

Plus ça change,
plus je suis pareil!

Colloque Organisation du travail FSSS-CSN

Juin 2011



Brio Conseils

Copyright © 2008 Brio Conseils. Tous droits réservés

Agenda

Bloc 1:

- Les enjeux liés à la mise en œuvre et à l'appropriation du changement
- Un concept clé: la gestion des préoccupations

Bloc 2:

- La gestion efficace des communications

Conclusion

Agenda – Bloc 1

1. Les enjeux liés à la mise en œuvre et à l'appropriation du changement
2. Un concept clé – la gestion des préoccupations

Bloc 2:

- La gestion efficace des communications

Conclusion

Exercice

La dictée



- Règles du jeu :
 1. Vous devez écrire exactement ce que je vais vous lire
 2. Vous n'avez pas le droit de poser de questions
 3. Vous ne devez pas m'interrompre
 4. Vous ne devez pas passer de commentaires

Exercice

La dictée



- Retour sur l'exercice :
 1. Qu'avez-vous pensé lorsque je vous ai demandé de changer de main?
 2. Comment vous êtes-vous senti tout au long de l'exercice?
 3. Qu'avez-vous pensé lorsque j'ai passé à l'italien?
 4. Qu'avez-vous pensé de mon attitude et de mes directives?
 5. Quel lien pouvez-vous faire entre cet exercice et un projet de changement?



Grands enjeux d'une transformation

- Des études démontrent...

Entre 65 et 70% des projets de changement n'atteignent pas les objectifs attendus. Pourquoi? Trop peu d'efforts investis à préparer et soutenir les dirigeants et les employés dans l'appropriation du changement.

Pas de partage de la vision et des objectifs du projet

Discours non arrimés aux actions

Manque d'engagement de la direction envers le projet

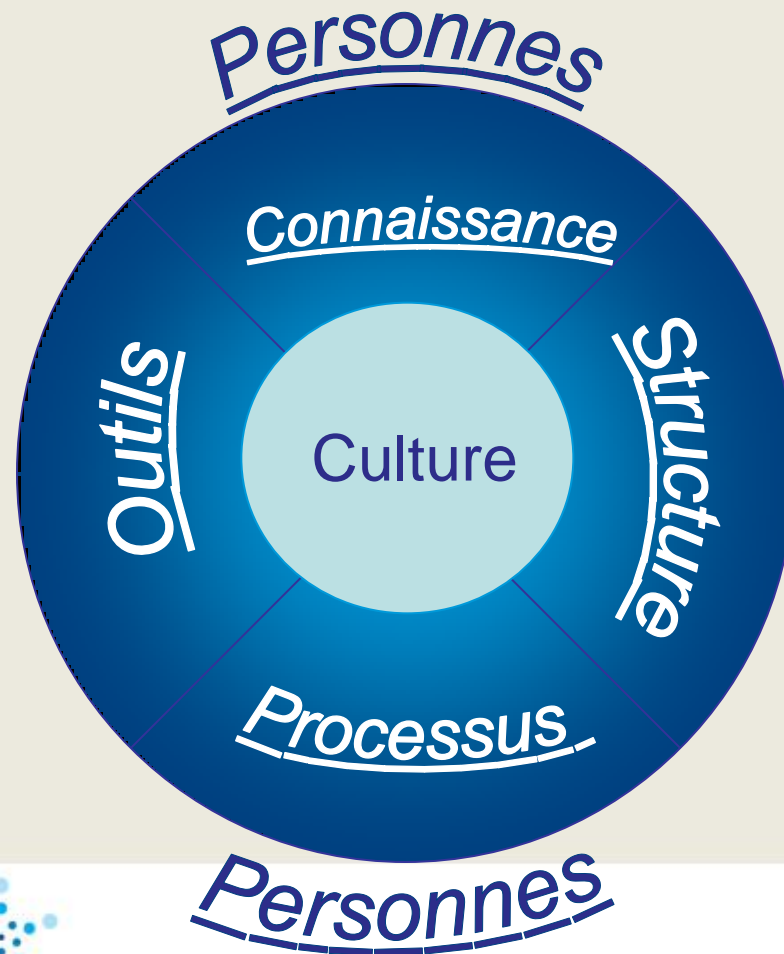
Manque de mobilisation des troupes

Surcharge et absence de momentum

Peu de considération face aux préoccupations



Ce que le changement remet en cause

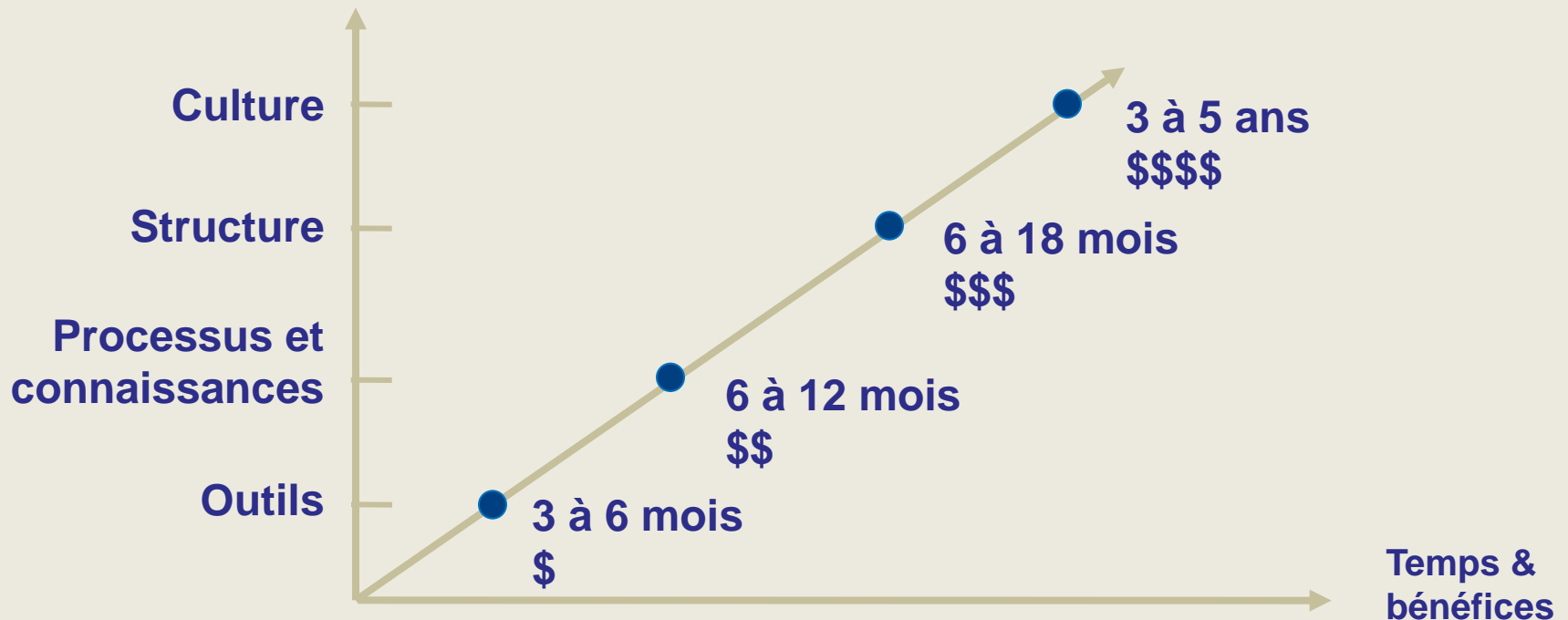


Employés
Clients
Fournisseurs
Partenaires d'affaires
Syndicats
...



Ampleur du changement selon ce qu'il remet en cause

La stratégie de gestion de l'appropriation du changement doit prendre en considération le temps requis et les bénéfices attendus pour changer tout en tenant compte des impératifs de livraison des projets



Agenda – Bloc 1

- Les enjeux liés à la mise en œuvre et à l'appropriation du changement
- **Un concept clé : la gestion des préoccupations**

Bloc 2:

- La gestion efficace des communications

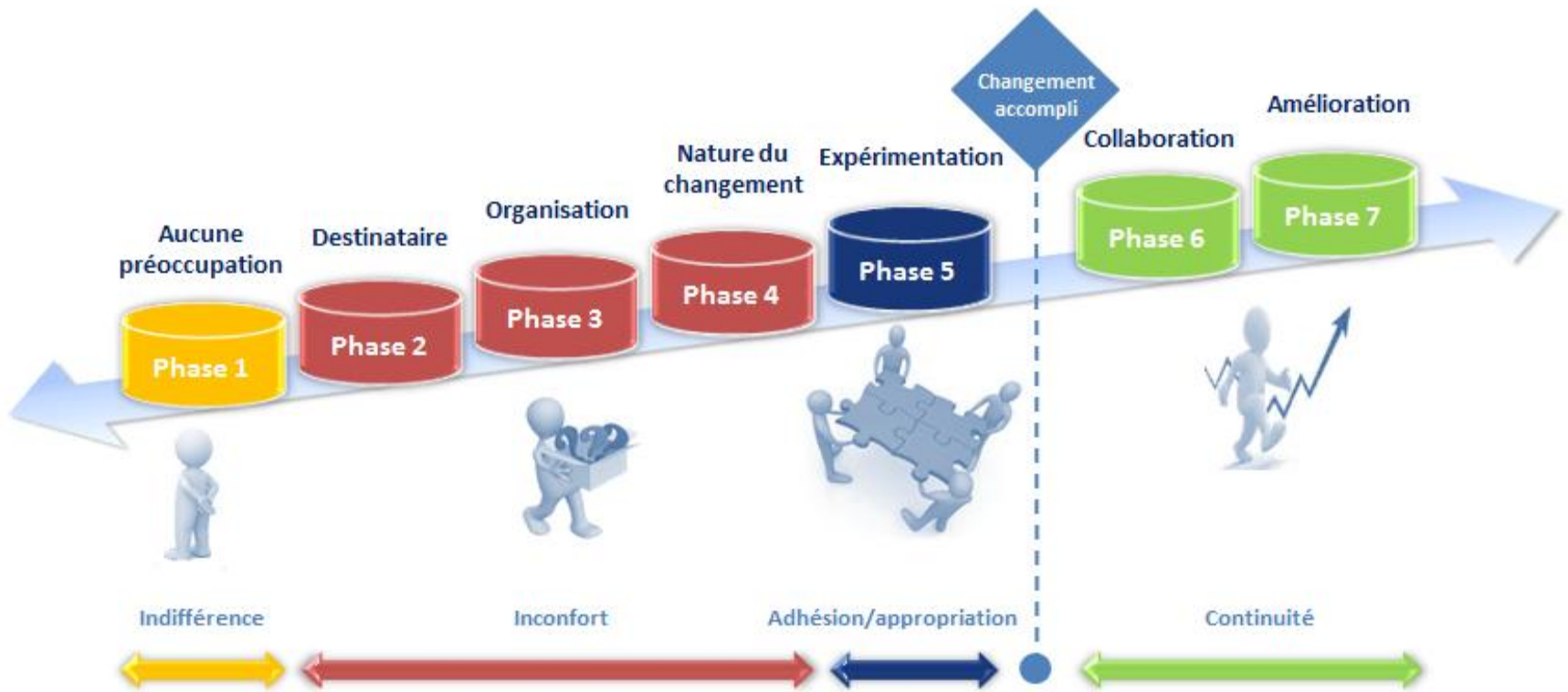
Conclusion

Qu'est-ce qu'une préoccupation?

- Une préoccupation est :
 - une inquiétude, un souci, un questionnement légitime et normal au sujet d'un aspect du changement
 - atemporelle et réfère à quelque chose du passé, du présent ou aux conséquences anticipées d'une action éventuelle
 - est fonction des impacts du changement sur l'individu

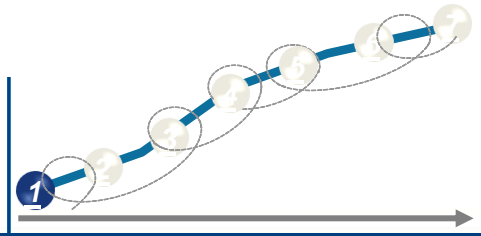
Bareil, 2004

Le modèle des 7 phases de préoccupations



Phase 1

Aucune préoccupation



- Définition
 - L'étape où les employés ne se sentent pas concernés par le changement
 - Où ils sentent qu'ils seront en mesure de rester dans leur zone de confort
 - Ils considèrent que le changement n'est pas pour eux.

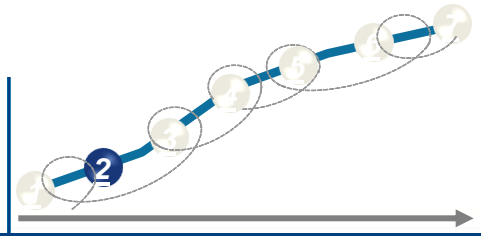


Défi : Entretenir l'idée du changement

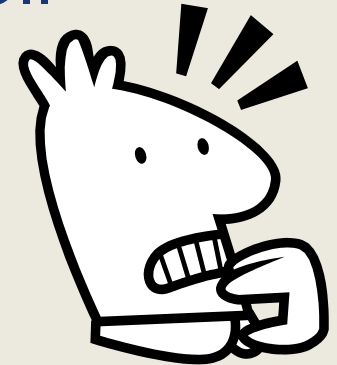


Phase 2

Centrées sur le destinataire



- Définition
 - Inquiétudes liées aux impacts pour MOI.

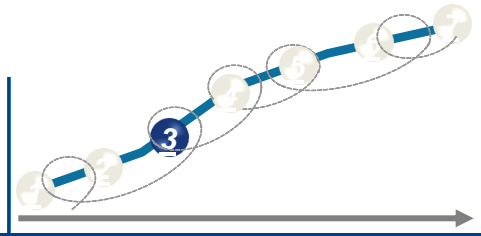


Défi : Parler tôt du changement en général, préciser les impacts du changement sur les destinataires et les rassurer



Phase 3

Centrées sur l'organisation



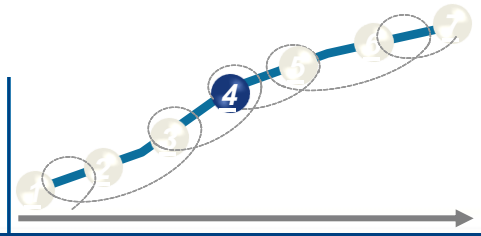
- Définition
 - Les inquiétudes concernant le vouloir et la capacité de l'organisation à gérer, supporter et implanter ce changement.



Défi : Expliquer le « pourquoi » du changement, clarifier les résultats attendus et démontrer l'intérêt de la haute direction

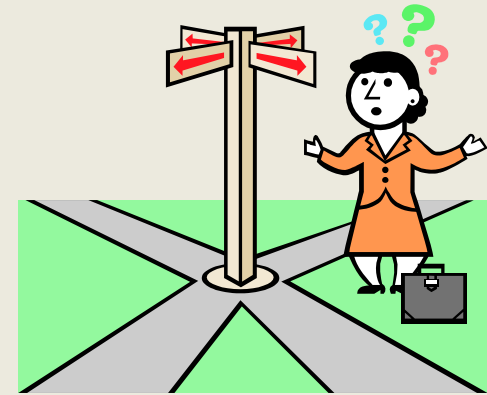
Phase 4

Nature du changement



- Définition

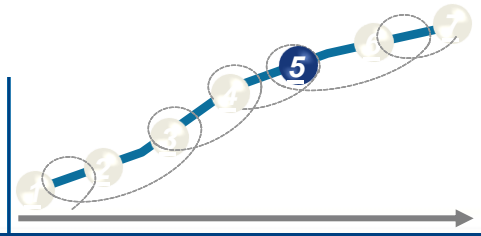
- Intérêts pour le contenu du changement... Qu'est-ce que tout cela veut dire?
- Questions sur la façon d'implanter le changement?



Défi : Impliquer les destinataires dans la mise en œuvre du changement

Phase 5

Expérimentation



- Définition
 - Inquiétudes quant à leur efficacité personnelle, leur productivité
 - Questions sur les moyens présentés afin de fournir un soutien et une aide pour passer la transition.

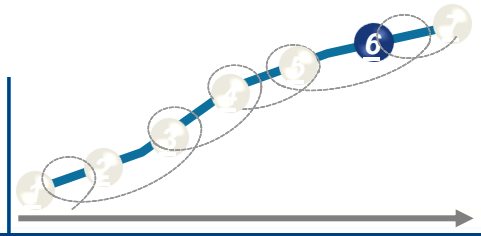


Défi : Gérer la charge de travail sainement, gérer le transfert des apprentissages et résoudre les problèmes



Phase 6

Collaboration



- Définition
 - Inquiétudes concernant la possibilité de collaborer et de partager leur expérience avec des collègues.

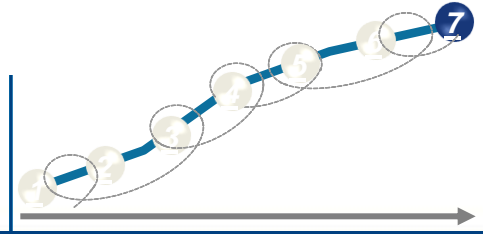


Défi : Accorder du temps au transfert d'expertise



Phase 7

Amélioration continue



- Définition
 - Des questions sur la façon d'améliorer ce qui a été implanté.



Défi : Accorder du temps pour que les employés puissent s'impliquer dans l'amélioration continue

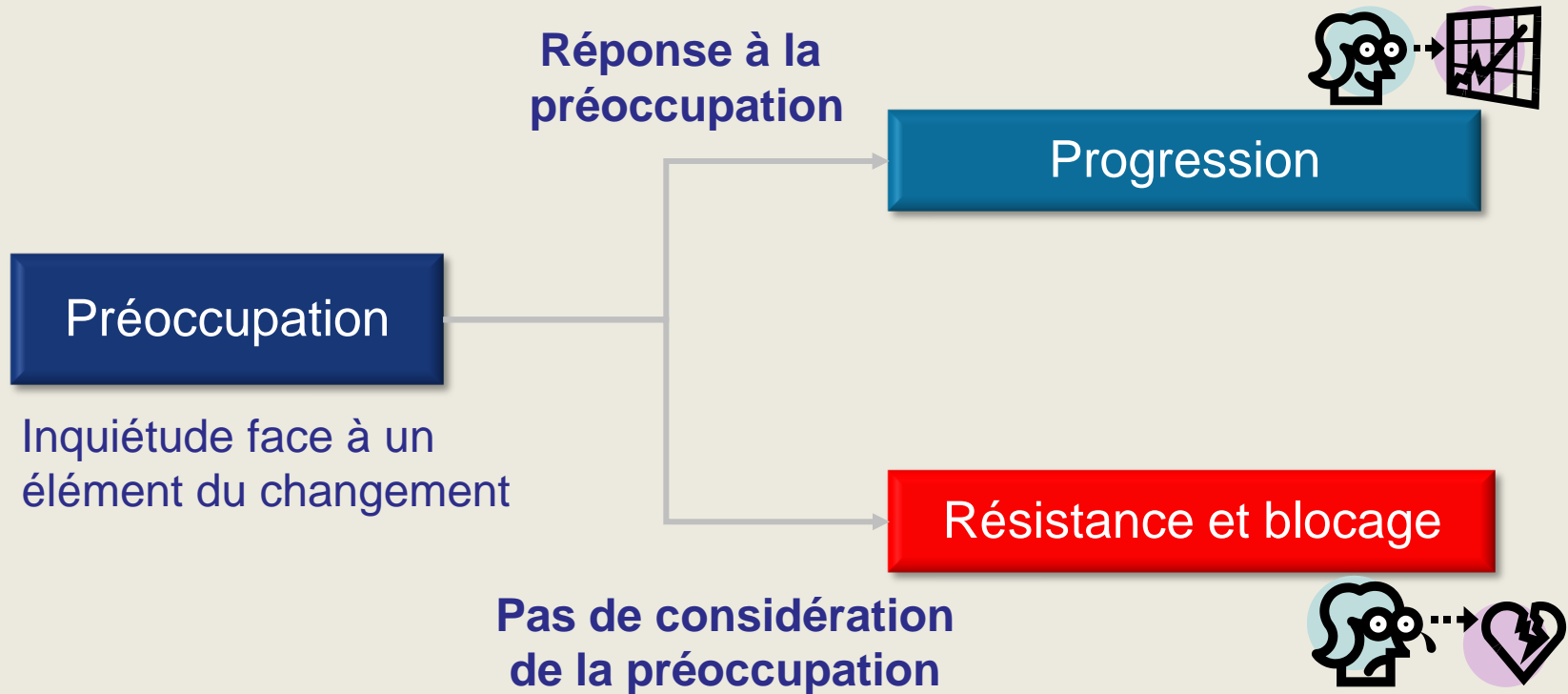


Comment mesurer les préoccupations?

- Questionnaires
- Entrevue individuelle
- Rencontre de groupe
- Rencontre informelle
- La question gagnante:
 - Qu'est-ce qui vous préoccupe le plus actuellement par rapport au changement?



Comment une préoccupation devient une résistance?

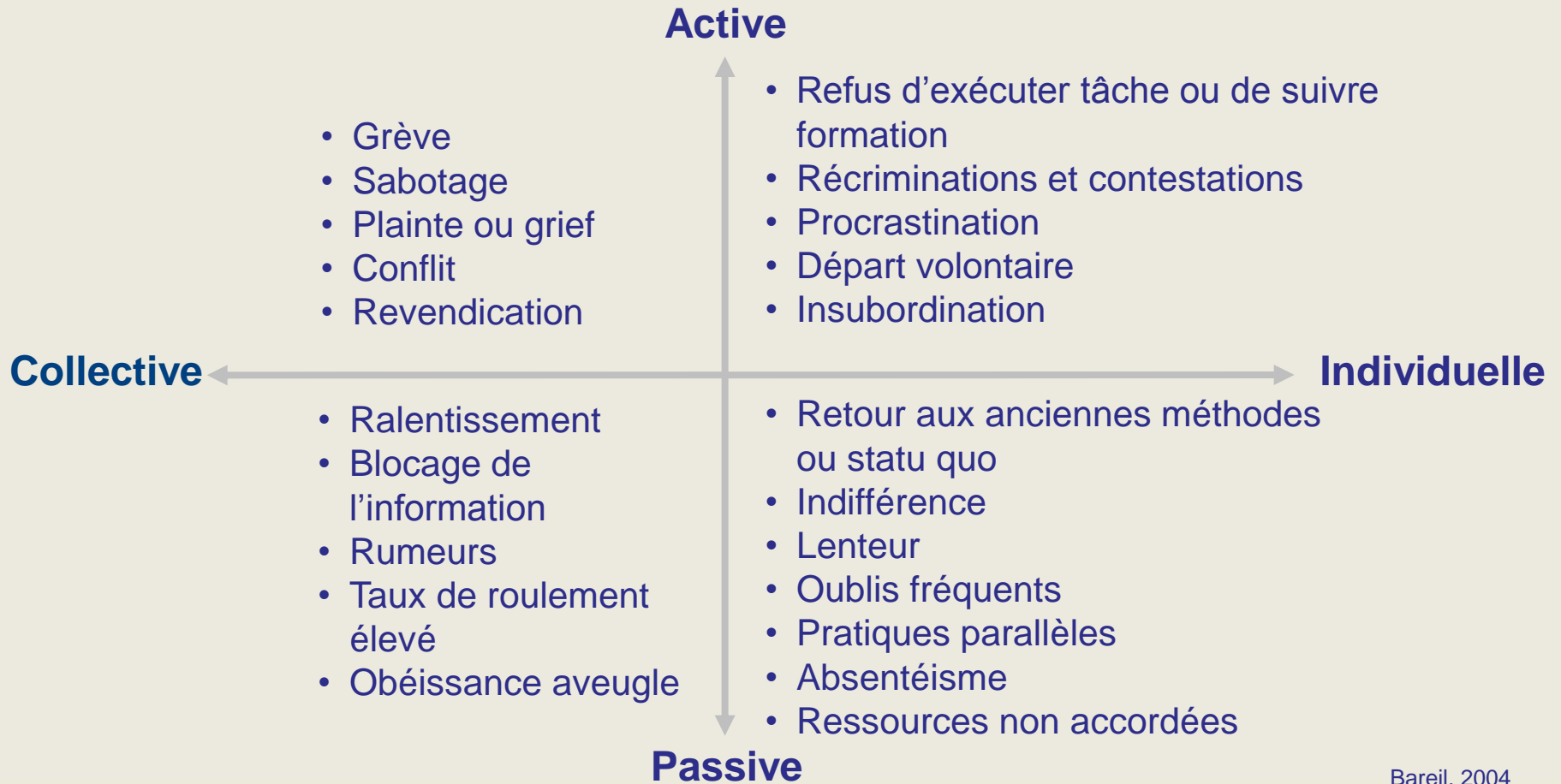


Qu'est-ce que la résistance au changement?

- Les acteurs ne résistent pas au changement d'emblée
- Définitions de la résistance au changement :
 - « Résultat lié à un ensemble de manifestations observables, actives ou passives, individuelles ou collectives, qui entravent le processus de changement » Bareil, 2004
 - « Expression implicite ou explicite de réactions négatives à l'endroit de l'intention de changement » Collerette et Delisle, 1982



Manifestations de résistances



Bareil, 2004

Agenda

Bloc 1:

- Les enjeux liés à la mise en œuvre et à l'appropriation du changement
- Un concept clé: la gestion des préoccupations

Bloc 2:

- La gestion efficace des communications

Conclusion

Quelques éléments de réflexion

- Informer ou communiquer ?
- Pendant un changement ou dans le cadre des opérations – c'est pareil, non?

