

LA GESTION DE LA TRANSITION

Pilotage du changement

1) Les principaux phénomènes de la transition

A. Réactions des membres

- Confusion (désapprentissage – réapprentissage); erreurs et incohérences temporaires
- Stress accru; fatigue; absentéisme en hausse
- Sentiment d'incompétence; baisse de confiance
- Risques : résistances, baisse d'engagement, méfiance

B. Difficultés liées au contenu du changement

- Ajustements et corrections nécessaires avant d'atteindre la performance attendue
- Dysfonctionnements temporaires; harmonisation avec les autres services/processus

C. Réactions de l'entourage

- Inquiétudes des clients et partenaires; pression accrue
- Risque de perte de confiance ou de clients si la transition est mal maîtrisée

3) Mécanismes de gestion durant la transition

- Comité de pilotage et/ou de suivi (monitorage régulier)
- Bilans provisoires rapides avec rétroaction formelle
- Moyens d'information spéciaux (feuillet, séances dédiées)
- Rencontres « éclair » quotidiennes (15–20 min) pour ajustements rapides
- Séances de résolution de problèmes
- Activités de soutien et de ressourcement (stress, créativité, nouvelles compétences)
- Supervision individuelle (coaching)
- Délégation de mandats précis avec reddition de comptes
- Outils de collecte d'information (sondages, grilles d'analyse)

2) Principes généraux de gestion de la transition

- Détermination des résultats à atteindre & sensibilité aux personnes
- Souplesse dans les ajustements & fermeté quant à la poursuite
- Attention aux efforts & courage/persévérance pour relancer l'élan

Pratiques clés à mettre en œuvre

- Pilotage assumé par un cadre supérieur
- Priorités stables jusqu'à intégration suffisante
- Mécanisme dédié au pilotage/monitorage
- Accompagnement intensif pour une maîtrise rapide
- Monitorage périodique et rapports d'étape transparents
- Dépistage des dysfonctionnements et corrections rapides
- Rappel continu du sens et des objectifs
- Présence terrain soutenue; valorisation et soutien du personnel

4) Réactions types selon la qualité de la gestion

Si la gestion est insuffisante :

- Faible intégration; organisation léthargique ou conflictuelle
- « On fait semblant »; dégradation de la performance
- Risque de déclin ou d'échec

Si la gestion est structurée :

- Meilleure intégration et harmonisation
- Appropriation par les équipes; apprentissages organisationnels
- Milieu dynamisé; confiance accrue dans la capacité de changer

5) Appropriation du changement

- Processus progressif; rarement immédiat
- Les promoteurs portent activement le changement tout au long de la transition
- Risque de retour aux anciennes habitudes sans suivi soutenu

6) Gestion de multiples changements simultanés

Effets fréquents :

- Désorganisation; conflits; décisions hâtives
- Essoufflement des équipes; pression des clients/partenaires

Approche recommandée :

- Vision globale et coordination d'ensemble
- Gestion du désordre (logique de crise) et ajustements rapides
- Priorisation rigoureuse des chantiers; possibilité de ralentir/suspendre
- Communication intensive et régulière
- Clarification récurrente des responsabilités et des priorités

Zones de vulnérabilité & mesures (exemples) :

- Éclatement organisationnel → rencontres brèves fréquentes; arbitrage rapide; coordination
- Concurrence entre chantiers → donner préséance à certains; regrouper; ralentir/suspendre d'autres
- Confusion → diffuser l'état et les ajustements; clarifier responsabilités/priorités
- Essoufflement → souligner les succès; calibrer la charge; réduire irritants; ressourcement; présence terrain
- Pression externe → rencontres brèves avec clients/partenaires pour adapter les modalités