



|                               |  |  | Seulem       | nent le 1/3 des in                    | itiatives per                          | rmettent d'am  | éliorer la performance  |   |  |  |
|-------------------------------|--|--|--------------|---------------------------------------|--|--|---|---|--|--|
|                               | Rappels  Les cadres intermédiaires sont les mieux placés pour mener les changements  Réseaux sociaux  Compréhension fine de l'organisation               |  |              |                                       |  |  |   |   |  |  |
|                               |  |  |              |                                       |  |  |   | r Déstabiliser  |  |  |
|                               |  |  |              |                                       |  |  | 1 - Aucune préoccupation   Montrer l'imp                                    | ortance<br>Rassurer sur ce qui ne change pas  |  |  |
|                               |  |  |              |                                       |  |  | - 2 - Préoccupations centrées sur le <b>destinat</b>                        | Écouter les peurs et les attentes   |  |  |
|                               |  |  |              |                                       |  |  | - 3 - Préoccupations centrées sur l' <b>organisat</b> i                     | Expliquer la légitimité   |  |  |
|                               |  |  |              |                                       | Compren                                | ndre les préoc   | cupations - 7 phases  | - 4 - Préoccupations centrées sur le <b>changen</b>   | Consulter et faire participer                  |  |
|                               |  |  |              |                                       |  |  | experimentation   | la transition<br>et accompagner   |  |  |
|                               |  |  |              |                                       |  |  |   | - 6 - Préoccupations centrées sur la <b>collabor</b> :  | Devenir une organisation apprenante            |  |
|                               |  |  |              |                                       |  |  |   | 7 - Préoccupations centrées sur l' améliorat  | Favoriser l'émergence de pistes d'amélioration |  |
|                               |  | Décoder les préoccupations et les résist   | tances / Cé  | éline Bareil                          | Être proz<br>préoccup                  |  | Décoder la ré   | ui vous préoccupe le plus actuellement à l'égard<br>ponse et amorcer un dialogue<br>De l'équipe | du changement? »                               |  |
|                               |  |  |              | Voir Tableau 2 p. 35                  |  |  | Du supérieur  |   |  |  |
|                               |  |  |              |                                       | - Analyser                             | et soupeser  |   | Des autres parties prenantes  |  |  |
|                               |  |  |              |                                       |  |  | Adapter le processus  | Les siennes rojet et la gestion humaine du changement   |  |  |
|                               |  |  |              |                                       | - Limites e                            | et difficultés   |   | iculté proportionnel au nombre de groupes et d'i  | nitiatives                                     |  |
|                               |  |  |              |                                       |  | - Améliorer les compéten<br>- Savoir lire la dynamiqu  |   | ices relationnelles   |  |  |
|                               |  |  |              |                                       |  |  | Doser l'effort de comp  | réhension des préoccupations  |  |  |
|                               |  | Conflance réciproque  Conditions de succès - Rencontres fréquentes                                       |              |                                       |  |  |   |   |  |  |
|                               |  |  |              |                                       |  | ns de succes   | - Rencontres fréquente<br>- Gestion participative<br>- Pouvoir exprimer ses | propres préoccupations  |  |  |
|                               |  |  |              |                                       |  | ┌ Principa   | al véhicule d'intervention  |   |  |  |
|                               |  |  |              |                                       |  | n? -   | d'influencer l'entourage<br>sa position par rapport à                       | et aux parties de s'influencer mutuellement<br>celle des autres                                 |  |  |
|                               |  |  |              | Voir la liste                         | des                                    | └ Vient e  | n réponse aux besoins d'o   | ordre relationnel   |  |  |
|                               | questions en p. 42  Objectifs poursuivis  Objectifs poursuivis   |  |              |                                       |  |  |   |   |  |  |
|                               |  |  |              |                                       |  |  |   | > asseoir la légitimité du changement<br>crédibilité et poursuivre la discussion                |  |  |
|                               |  | _  |              |                                       |  | Dispositif   | s de communication riche  | Préférer le contact direct<br>Favoriser i' interaction répétée                                  |  |  |
| Dossier «Les ca               |  | Communiquer le changeme<br>Pierre Collerette   |              |                                       |  |  |   | Médias de masse<br>Journal d'entreprise   |  |  |
| changer<br>Gestion (http://re | evuegestion.ca),   |  |              | - Comment comm                        | uniquer?                               | Dispositif   | s de communication pauv   | Lettre circulaire   |  |  |
| vol. 34, no 4,                | niver 2010   |  | nt /         |                                       | amquer.                                |  | Séances de groupe<br>Préférer plusieurs rend                                | contres courtes que peu de rencontres longue  | 5  |  |
|                               |  |  |              |                                       |  | Modalités  | Ne pas surcharger d'info  | rmations nouvelles ( 3 à 5 idées nouvelles au  Voir tableau 1 p. 44                             | maximum )                                      |  |
|                               |  |  |              |                                       |  |  |   | n en fonction du type et de la complexité du cha  | ngement  |  |
|                               |  |  |              | - Qui communique                      |  |  | rs Grandes orientation  | ons   |  |  |
|                               |  |  |              |                                       | L,                                     | Cadres intermé   | diaires _r Information p  | récise sur les aspects concrets [ Impact   Moyens rete  | nus  |  |
|                               |  | - A quel moment communiquer?   [Des le début Tout au long du processus]                                  |              |                                       |  |  |   |   |  |  |
|                               |  | Voir le tableau 2 décrivant les responsabilités en p. 46  Implications pour les dirigeants et les cadres |              |                                       |  |  |   |   |  |  |
|                               |  |  | L            |                                       | _                                      |  |   | formelle à laquelle on confie le  |  |  |
|                               |  |  | Caractéris   | istiques mand                         | at d'imaginer<br>r ».                  | et de mettre e   | n place des innovations c   | tout au long d'un continuum de  |  |  |
|                               |  |  |              | une p                                 | et remettre                            | remettre en question le paradigme du fonctionnement en silos, en adoptant poective interetablissements   |   |   |  |  |
|                               |  | Créer une communauté   |              | tude de cas dans<br>naine SSS p.49-52 |  |  |   |   |  |  |
|                               |  | stratégique pour favoriser le<br>changement / Mario Roy et al.   |              | - Ob                                  | enir l'engage                          | çon ciblée au niveau opérationnel<br>engagement ferme des dirigeants<br>un responsable du dossier associé à la direction<br>in œuvre doit être conçue et réalisée par ceux q<br>avec soin le poste de conseiller-animateur |   |   |  |  |
|                               |  |  | Facteurs     | - La                                  | mise en oeuv                           |  |   |   | nt   |  |
|                               |  |  |              |                                       |  | hing et du souti   | en aux cadres   | os las arganisations partapairas  |  |  |
|                               | - Mettre en oeuvre les transformations simultanément dans<br>S'assurer de la compatibilité des initiatives de la communa<br>régionales et ministérielles |  |              |                                       |  |  |   |   |  |  |
|                               |  |  | v            | /oir étude de ca<br>e domaine SSS p   | dans                                   |  |   |   |  |  |
|                               |  |  | _            |                                       |  |  | on et la faire partager   |   |  |  |
|                               | cond   | on, planification et évaluation : les<br>ditions clés du succès d'un changement?<br>adeleine Audet       |              | conseils difficiles                   | Mesurer la réussite d'un changement en |  |   |   |  |  |
|                               |  |  | Red          | ecommandations                        | Valorise                               | r tous les   | ps à planifier et plus de te  | mps à soutenir les initiatives  |  |  |
|                               | microchangements  Réviser la notion d'échec  |  |              |                                       |  |  |   |   |  |  |
|                               |  |  |              | Légitimer                             | le changeme                            | ent -  | un <b>dialogue soutenu</b> ar<br>s cadres à composer avec                   | vec les cadres<br>: les déséquilibres et <b>protéger leur intégrité</b>                         |  |  |
|                               | Comment  | la direction peut-elle soutenir ses  |              |                                       | e changemen                            |  |   | node de gestion de projet   |  |  |
|                               | cadres dar   | ns la conduite d'un changement<br>Alain Rondeau et Céline Bareil   | ூ 3 enjeux c | ciés -                                |  | ∟ Utiliser Ia  | Exercer du leadershi  |   |  |  |
|                               |  |  |              |                                       | iser l'appro<br>nt, amener le          | <b>opriation</b> du<br>es cadres à   | - Considérer le changen   | équipes dans la modification de leurs comportem<br>tent comme une situation d'apprentissage     |  |  |
|                               |  |  |              |                                       |  |  | Audi der le changemen   | t dans la perspective d'une amélioration co   | numae'   |  |