations

L'accompagnateur doit donc partir du point de vue de l'autre, et non de son propre point de vue...
(...s'il veut véritablement l'accompagner dans sa démarche)

Les individus doivent se sentir écoutés

3 ANALYSER et SOUPESER les PRÉOCCUPATIONS :

Décoder le contenu des propos et intervenir judicieusement

CARTOGRAPHIE DE LA GESTION DES PRÉOCCUPATIONS D'ACTEURS MULTIPLES

ANALYSE DES PRÉOCCUPATIONS EXPRIMÉES PAR DIFFÉRENTS GROUPES D'ACTEURS DU MILIEU

Par : Linda Lemieux

	DÉCODER LES PRÉOCCUPATIONS... DE SON ÉQUIPE	DÉCODER LES PRÉOCCUPATIONS... DE SON SUPÉRIEUR	DÉCODER LES PRÉOCCUPATIONS... DE SES COLLÈGUES	DÉCODER LES PRÉOCCUPATIONS... DES AUTRES PARTIES PRENANTES	DÉCODER LES PRÉOCCUPATIONS... DE SOI-MÊME
Résumé du but visé par la démarche	- Faire évoluer mon équipe. - Convaincre et développer une masse critique.	- Comprendre son contexte - Négocier les ressources	- Nous soutenir mutuellement	- Établir un partenariat	Moi, en tant que destinataire du changement Moi, en tant que accompagnateur du changement
Spécifier la perspective de la démarche	- Interpersonnelle - De groupe	- Interpersonnelle	- Collégialité	- Organisationnelle	- Intrapersonnelle - Intrapersonnelle
Rôle particulier joué par l'accompagnateur	Coach	Négociateur	Agent de liaison Rôle-pivot / Coordonnateur	Médiateur	Destinataire Accompagnateur (gestionnaire)
Les défis pour l'intervention	- Chercher collectivement à répondre aux préoccupations de chacun des groupes. - Passer en alternance de la gestion des préoccupations du groupe à celle des préoccupations des individus. Arrimer la gestion humaine à la gestion du changement. voir: limites et difficultés	- S'accorder sur des attentes réalistes. - Démontrer la légitimité du changement (ressources).	- Rechercher une complémentarité dans la contribution de chacun Orchestrer le changement. Uniformiser les messages à transmettre à leur équipe respective.	- Trouver des terrains d'entente. - Établir des buts communs.	- Laisser émerger les préoccupations - Amener la direction à tolérer et à écouter mes préoccupations
L'enjeu principal	- Considération individualisée - Persuasion massive Considérer chaque individu tout en cherchant à convaincre le plus grand nombre, de façon respectueuse.	- Symbolique	- Solidarité - Équité Rester conscient que les changements / modifications des pratiques peuvent affecter nos collègues des autres unités.	- Politique - Concertation	- Acceptation de soi - Priorités au changement versus - Opérations courantes
Cherche à comprendre les préoccup. * de son équipe : - Pose des questions précises pour mieux les cerner ; - Entame dialogue, conversation. Recueillir par écrit les préoccup. * : - Compilation des résultats ; - Diagnostique à quelles phases se situent ces préoccup. * ; - Présentation au groupe ; - Inscire les actions mises en place ; - Tente d'y répondre, de les apaiser. Identifier les individus indispensables au succès du changement : - Investir du temps auprès de personnes ayant un pouvoir auprès de ses collègues. S'en faire un allié ; - Désigner cet employé-leader pour "coacher" ceux en difficulté. Discerner les individus les plus touchés : - Multiplier les réunions ; - Organiser des plans d'actions mobilisateurs ; - Apporter des réponses satisfaisantes. Se réserver du temps pour gérer les opposants les plus endurcis : - Sonder leur pouvoir auprès du groupe ; - Rencontre individuelle pour évaluer la raison de l'opposition : * incapacité de s'adapter * mauvais volonté * intérêts divergents Mettre sur pied un Comité-Météo : Trois rôles = 1. Repérer les difficultés du groupe (liste de préoccup. *) ; 2. Proposer au moins 3 pistes quant à la résolution de ces problèmes ; (liste de solutions) 3. Tester la solution retenue via un projet pilote. Adapter constamment son message afin de le rendre signifiant pour chaque individu. Être à l'affût des rumeurs					
Quelles préoccupations mon supérieur immédiat me confiera-t-il ? - des préoccup. * personnelles ? phase 2 - des préoccup. * envers l'organisation ou de l'impact sur les clients ? phase 3 - celles liées au changement ou à la mise en oeuvre ? phase 4 - celles ayant trait à la formation ou au soutien ? phase 5 - celles touchant au transfert de l'expertise ? phase 6 - celles touchant à l'amélioration du changement ? phase 7 Une fois les préoccupations du supérieur immédiat cernées, l'accompagnateur sera plus en mesure de comprendre son contexte et de faire des gestes cohérents en fonction de ses préoccupations. En partageant nos préoccupations, l'accompagnateur et le supérieur immédiat arriveront à une entente satisfaisante et négociée, concernant la mise en oeuvre du changement. Négociation des ressources suffisantes : - temporelles - humaines - technologiques - financières - communicationnelles Créer des attentes les plus réalistes possibles quant à la mise en place du changement Ces échanges réciproques de préoccup. * entre l'accompagnateur et son supérieur immédiat devraient se faire tout au long de la démarche, et non pas seulement au moment du démarrage du projet.					
Partage - entre eux - de leurs préoccupations. Anticiper - en amont - les préoccupations : * car nous les avons ressenties avant les accompagnés... * nous avons donc déjà des solutions qui fonctionnent... → pour les avoir vécues précédemment... En effet, faciliter le processus d'appropriation car ils ont déjà trouvé des réponses satisfaisantes à leurs propres préoccupations. Ils sont en mesure de les communiquer aisément à leur équipes qui sont susceptibles d'éprouver les mêmes préoccupations qu'eux. Le partage de préoccupations entre collègues CP leur permet de se soutenir mutuellement. Le but recherché est d'atteindre la solidarité et l'équité dans l'équipe d'accompagnateurs (CP). Une équipe d'accompagnateurs CP qui va dans la même direction constitue une force indéniable pour réussir une transformation.					
Les préoccupations d'autres acteurs du milieu (ayant des intérêts parfois divergents) sont tributaire du coordonnateur (accompagnateur CP). * Entreprises (partenaires en FP) * Instances syndicales * Clients Les répercussions d'un changement sur les activités quotidiennes du personnel peuvent influencer directement ces autres parties prenantes. Avec les parties prenantes, le but visé est de mettre sur pied un partenariat afin de : - trouver des terrains d'entente ; - établir des buts communs.					
L'accompagnateur est à la fois destinataire du changement et un responsable d'équipe Le CP doit être conscient de ses propres préoccup. * s'inquiète : - sur la capacité de leur organisation à réaliser les multiples changements durant la même année ; - de former en même temps tous les membres impliqués dans le changement ; - de faire face à la surcharge de travail accrue ; - de l'essoufflement des troupes. Préoccupations intenses de la Phase 3 liées à : - la légitimité du changement ; phase 3 - aux conséquences pratiques de celles-ci ; - la cohérence entre le discours et l'action. Principal défi : Trouver réponse à ses propres préoccupations afin de devancer celles des accompagnés. Autres préoccupations en dehors du cadre des 7 Phases : Il pourrait se soucier : - des effets du changement sur son équipe ; - de la capacité de son équipe de modifier ses habitudes ; - des façons de mobiliser son équipe pour l'atteinte des objectifs du changement ; - des outils et des moyens permettant de gérer les membres résistants ; - des tactiques qui aideront à obtenir la majorité silencieuse et à la faire adhérer au changement. Ces préoccupations sont surtout centrées sur la qualité de la gestion de son équipe en période de transformation.					

Par : Linda Lemieux

4 Tenir compte des PRÉOCCUPATIONS de tous les GROUPES d'ACTEURS du milieu

Accepter que tous les sous-groupes n'évoluent pas au même rythme.
Il est fort possible que tous les groupes ne se retrouvent pas aux mêmes phases de préoccupations au même moment.

LIMITES & DIFFICULTÉS

Le défi demeure d'arrimer ...
1. ... la gestion de projet planifiée, et...
2. ... la gestion humaine du changement
* Le projet planifié impose un échéancier peu compatible par rapport au rythme plus lent de la gestion humaine;
* La formation est plus efficace lorsque les apprenants ont des préoccupations de la phase 5...
Une limite inhérente à la gestion humaine est le temps.
* Colliger, analyser, interpréter, suivre les préoccupations à divers moments est chronophage... + Fréquences des réunions
Force d'admettre que dans certaines conditions, le gestionnaire devra arrêter de se montrer compréhensif.
* Déterminer : Est-ce un manque de volonté ?
= besoin d'encadrer et d'imposer des balises.
* Déterminer : Est-ce un manque de capacité ?
= besoin de formation, de coaching, d'accompagn.

LES CONDITIONS DE SUCCÈS

- Il faut une certaine flexibilité et une adaptation aux besoins des destinataires en cours de route, au bon moment et de la bonne façon.
- Ne pas négliger écoute et dialogue. Intelligence de la situation
- Chaque acteur ou groupe d'acteurs se doit de révéler ses véritables préoccupations, en toute transparence.
La confiance réciproque entre les acteurs.
- Faire des bons suivis, et ce, régulièrement.
- Culture de collaboration, de transparence et d'ouverture.