

*Nathalie Aubin*

Diagnosticienne  
organisationnelle



# Gestion du changement

Formatrice et coach:

*Nathalie Aubin, avocate*

*L.L.B., M.B.A., Adm. A., P. CSO, PMP, PCC, P2T, LSSBB, Lean Master, PSM*

**(418) 580-3453**

# \* Objectifs

- \* Expliquer le phénomène du changement et ses principaux enjeux du point de vue de la gestion des personnes

# \* Attentes

Et vous, quelles sont vos attentes?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# \* Audit d'un changement

Pensez à un changement (projet) que vous avez eu à vivre:

- 1- Un qui a bien été (succès);
- 2- Un qui a moins bien été (échec en tout ou en partie).



# \* Gestion du changement

## Qu'est-ce que le changement?

« Le changement désigne le passage d'un état à un autre. Selon la nature, la durée et l'intensité de ce passage, on parlera d'évolution, de révolution, de transformation, de métamorphose, de modification, de mutation... »

Source : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Changement>

# \* Gestion du changement

- \* Le changement n'existe que par la dynamique des individus qui le mettent en œuvre

# \* Ce qui motive le changement

## \* Causes externes :

- Clients
- Fournisseurs
- Technologies
- Bailleurs de fonds, législateurs
- Exigences des citoyens
- Etc...

# \* Ce qui motive le changement

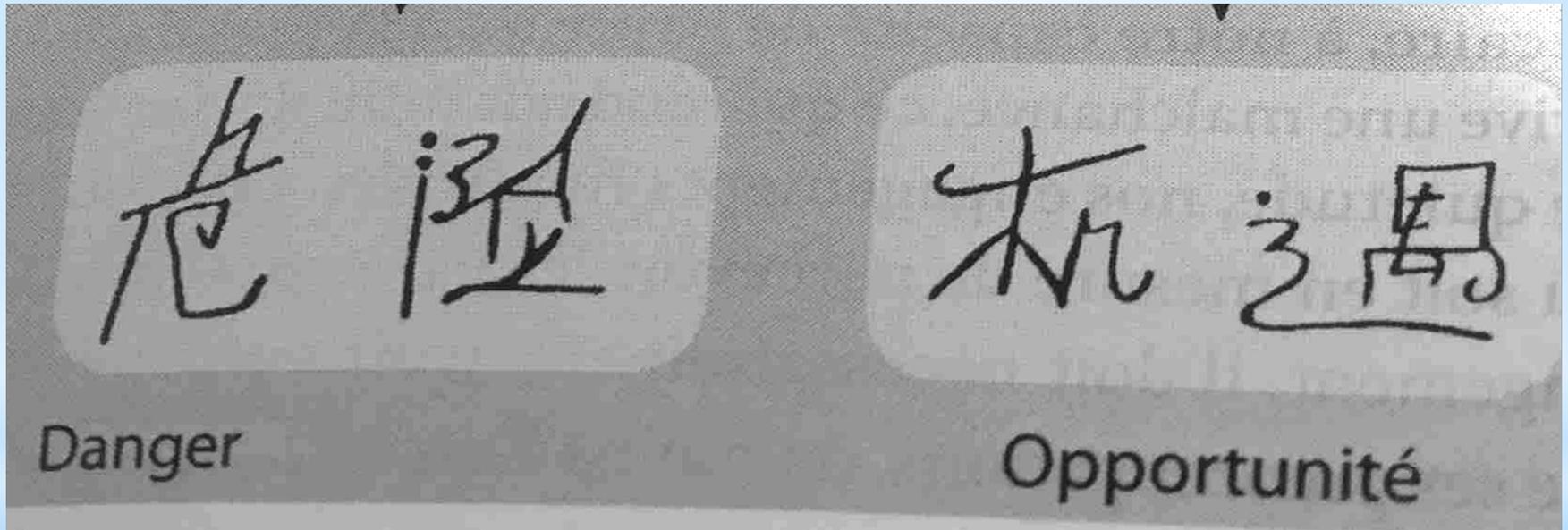
## \* Causes internes :

- Changement de direction
- Réflexion stratégique
- Changement de génération du personnel
- Résultats
- Valeurs des gens (génération X, Y, etc...)
- Amélioration continue
- Etc...

# \* Gestion du changement

**Le point de déséquilibre est caractérisé par le niveau de risque perçu qui va conditionner l'adhésion et la participation au changement.**

# \* Changement en mandarin



# \* Gestion du changement

- \* Les facteurs d'échec :
  - Non-adhésion des principaux acteurs
  - Non-compréhension de ce qui est attendu des différentes parties prenantes
  - Mauvaise formalisation des livrables des parties concernées
  - Manque d'information sur les modalités opérationnelles
  - Ne pas suffisamment tenir compte de l'inertie des structures
  - Ne pas voir les problèmes qui se posent et les résoudre
  - Ne pas prendre le temps de former les personnes concernées
  - Ne pas avoir d'outil de pilotage (compréhension et acceptation)

# \* Décalage hiérarchique dans le changement

Niveaux d'intervenants	Employés/gestionnaires/haute direction	Employés/gestionnaires/haute direction	Employés/gestionnaires/haute direction
Fuseaux horaires	Vancouver (9h)	Montréal (12h)	Paris (18h)

Source : Editions Matello

# \* Changement versus transition

- \* Le terme changement désigne un projet concret et circonscrit dans le temps. Il a une date de mise en œuvre.
  - Exemple : La plateforme technologique sera opérationnelle le ....
- \* Le terme transition renvoie au processus psychologique déclenché par un projet de changement. Ce processus débute dès qu'ils entendent parler du changement, pendant et peut durer même un certain temps après son implantation.

# \* Expression résistance au changement

« Il n'y pas de changement sans résistance. »

Cependant dans notre culture, la résistance est signe de fermeture.

Nous pourrions donc utiliser le mot préoccupation :

Pré : avant

Occupation : dans notre contexte

« changement »...et encore plus l'adhésion à ce changement.

# \* Forces de préoccupation (résistance)

## \* Individuel :

- L'anxiété et la peur de perdre
- Conflit entre ses besoins personnels de stabilité et le changement extérieur

# \* Forces de préoccupation (résistance)

## \* Changement :

- En opposition avec les valeurs du milieu
- Usure aux changements successifs et trop rapides

**Le changement ne fait pas de sens!**

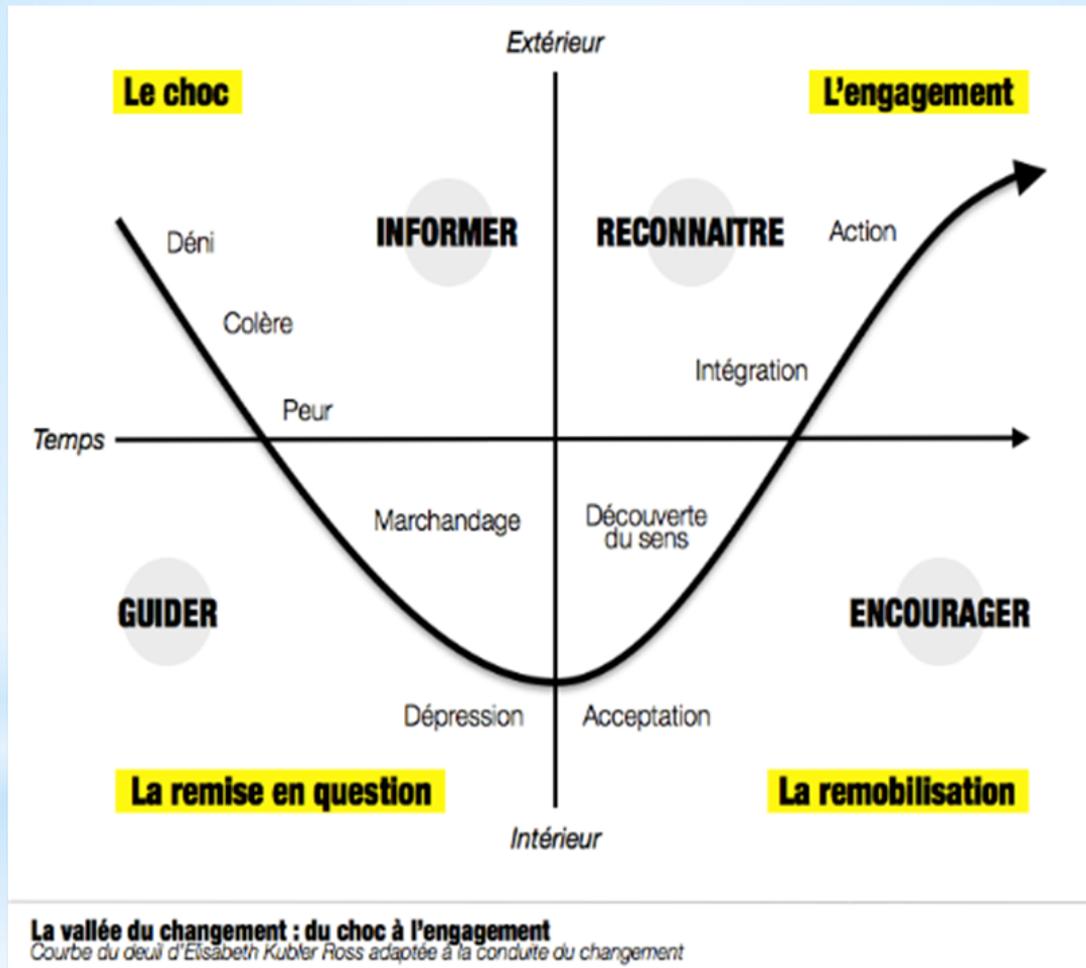
# \* Les préoccupations

- Tout changement fait peur (« peur du vide »)
- L'un des premiers réflexes est de le repousser
- *A priori*, le changement n'est ni souhaitable ni souhaité
- Il constitue une rupture inacceptable
- Il brise l'équilibre, rompt l'harmonie et ébranle la stabilité
- Les causes de blocage ne sont donc pas structurelles, la plupart du temps, mais humaines

## **Le changement nécessite :**

- D'opérer un deuil sur un fonctionnement connu et maîtrisé
- Un apprentissage : synonyme d'effort

# \* Le cycle du changement



# \* Les acteurs

## **Les proactifs**

Favorables au changement et se positionnent comme prescripteurs.  
(10 % des acteurs)

## **Les passifs**

En attente d'un résultat probant. Ils veulent être sécurisés. (80 %)

## **Les opposants**

Ils sont contre le projet et avancent systématiquement des arguments contre. (10 %)

# \* Outil : Grille d'analyse des parties prenantes

Liste des parties prenantes	Niveau actuel de connaissance	Niveau d'influence	Attitude face aux changements	Impacts du changement	Niveau d'impact	Stratégie potentielle pour gagner le soutien ou réduire les obstacles
Nom personne ou groupe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élevé</li> <li>• Moyen</li> <li>• Faible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élevé</li> <li>• Moyen</li> <li>• Faible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supporteur (actif/passif)</li> <li>• Opposant (actif/passif)</li> <li>• Ambivalent</li> </ul>	Ex : Rôles & responsabilités, autonomie, processus, supérieur imm., conditions de travail, sens du travail, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élevé</li> <li>• Moyen</li> <li>• Faible</li> </ul>	Répondre aux inquiétudes, Impliquer fortement, Garder informé, impliquer au besoin

## Questions à se poser

### Liste des parties prenantes

- ✓ Qui sera impacté directement ou indirectement par le changement?
- ✓ Qui aura un impact direct ou indirect sur le changement?
- ✓ Qui doit être informé?
- ✓ Qui risque d'entendre parler du projet?

### Niveau actuel de connaissance

- ✓ La partie prenante est-elle au courant du changement?
- ✓ Est-elle au courant des détails ou seulement des aspects à haut niveau?

### Niveau d'influence

- ✓ La partie prenante peut-elle prendre des décisions favorisant ou défavorisant le changement?
- ✓ La partie prenante est-elle connectée formellement ou informellement aux décideurs?
- ✓ La partie prenante a-t-elle une grande influence sur le succès ou l'échec du projet par sa participation et/ou résistance?

### Attitude face aux changements

- ✓ Comment réagit habituellement la partie prenante lors de changement?
- ✓ Comment la partie prenante risque-t-elle de réagir au changement actuel?
- ✓ La partie prenante est-elle extravertie ou introvertie?
- ✓ Peut-on considérer la partie prenante comme un ambassadeur du changement? Comme un leader négatif?

### Impacts du changement

- ✓ Qu'est-ce qui change pour la partie prenante?

### Niveau d'impact

- ✓ Quelle est l'importance de ces changements sur la partie prenante?

### Stratégie potentielle pour gagner le soutien ou réduire les obstacles

- ✓ Comment faire pour atténuer les impacts sur la partie prenante?
- ✓ Comment faire pour rassurer la partie prenante?
- ✓ Comment faire pour faire ressortir les bénéfices?
- ✓ Comment adapter les messages à la partie prenante?
- ✓ Comment influencer la partie prenante?

# \* Les risques

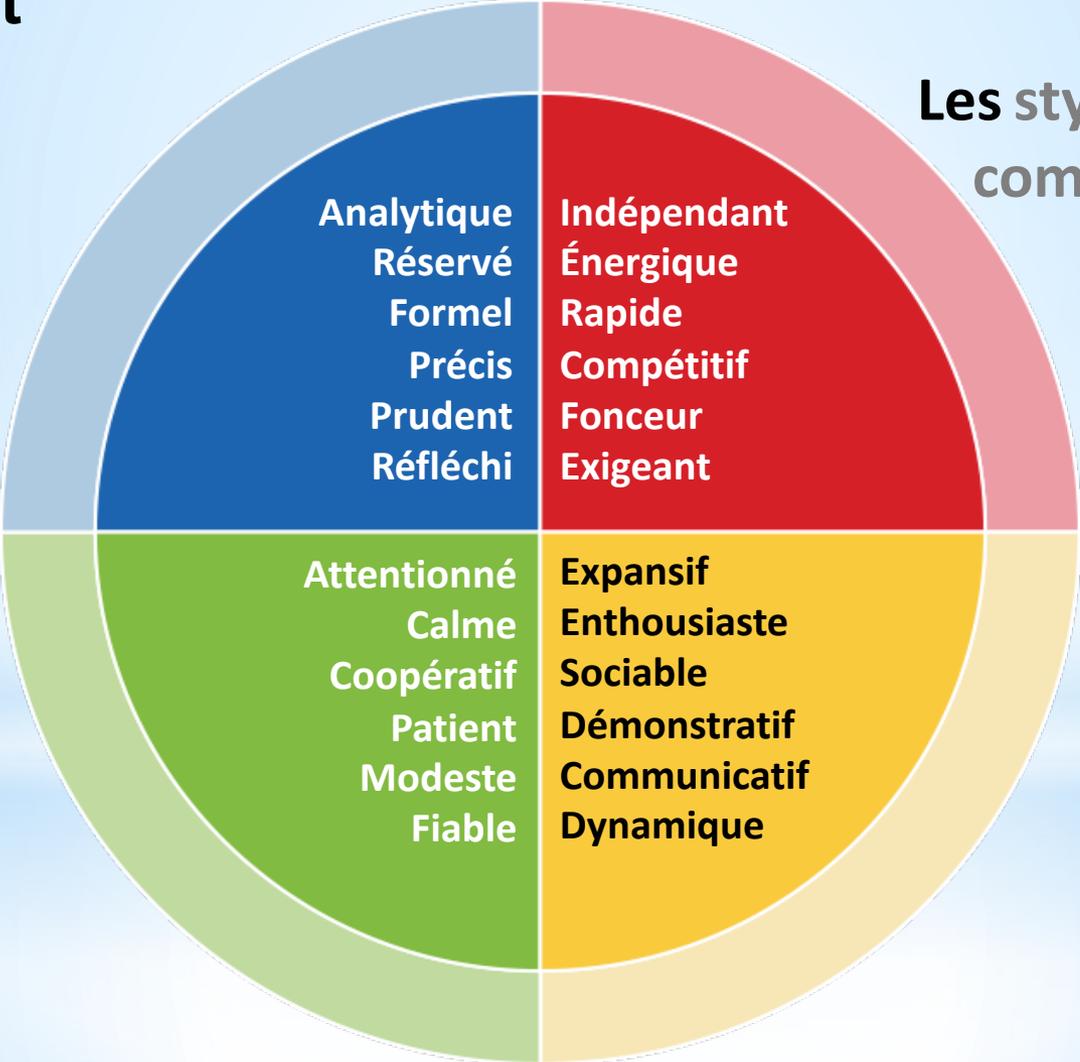
- \* Faible implication de la « Direction »
- \* Limitation à la formation
- \* Difficulté de passer de la communication individuelle à une communication collective
- \* Les rythmes de compréhension et d'appropriation du projet ne sont pas en phase (« la tête va trop vite, les jambes ne suivent pas »)

# \* Habiletés du gestionnaire du changement

- \* Communication
- \* Compréhension
- \* Écoute
- \* QE
- \* Leadership
- \* Collaboration
- \* ...

# Le langage des couleurs et

# Les styles de comportements



# \* Gestion du changement

**Existe-t-il, selon vous, UNE recette unique de stratégie de changement?**

# \* Principe

Tout individu a plus d'opportunités de s'harmoniser avec le changement s'il en est averti, s'il est écouté et s'il ne sent pas jugé par ce qu'il ressent face à ce changement.

# \* Conclusions

- \* C'est la nature et l'ampleur du changement qui devraient guider la stratégie et les tactiques
- \* Un plan bien fait est important
- \* Être flexible en fonction de l'évolution est également important

# \* Questions/Commentaires



**MERCI!**

# \* Bibliographie

- \* AUTISSIER, David. *Conduite du changement : concepts-clés*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Dunod, 2014, 272 p.
- \* GAGNON, Yves-C. *Réussir le changement : mobiliser et soutenir le personnel*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 2011, 156 p.
- \* GIROULT, Marie-Anne. *La conduite du changement*. <http://slideplayer.fr/slide/10182965/>
- \* MALETTO, Michel. *La gestion du changement : comment faire adhérer le personnel*, Montréal, Éditions Maletto, 2009, 138 p.
- \* Profil Nova