

Gérer le changement

Compétences

Cette exploration approfondie s'appuie sur l'un des domaines de compétence du [Cadre de compétences canadien pour les professionnels du développement de carrière](#). À l'aide d'exercices de réflexion, de l'analyse de situations réelles et d'activités pratiques, vous découvrirez comment ce domaine de compétence peut enrichir et orienter votre pratique du leadership.

Le défi à relever

Dans le domaine des services de soutien aux individus, le changement est inévitable et découle de l'évolution des politiques, du financement, de la technologie et des besoins des clientèles. Le changement n'est pas abstrait. Il touche directement notre personnel. L'absence d'un leadership réfléchi peut transformer des changements nécessaires en sources de confusion, de résistance et d'épuisement professionnel.

Les gestionnaires doivent souvent composer avec l'urgence et l'incertitude. Souvent, il est difficile d'expliquer le « pourquoi », de gérer la résistance et de préserver le moral de l'équipe. Par conséquent, les équipes peuvent se sentir déconnectées, dépassées ou sceptiques quant à la direction à prendre.

Le rôle des gestionnaires dans la gestion du changement

Selon William Bridges, **le changement est situationnel, mais la transition est avant tout psychologique**. Le modèle qu'il propose comprend trois étapes :

- **Fin, perte, lâcher-prise** – Les personnes doivent renoncer à leurs anciennes identités et façons de faire.
- **Zone neutre** – Un espace transitoire caractérisé par la confusion, la créativité et l'adaptation.
- **Nouveau départ** – Les personnes adoptent de nouvelles identités et de nouvelles méthodes de travail.

Ce modèle aide les gestionnaires à mieux gérer les réactions émotionnelles liées au changement, au-delà des simples considérations logistiques. Votre rôle consiste à guider les personnes tout au long de la transition, non seulement pour mettre en œuvre le changement, mais aussi pour l'orienter. En d'autres termes, vous devez :

- expliquer la raison d'être et la vision du changement;
- prévoir les réticences et faire preuve d'empathie;
- impliquer les personnes dès les premiers instants et de façon soutenue;
- soutenir les équipes lors des périodes d'incertitude et en cas de difficulté;
- donner l'exemple en matière d'engagement, de capacité d'adaptation et d'optimisme.

Assurer un leadership dans un contexte de changement ne signifie pas avoir toutes les réponses, mais bien créer les conditions propices afin que les personnes puissent aller de l'avant ensemble.



Cette ressource vous permettra de diriger le changement en faisant preuve de clarté et de compassion. Le but est de créer un espace propice au dialogue, de renforcer l'engagement et de soutenir les personnes dans un contexte chaotique. Lorsque les gestionnaires arrivent à atteindre cet objectif, le changement devient non seulement possible, mais utile. Cette ressource comprend quatre exercices qui vous aideront à :

1. Justifier le changement
2. Réfléchir à la transition
3. Assurer le suivi et faciliter la mise en œuvre
4. Mener une réflexion et renforcer le processus

« Les personnes ne résistent pas au changement. Elles s'opposent plutôt à ce qu'on cherche à leur imposer [traduction]. » – John Kotter, Conduire le changement





Exercice 1: Justifier le changement



Objectif

Aider les gestionnaires et les équipes à expliquer les motifs, le caractère urgent et les objectifs d'un changement. Cet exercice favorise l'harmonisation, la transparence et l'engagement, en expliquant clairement et concrètement les « raisons du changement ».



Préparation

- Prévoir entre 45 et 60 minutes pour la séance.
- Expliquer à l'avance l'objectif de l'activité pour favoriser l'instauration d'un climat de confiance et une meilleure préparation.
- Fournir la fiche de travail intitulée « Canevas sur la justification du changement » (ou des tableaux de papier ou des tableaux blancs).
- Fournir, au besoin, une feuille de route visuelle ou un plan de communication.



Comment l'utiliser?

Étapes à suivre

1. **Préparer la conversation :** Commencer par expliquer que la clarté constitue le fondement d'un changement réussi. Les personnes s'investissent pleinement lorsqu'elles comprennent la nature des changements, leur importance, ainsi que leur impact sur leur travail et leurs valeurs.
2. **Examiner les questions :** Passer en revue chaque section de la fiche de travail :
 - Qu'est-ce qui change? Pourquoi?
 - Quels sont les facteurs à l'origine de ce changement?
 - Quels sont les résultats que nous souhaitons obtenir?
 - Que se passera-t-il si nous ne procédons pas à ce changement?
 - Comment comptons-nous transmettre ce message clairement?
3. **Clarifier chaque question et inviter le partage d'exemples pertinents dans le contexte de l'équipe.**
4. **Remplir le canevas ensemble :** Inviter les personnes participantes à faire part de leurs observations. Vous pouvez notamment poser les questions d'orientation suivantes :



- « Pourquoi ce changement a-t-il été apporté? »
- « Quelles restrictions ou possibilités expliquent ce changement? »
- « Comment définissez-vous la réussite? »
- « Quelles préoccupations pourraient être exprimées par d'autres personnes? Comment pourrions-nous y répondre? »

5. **Harmoniser le message :** Échanger sur la façon dont vous communiquerez la justification à différents publics (ex. personnel, clientèle, partenaires). Tenir compte du ton, du format et du moment approprié.
6. **Documenter et partager l'information :** Conserver le canevas dûment rempli afin de l'utiliser pour orienter les prochains efforts en matière de communication, d'engagement et de planification. Envisager la possibilité de le présenter sous la forme d'un résumé visuel ou narratif.



Conseils de pro

- Utilisez un langage simple et évitez le jargon.
- Tenez compte de différentes perspectives afin d'enrichir la justification.
- Approfondissez les liens entre le changement, les valeurs, la mission et l'impact sur les services.



Fiche de travail 1: Canevas sur la justification du changement

Objectif

Définir les facteurs, les objectifs et le caractère urgent du changement.

Qu'est-ce qui change? Pourquoi?	
Quels sont les facteurs à l'origine de ce changement?	
Quels sont les résultats que nous souhaitons obtenir?	
Que se passera-t-il si nous ne procédons pas à ce changement?	
Comment comptons-nous transmettre ce message clairement?	



Fiche de travail 1: Canevas sur la justification du changement (exemple)

Objectif

Définir les facteurs, les objectifs et le caractère urgent du changement.

Qu'est-ce qui change? Pourquoi?	Le processus d'accueil sera modifié pour intégrer les pratiques tenant compte des traumatismes
Quels sont les facteurs à l'origine de ce changement?	Rétroaction de la clientèle, épuisement du personnel, meilleures pratiques du secteur
Quels sont les résultats que nous souhaitons obtenir?	Engagement accru, diminution du taux d'abandon dans les mesures, renforcement de la confiance du personnel
Que se passera-t-il si nous ne procédons pas à ce changement?	Diminution continue de l'engagement, occasions de soutien manquées pour la clientèle
Comment comptons-nous transmettre ce message clairement?	Réunions du personnel, rétroaction de la clientèle à titre consultatif, feuille de route visuelle

Exercice 2: Réfléchir à la transition



Objectif

Aider les gestionnaires et les équipes à se préparer aux nombreuses réactions liées au changement, à explorer les préoccupations sous-jacentes et à offrir un soutien empreint d'empathie. Cet exercice vise à favoriser la sécurité psychologique, la planification proactive ainsi que le leadership inclusif dans la gestion du changement.



Préparation

- Prévoir entre 45 et 60 minutes pour la séance.
- Préciser à l'avance le but de l'activité afin de tenir compte des différentes réactions provoquées naturellement par le processus de changement.
- Présenter, au besoin, un aperçu du modèle de transition de Bridges.



Comment l'utiliser?

Étapes à suivre

1. **Préparer la conversation** : Commencer par expliquer que la résistance ne doit pas être considérée comme un problème à éliminer, mais plutôt comme un signal à interpréter. Elle témoigne souvent d'une perte, d'une incertitude ou de besoins non satisfaits. Au cours de cet exercice, il faut prêter une oreille attentive, tout en s'efforçant d'apprendre et de diriger avec empathie.
2. **Examiner la fiche de travail** :
 - Fiche de travail de la réflexion sur la transition : Évaluation des transitions émotionnelles et des réactions stratégiques
3. **Explorer les transitions émotionnelles** : Utiliser la fiche de travail de la réflexion sur la transition pour mieux saisir les enjeux.
 - À quoi les personnes doivent-elles renoncer? Comment cela pourrait-il se manifester au niveau du comportement, du ton ou de l'engagement?
 - Comment pouvons-nous soutenir les personnes qui se trouvent dans la zone neutre?
 - Comment pouvons-nous les aider à progresser vers un nouveau départ?
 - Quels gains à court terme peuvent les motiver?
 - Qui peut faciliter ce changement tout en établissant un lien de confiance?



4. **Élaborer des stratégies d'intervention** : Proposer des réponses concrètes et empreintes d'empathie. Veuillez tenir compte de la communication, de l'encadrement, du soutien par les pairs ainsi que des comportements visibles en matière de leadership.
5. **Consigner l'information et effectuer un suivi** : Consigner les principales idées et stratégies. Attribuer les mesures de suivi et réévaluer les formes de résistance au fur et à mesure que le changement progresse.



Conseils de pro

- La résistance est une composante normale de l'expérience humaine.
- Servez-vous d'exemples concrets pour orienter la conversation.
- Encouragez les personnes participantes à présenter divers points de vue, en tenant notamment compte de l'avis du personnel d'intervention.
- Veuillez préciser que l'empathie et la clarté doivent être considérées comme des outils de gestion, et non comme de simples compétences générales.



Fiche de travail 2: Réfléchir à la transition

Objectif

Aider les gestionnaires et les équipes à se préparer aux nombreuses réactions liées au changement, à explorer les préoccupations sous-jacentes et à offrir un soutien empreint d'empathie.

À quoi les personnes doivent-elles renoncer en raison de ce changement?	
Quelles émotions ou quelles pertes pourraient se manifester?	
Comment pouvons-nous soutenir les personnes qui se trouvent dans la zone neutre?	
Comment pouvons-nous les aider à progresser vers un nouveau départ?	
Quels gains à court terme pouvons-nous les aider à obtenir pour les motiver?	
Qui peut faciliter ce changement tout en établissant un lien de confiance?	



Fiche de travail 2: Réflexion sur la transition (exemple)

Objectif

Aider les gestionnaires et les équipes à se préparer aux nombreuses réactions liées au changement, à explorer les préoccupations sous-jacentes et à offrir un soutien empreint d'empathie.

À quoi les personnes doivent-elles renoncer en raison de ce changement?	Routines d'accueil habituelles, sentiment de contrôle
Quelles émotions ou quelles pertes pourraient se manifester?	Anxiété, scepticisme, nostalgie par rapport à la « façon dont les choses se faisaient avant »
Comment pouvons-nous soutenir les personnes qui se trouvent dans la zone neutre?	Soutien par les pairs, discussions ouvertes, feuille de route visuelle
Comment pouvons-nous les aider à progresser vers un nouveau départ?	Processus d'accueil tenant compte des traumatismes qui favorise l'autonomie du personnel et de la clientèle
Quels gains à court terme pouvons-nous les aider à obtenir pour les motiver?	Projet pilote mené par le personnel, rétroaction positive, témoignages de la clientèle
Qui peut faciliter ce changement tout en établissant un lien de confiance?	Mentors (entre pairs), gestionnaires de programme reconnu·es, personnes conseillères



Exercice 3: Assurer le suivi et faciliter la mise en œuvre



Objectif

Aider les gestionnaires et les équipes à suivre activement la progression d'une initiative de changement, à identifier les obstacles et à fournir un soutien en temps opportun pour maintenir l'élan. Cet exercice favorise la responsabilisation, la capacité d'adaptation et l'appropriation collective de la mise en œuvre.



Préparation

- Prévoir entre 45 et 60 minutes pour la séance.
- Expliquer à l'avance l'objectif de l'activité dans le but de favoriser la transparence et la collaboration.
- Fournir la fiche de travail sur l'outil de suivi de la mise en œuvre du changement.
- Fournir, au besoin, une feuille de route visuelle ou un tableau de suivi.



Comment l'utiliser?

Étapes à suivre

1. **Préparer la conversation :** Commencer par souligner qu'un changement réussi exige une attention constante et ne se limite pas à un bon départ. Assurer le suivi des progrès accomplis aide les équipes à coordonner leurs efforts, à surmonter les défis et à célébrer les réussites tout au long du processus.
2. **Examiner la fiche de travail :** Passer en revue chaque colonne de l'outil de suivi de la mise en œuvre du changement :
 - Principales mesures ou étapes importantes
 - Personne ou équipe responsable
 - Échéancier ou date d'échéance
 - État d'avancement (ex. non commencé, en cours, terminé)
 - Obstacles ou risques
 - Soutien nécessaire
3. **Mettre à jour l'outil de suivi :** Demander à l'équipe de définir les étapes actuelles ou futures de la mise en œuvre. Vous pouvez notamment poser les questions d'orientation suivantes :
 - « Quelles mesures ont déjà été prises ou seront prises? »
 - « Qui est responsable de chaque élément? »
 - « Dans quels domaines observons-nous des progrès ou des retards? »



- « Quelles mesures de soutien pourraient faire avancer le processus? »

4. **Évaluer les besoins et les obstacles apparents :** Aborder les défis ou les risques liés à chaque mesure. Favoriser une réflexion honnête et sincère et faciliter la résolution des problèmes. Identifier les domaines dans lesquels une assistance, des ressources ou des communications supplémentaires pourraient s'avérer nécessaires.
5. **Attribuer des mesures de suivi :** Documenter les étapes suivantes et attribuer les responsabilités. Envisager d'organiser régulièrement des réunions de suivi afin d'actualiser l'outil de suivi et d'assurer le suivi des progrès accomplis.
6. **Célébrer les réussites et réviser les plans :** Souligner les étapes franchies et saluer le dévouement de l'équipe. Si vous devez modifier les échéanciers ou les stratégies, assurez-vous d'adopter une approche collaborative et d'agir en toute transparence.



Conseils de pro

- L'outil de suivi est évolutif. Mettez-le à jour régulièrement.
- N'oubliez pas que les demandes d'appui et d'adaptation sont tout à fait légitimes.
- Renforcez la responsabilité partagée et optimisez la collaboration entre les différentes équipes.
- Célébrez les progrès accomplis, même s'ils sont modestes.



Fiche de travail 3: Outil de suivi de la mise en œuvre du changement

Objectif

Assurer le suivi des progrès accomplis, mettre en lumière les défis et offrir un soutien aux équipes.

REMARQUE : Vous pourriez trouver le matériel de planification et de gestion des ressources particulièrement utile dans le cadre de la mise en œuvre du changement. Votre organisation utilise peut-être déjà des applications pour assurer le suivi des projets. Nous vous recommandons de continuer à utiliser celles qui répondent le mieux à vos besoins et à ceux de votre équipe.

Projet de changement:

Étapes	Propriétaire	Échéancier	Statut	Notes



Fiche de travail 3: Outil de suivi de la mise en œuvre du changement (exemple)

Objectif

Assurer le suivi des progrès accomplis, mettre en lumière les défis et offrir un soutien aux équipes.

REMARQUE : Vous pourriez trouver le matériel de planification et de gestion des ressources particulièrement utile dans le cadre de la mise en œuvre du changement. Votre organisation utilise peut-être déjà des applications pour assurer le suivi des projets. Nous vous recommandons de continuer à utiliser celles qui répondent le mieux à vos besoins et à ceux de votre équipe.

Projet de changement:

Étapes	Propriétaire	Échéancier	Statut	Notes
Fin de la formation du personnel	Responsable des ressources humaines	Mois 1	En cours	Besoin d'une personne formatrice tenant compte des traumatismes
Lancement du projet pilote	Gestionnaire de programme	Mois 2	Pas encore commencé	En attente de la refonte du formulaire d'admission



Exercice 4: Mener une réflexion et renforcer le processus



Objectif

Aider les gestionnaires et les équipes à prendre un moment de recul, à réfléchir à leurs apprentissages et accomplissements, ainsi qu'à trouver des façons de renforcer les nouveaux comportements, systèmes et états d'esprit.



Préparation

- Prévoir entre 45 et 60 minutes pour la séance.
- Expliquer à l'avance l'objectif de l'activité pour favoriser l'instauration d'un climat convivial et ouvert.
- Présenter les questions.
- Fournir, au besoin, une ligne du temps visuelle, un outil de suivi des étapes ou un résumé des commentaires.



Comment l'utiliser?

Étapes à suivre

1. **Préparer la conversation :** Commencer par mettre l'accent sur l'importance de la réflexion en tant que pratique de leadership. Elle ne doit pas être considérée comme un luxe. Elle aide les équipes à consolider leurs apprentissages, à reconnaître les efforts déployés et à cerner les éléments à améliorer afin de soutenir le changement.
2. **Examiner les questions :** Passer en revue les questions de réflexion.
 - Qu'avons-nous accompli jusqu'à maintenant?
 - Quels comportements ou systèmes ont changé?
 - Qu'est-ce qui a favorisé notre réussite?
 - Quels défis avons-nous dû surmonter?
 - Quels aspects nécessitent encore notre attention ou du soutien?
 - Comment pouvons-nous renforcer ces changements et assurer leur pérennité?
3. **Animer une séance de réflexion en groupe :** Inviter les participantes et participants à exprimer leurs idées, à raconter leurs histoires et à faire part de leurs observations. Vous pouvez notamment poser les questions d'orientation suivantes :
 - « Quelles sont nos sources de fierté? »
 - « Qu'est-ce qui nous a pris par surprise? »



- « Qu'est-ce qui est différent maintenant? »
 - « Qu'est-ce que nous voulons continuer de faire? Pourquoi? »
4. **Évaluer différentes stratégies de renforcement** : Animer une séance de remue-méninges pour faciliter le changement. Vous pouvez notamment tenir compte des éléments suivants :
- Reconnaissance et narration
 - Mise à jour de politiques ou de flux de travail
 - Encadrement continu ou soutien par les pairs
 - Rappels visuels ou rituels
 - Modèle de leadership et responsabilisation
5. **Documenter et communiquer les engagements** : Consigner les principales idées et stratégies de renforcement. Inviter chaque participant·e à formuler un engagement.
6. **Souligner les progrès accomplis** : Terminer la séance en soulignant le dévouement, la capacité d'adaptation et la progression des membres de l'équipe. Envisager la possibilité de poser un geste symbolique (ex. partager un élément visuel, faire une déclaration de l'équipe, marquer une étape).



**Conseils de pro
pour favoriser
une réussite**

- Encouragez l'expression des émotions et la narration.
- Insistez sur le fait que le changement doit être envisagé comme un cheminement, et non pas comme une liste de vérification à remplir.
- Soulignez à la fois les résultats obtenus et les efforts déployés.