Ce guide de réflexion vous aidera à gérer et à planifier les changements à apporter dans votre entreprise. Il vous permettra aussi à élaborer votre plan de communication, essentiel à la mise en place et l’adoption auprès de vos employés et collaborateurs.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | Commentaires ou décisions à prendre |
| Type de changement | D’un point de vue interne, le changement peut être   * planifié ou provoqué   (réaction face à la pression)   * subi ou spontané   (contrainte du changement)   * radical   (changement majeur et complet) | D’un point de vue externe, le changement peut toucher un aspect   * économique * technologique * politique * social |  |
| Profondeur du changement | Superficiel  (petit changement peu coûteux) | En profondeur (bouleversement majeur) |  |
| Rapidité du changement | Rapide | Lent |  |
| Acteurs clés touchés par les changements | * Interne * Employés * Cadres * Syndicat * Leaders d’opinion | * Externe * Clients * Fournisseurs * Compétiteurs * Candidats |  |
| Facteurs de résistance liés à des critères individuels | * Les habitudes * La peur de l’inconnu * Les expériences de succès et d’échecs * Le besoin de stabilité * La perception sélective (paradigme ou idée préconçue) | |  |
| Facteurs de résistance liés au système social | * L’attachement aux normes en place * Le manque de cohérence avec le système * Les intérêts et les droits acquis * Le caractère sacré de certaines choses * Le rejet de ce qui est étranger | |  |
| Facteurs de résistance liés au mode d’introduction du changement | * Le non-respect des personnes et des compétences * Le manque de temps et de moyens pour s’adapter au changement * La non-crédibilité de l’agent de changement | |  |
| Acteurs clés  (bien les déterminer afin d’évaluer l’impact du changement sur nos ressources) | * Ceux dont le pouvoir sera renforcé par la mise en place du changement * Ceux qui perdront du pouvoir à cause du changement * Ceux qui contrôlent les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à la conduite du changement * Ceux capables d’influencer les personnes touchées par le changement * Ceux que le changement va avantager   (ex. : direction générale, gestionnaires, superviseurs de  premier niveau, syndicat, leaders d’opinion, clients,  fournisseurs) | |  |
| Définition et clarification des rôles et des responsabilités de chaque acteur clé (établir qui fait quoi) | * Direction générale * Directeur de projet * Employés * Représentants syndicaux * Spécialistes en communication * Spécialistes en ressources humaines | |  |
| Sources de pouvoir d’influence en entreprise  (Pour inciter les gens à passer à l’action et faire bouger les choses, le pouvoir est indispensable.) | * Positionnement hiérarchique ou fonctionnel * Capacité à contrôler les ressources rares de l’organisation * Expertise ou connaissance particulière d’un sujet, d’un domaine, d’un client, etc. * Qualités personnelles d’un collaborateur (employé) | |  |
| Étapes pour mener le changement | 1. **Préparer le terrain**    1. Connaître vos forces et vos faiblesses    2. Avoir les bons leaders en place (hiérarchie/influence)    3. Former une équipe de leaders du changement (expertise/expérience)    4. Créer le sentiment d’urgence :  * Quel est le problème à résoudre? * Pourquoi voulons-nous changer? * Comment le changement va-t-il affecter l’ensemble du personnel? * Qu’arrivera-t-il si on ne change pas? * Qu’est-ce que les employés vont retirer de ce changement?  1. **Évaluer et planifier le changement**    1. Déterminer les défis pour les personnes touchées par le changement et ses conséquences sur celles-ci    2. Impliquer et informer ces personnes tout au long du processus    3. Déterminer les postes clés et leurs composantes    4. Planifier l’aspect humain (développement des compétences, motivation des ressources, etc.)    5. Procéder à un projet pilote avant de déployer le changement à l’échelle de l’organisation    6. Considérer d’autres facteurs :  * Le leadership des gestionnaires et des superviseurs en place * La structure organisationnelle * Les pratiques en gestion de talents * Les politiques et procédures en place  1. **Exécuter le changement**    1. Décider des informations à communiquer (Quoi? Quand? Comment?)   *\*voir l’exemple d’un* [*Plan de communication*](https://www2.gouv.qc.ca/portail/PA_AnkaraBrowserWAR/browser/browser/d2QYUShpb9FJ1HKopn7K7hoLtUQsi3H0xK484Ymyb3kcsvR1EVBXNJMzftq80jP5cZM4Kb4y0KxgKWJacnBIwg%3D%3D)   * 1. Organiser des sessions d’information pour le personnel   2. Combler les lacunes repérées dans les compétences (entraînement à la tâche, formation interne/externe, accompagnement/mentorat, etc.)   3. Faire des points de contrôle pour valider qui s’adapte et qui est réfractaire au changement   4. Gérer la performance   5. Gérer les craintes, le stress et l’anxiété pouvant être associés au changement   6. Gérer les ambiguïtés et les incertitudes   7. Assurer un soutien et une bonne communication  1. **Mesurer le changement**    1. Évaluer les résultats    2. Évaluer les impacts    3. Mesurer le niveau d’intégration du changement | |  |
| Facteurs de succès | 1. **Considérer la dimension humaine du changement**    1. Faire participer activement les employés    2. Faire comprendre le problème pour justifier le changement    3. Donner tout le soutien en temps et en ressources nécessaires pour conduire le changement    4. Célébrer les victoires, les grandes comme les petites 2. **Accompagner le personnel**    1. Fournir les ressources requises selon le niveau d’effort à produire (soutien émotif et formation) 3. **Comprendre et respecter l’historique**    1. Respecter le passé de chaque employé    2. Reconnaître la contribution individuelle et collective 4. **Faire preuve de leadership**    1. Exprimer l’importance et la nécessité du changement    2. Assurer une disponibilité et un soutien constant    3. Faire preuve de reconnaissance et de considération envers l’équipe    4. Mettre à profit les meilleurs talents    5. Donner l’exemple en tout temps 5. **Clarifier et expliquer la vision**    1. Expliquer la finalité des changements    2. Rassurer quant à l’avenir    3. Créer des objectifs réalisables et ambitieux    4. Présenter les enjeux ainsi que les bénéfices pour l’organisation à l’ensemble du personnel 6. **Faire preuve de transparence**    1. Communiquer les vrais résultats    2. Expliquer clairement les attentes et les décisions    3. Écouter et respecter les différents points de vue 7. **Gérer le changement comme un projet à part entière**    1. Constituer une équipe exemptée en tout ou en partie de ses fonctions habituelles afin qu’elle puisse se consacrer au projet    2. Planifier avec soin toutes les étapes et les respecter 8. **Communiquer**    1. Bâtir un [plan de communication](https://www2.gouv.qc.ca/portail/PA_AnkaraBrowserWAR/browser/browser/d2QYUShpb9FJ1HKopn7K7hoLtUQsi3H0xK484Ymyb3kcsvR1EVBXNJMzftq80jP5cZM4Kb4y0KxgKWJacnBIwg%3D%3D) et en planifier chaque étape    2. Privilégier les rencontres en personne, si possible, afin de créer des liens et un sentiment de confiance réciproque | |  |