

La Gestion du Changement

un cahier d'exercices pour
le changement personnel et organisationnel

Les Partenaires Delta Inc.

Pour que le changement se réalise au sein de votre entreprise, il est indispensable que vous intégriez ce changement à la fois dans votre vécu professionnel et personnel.

“Le changement personnel est au coeur du changement dans l’entreprise.”

par Delta Partners Inc, certains droits réservés



Ce document est publié avec une licence 'Creative Commons' ([CC BY 2.5](https://creativecommons.org/licenses/by/2.5/))

date originale de publication: Décembre 2011 (v1)

Après avoir lu ce livre électronique, vous devriez être en mesure de...

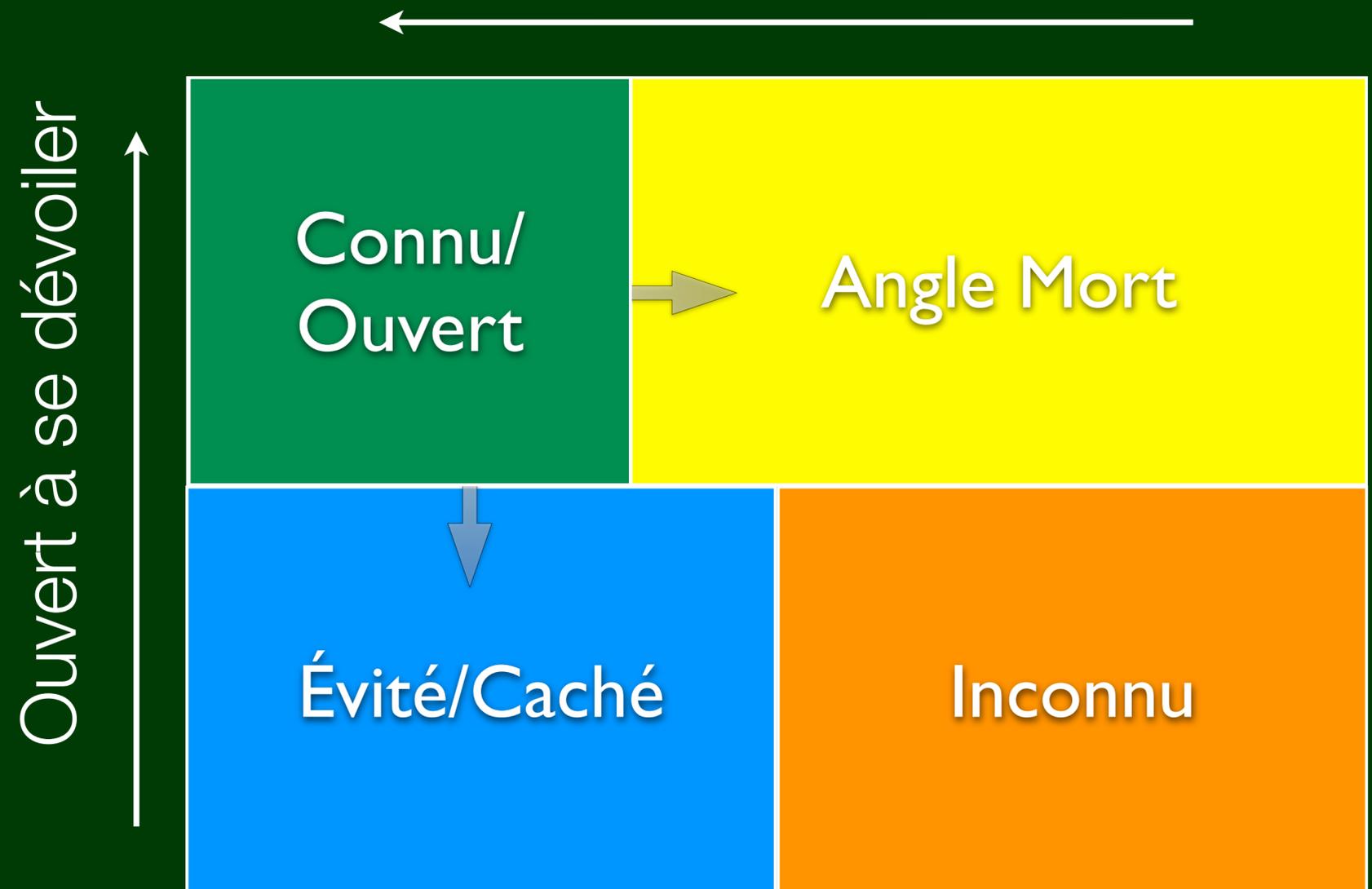
- comprendre l'impact que vous avez en tant qu'instrument de changement
- reconnaître vos réactions vis-à-vis le changement
- identifier les trois phases de transition et les émotions qui s'y rattachent
- identifier des stratégies pour traiter le changement de manière personnelle et professionnelle
- revoir des stratégies de base pour gérer le changement
- préparer un plan de communication.

la fenêtre de JoHari

“ C’est par la rétroaction que nous prenons conscience de la façon dont les autres nous perçoivent, de la même manière, c’est par la rétroaction que les autres prennent conscience de la façon dont nous les percevons.”

– Phillip Hanson

Ouvert à la rétroaction



En tant qu'êtres humains, nous pouvons jouer de nombreux types de rôles selon les gens que nous abordons. La fenêtre JoHari, nommée d'après ses créateurs, Joe Luft et Harry Ingham, illustre différents aspects de la personnalité (les intérêts, les valeurs, les opinions). Elle vise à aider les gens à comprendre comment ils entrent en relation avec les autres. Elle leur permet également de mieux se connaître et d'identifier leur degré d'ouverture à recevoir de la rétroaction de la part des autres.

Les quatre volets de la fenêtre JoHari sont:

Connu/Ouvert - ce volet est caractérisé par une communication ouverte avec les autres.

Évité/Caché - ce volet fait référence à une situation dans laquelle l'individu se sent vulnérable et se cache des autres.

Angle mort - ce volet fait référence à une situation dans laquelle l'individu est inconscient de l'impact de son comportement sur les autres alors que les autres le sont.

Inconnu - ce volet fait référence aux éléments tels les craintes extrêmement profondes, la petite enfance, et les ressources non reconnues.

Unknown — refers to elements such as deeply-held fears, childhood attitudes, and latent abilities.



Quelles sont les réactions communes au changement?

DÉNÉGATION :

Vous allez travailler comme d'habitude et vaquez à vos activités comme si rien n'avait changé, comme si rien ne change. Vous refusez de faire face au changement. Mais nier le changement ne peut vous aider qu'à court terme. Cependant, nier le changement pour une durée prolongée vous empêche de faire face à vos émotions et à vos réactions au changement. Nier le changement frêne donc, à long terme, l'évolution naturelle du processus du changement.

RÉSISTANCE :

Vous ciblez uniquement les forces négatives, personnelles ou organisationnelles du changement. Selon qui vous êtes, vous vous exprimez en donnant libre cours à la colère et la frustration, au refus d'agir, à la dépression, à l'inaction ou au sabotage. Vous êtes déterminé à ne pas renoncer à la vieille manière de faire en faveur du changement. Vous avez souvent besoin de temps, d'attention, et de beaucoup de communication et d'aide pour en venir à dire adieu à l'ancien et de commencer à accepter le nouveau.

Quelles sont les réactions communes au changement?

EXPLORATION :

Vous commencez à vous examiner le futur avec précaution. Vous cherchez à trouver les éléments positifs du changement et à trouver des moyens visant à aider l'implantation du changement. Vous vous fiez à vos habiletés à résoudre les problèmes de manière créative et explorez comment et où vous vous situez dans le cadre de ce changement. Même si vous semblez "attendre", vous êtes cependant ouvert à l'idée de s'engager activement dans le processus.

ENGAGEMENT :

Vous vous engagez pleinement envers le changement en mettant toute votre énergie à réussir l'implantation du changement. Vous êtes excité, énergisé et enthousiaste. Souvent, vous devenez un porte-parole du changement, et aidez les autres à explorer et à s'engager envers ce changement.

phases de la transition

La transition s'étale habituellement sur un laps de temps plus ou moins long. Même si le changement est instauré dans une organisation, les individus peuvent avoir des réactions qui peuvent émerger et perdurer pendant un certain temps après l'implantation du changement.

La transition se vit en fonction de trois étapes:

- La fin
- La zone neutre
- Un nouveau début

phases de la transition

La fin: L'ancienne façon de faire est révolue

Si on anticipe le changement, les réactions initiales peuvent être l'excitation, l'enthousiasme, voire même l'exaltation.

Si l'on n'est pas en faveur du changement, ou si le changement nous prend par surprise, on peut éprouver les émotions suivantes:

l'incrédulité – la négociation – la trahison – la colère – la tristesse

Si l'on se permet d'éprouver ces émotions, on arrive généralement à accepter le changement (ce qui est très différent de subir le changement).

phases de la transition

La zone neutre

Lorsque l'idée du changement a été acceptée, on transite vers la prochaine étape qu'on nomme la zone neutre.

La zone neutre réfère à une étape au cours de laquelle on tente d'appriivoiser le changement. Cette étape peut être vécue avec plus ou moins d'aisance selon les individus.

Au cours de cette étape, on peut ressentir de l'appréhension, de l'inquiétude, de l'indécision, de la perte de contrôle, ou de l'impatience, parce qu'on cherche à mettre en application et à maîtriser la nouvelle manière de faire.

Cependant, cette étape, si elle est bien gérée, peut faire ressortir la vision connexe au changement, par conséquent, stimuler l'engagement des individus face à l'avenir.

phases de la transition

Un nouveau début

Dans cette phase, on considère que le changement est implanté; les individus commencent à opérer selon les nouvelles règles.

En d'autres mots, on met en pratique ce qui n'a été, jusqu'ici, que des idées ou de la théorie.

On peut observer un peu de résistance ou certaines tentatives de sabotage de la part de ceux qui n'ont pas encore accepté le nouveau plan. Certains peuvent choisir d'attendre de voir comment les choses se passent, d'autres peuvent tenter de faire les choses à l'ancienne manière.

Les émotions positives qui accompagnent habituellement cette étape sont le soulagement, la satisfaction, un sentiment de réalisation, et l'excitation.

Modèle de transition de William Bridges

FIN

ZONE
NEUTRE

DÉBUT

VALEURS, ATTITUDES, CROYANCES

- perte
- dénegation
- désillusion
- le refus ou l'acceptation de lâcher prise
- résistance
- excitation
- peur

- impuissance
- stress
- confusion
- désorientation
- déconnection
- remise en question de l'estime de soi
- perte
- séparation
- peur
- délivrance

- nouvelle énergie
- enthousiasme
- confiance
- estime de soi
- réalignement
- frustration
- espoir
- nouvelle signification

comment accepter le changement plus vite

Chacun de nous accepte le changement à son propre rythme. Cette capacité à accepter le changement est ce qu'on appelle **la résilience**.

Le degré de résilience se mesure à la vitesse à laquelle un individu progresse à l'intérieur de la phase de transition sans développer de comportements dysfonctionnels.

Les individus résilients sont ceux qui apprennent à vivre rapidement avec le changement. Ces individus ont un avantage par rapport à leurs collègues moins résilients car ils sont capables de faire face à un changement plus intense sans s'hypothéquer intellectuellement, physiquement ou émotionnellement. En d'autres mots, la capacité d'un individu à s'adapter au changement dépend de son degré de résilience. Ainsi, plus un individu est résilient, plus vite et mieux il s'adapte au changement.

il y a cinq éléments qui caractérisent un comportement résilient:

1. **Détenir une perspective positive.** Un individu qui détient une perspective positive est celui qui est capable d'identifier les occasions potentielles de faire des gains malgré un contexte instable et qui est convaincu de pouvoir en tirer profit.
2. **Cibler.** Un individu résilient a une vision claire de ce qu'il veut réaliser et y réfère s'il sent qu'il s'égaré.
3. **Être souple.** Un individu souple est celui qui sait puiser d'un réseau de ressources internes et externes en vue de développer des stratégies créatives et adaptables pour répondre au changement.
4. **Être organisé.** Un individu organisé est celui qui utilise efficacement une approche structurée en vue de planifier et coordonner l'implantation de nouvelles stratégies et qui en même temps est en mesure de gérer l'ambiguïté qui pourrait en résulter.
5. **Être proactif.** Les individus résilients s'engagent dans l'action face à l'inconnu. Ils préfèrent prendre des risques calculés plutôt que de se maintenir dans une situation de fausse sécurité.

habiletés pour survivre au changement organisationnel

1. **Maîtrisez vos pensées et vos émotions:**

Une réponse “normale” peut inclure n’importe quel élément connexe à la dénégaration à la peur, à la colère, à l’anxiété, à la résistance, à l’excitation, au désir de saboter l’organisation, à l’acceptation finale.

Que voulez-vous choisir et quand voulez-vous le choisir?

2. **Lâchez prise du passé et ciblez l’avenir:**

Résistez à la tentation de rester attaché “au bon vieux temps”. Votre énergie quotidienne est limitée.

Où voulez-vous dépenser votre énergie? Dans le passé ou dans un futur?

habiletés pour survivre au changement organisationnel

3. **Soyez souple et adaptez vous:**

Ce sont les qualités clés du professionnel accompli d'aujourd'hui.

Ne jugez pas et rappelez-vous que quelque chose de nouveau n'est ni bon ni mauvais - mais tout simplement différent.

4. **Équilibrez votre vie:**

Il est important de faire l'équilibre des éléments de votre vie tels le travail, la famille, les finances, les amis, les poursuites spirituelles, la santé, la maîtrise du stress, la croissance personnelle et professionnelle.

Si le travail, en soi, occupe une place prépondérante dans votre vie, son moindre remaniement risque de vous déséquilibrer. Rappelez-vous que le travail n'est rien de plus que ce que vous faites. Il ne vous définit pas comme individu.

habiletés pour survivre au changement organisationnel

5. **N'adoptez pas une mentalité d'otage:**

La véritable sécurité d'emploi est en soi! Conséquemment, la sécurité d'emploi vous accompagne où que vous alliez.

Il demeure important que vous vous gardiez à jour et que vous développiez, au besoin de nouvelles habiletés. Choisissez la méthode d'apprentissage qui vous convient. Si vous avez l'âme d'un autodidacte, optez pour des interventions qui sont cohérentes avec qui vous êtes. La personne apprenante se retrouve dans une meilleure posture à la longue puisqu'elle demeure à la hauteur des exigences du marché du travail. Explorez vos options.

6. **Vivez dans l'esprit du renouvellement et de la réinvention continuelle:**

Rappelez-vous que vous avez du talent dans plus d'un domaine. Souvenez-vous de tout ce que vous avez accompli jusqu'à présent dans votre vie. En réalité, le changement n'est rien de plus qu'une nouvelle occasion d'évoluer. Demeurez ouverts et positifs et tout ira bien.

plan d'action

Il faut maintenant vous demander - Que vais-je faire pour:

- relaxer
- me donner un défi, et
- être proactif?

Et ensuite:

- Qui m'appuiera?
- De quelle manière est-ce que je me récompenserai?

réussite des programmes de changement

- 40% des entreprises à travers le monde ne prévoit pas un retour à la normale
- Selon une étude de 300 grandes entreprises, 82% considèrent la transformation organisationnelle d'une importance vitale et en moyenne lancent deux initiatives de changement majeures par année.
- IBM rapporte que la nature de la gestion du changement devient plus systématique et basée sur l'évidence, plutôt que l'approche improvisée typique utilisée pendant des années.
- Selon une étude globale de CEO d'entreprises importantes, les entreprises qui suivent des procédures de gestion du changement spécifiques et formelles voient un taux de succes de projet de 52%, comparé à 36% pour ces entreprises qui improvisent.
- La plus grande raison de faillite de projets de changement organisationnel est la manque d'attention aux aspects concernant les personnes. La gestion de transformation effective necessite beaucoup plus que l'application de processus, outils et techniques.

- extrait de "Leading Transformation in the 'New Normal': An Art and Science Approach"



Les éléments cachés sont souvent absents de la majorité des initiatives de changement

stratégie
politiques/procédures
technologie
ressources financières

On retrouve ces éléments dans la plupart des interventions relative à la gestion du changement.

structure organisationnelle
&
relations humaines

- valeurs
- attitudes
- perceptions
- sentiments

On oublie généralement que ces éléments influencent de manière sérieuse l'implantation du changement.

LE CHANGEMENT EN 7 ÉTAPES

7. RATIFICATION ET STABILISATION

6. IMPLANTATION DU CHANGEMENT

5. PROPOSER L'ORDRE DU JOUR

4. DÉFINIR L'ORGANISATION CIBLE

3. ÉVALUATION-ORGANISATION ACTUELLE

2. DIAGNOSTIC PARTAGÉ

1. PRÉPARATION AU VISION

Il y a 7 étapes dans la formulation et la mise en oeuvre du changement:

1. **Préparation au changement** – Clarifier la vision, les valeurs, l'équipe, "Sommes-nous prêts?"
2. **Diagnostic partagé** – Pourquoi changer? (la communication)
3. **Évaluation de l'organisation actuelle** - Où en sommes-nous actuellement?
4. **Définir l'organisation cible** – Où voulons-nous être?
5. **Proposition globale de l'ordre du jour relié au changement** – Que devons-nous changer?
6. **Implantation du changement** – Plan d'action > Exécutez-le!
7. **Ratification et stabilisation** – Maintenir le momentum

Le Contexte (pourquoi?)

énumérez pourquoi l'organisation doit changer:

- marché mondiale
- la croissance
- la législation
- etc.

Modèle d'analyse

Situation courrante

décrivez la situation courrante
(inclure les données!)

Situation ciblée (future)

identifiez ce qui est le plus
important
(inscrire ces éléments!)

Écart et plan d'action

Quels sont les écarts?

- alignement stratégique
- compétences clés
- capacités
- facteurs critiques de succès

Mise en oeuvre et suivi

étapes à suivre pour implanter un changement réussi

- identifiez le besoin de changer
- identifiez (évaluez) les options
- développez les habiletés de mise en oeuvre
- évaluez l'impact du changement
- explorez les nouvelles idées: faut-il apporter une amélioration ou créer de nouveaux changements?

Quand peut-on dire qu'une organisation est réceptive au changement?

Il existe une formule, attribuée à David Gleicher, qui peut être utilisée pour évaluer si une organisation est réceptive au changement:

insatisfaction x vision x première étapes > résistance au changement

Q1:

Les individus peuvent-ils être réceptifs à vivre un changement au sein d'une organisation qui ne l'est pas?

Q2:

Une organisation peut-elle être prête à recevoir un changement si les individus qui la composent ne le sont pas?

réceptivité au changement (organisations et individus)

À l'interne — Qu'est-ce qui motive les gens à vouloir changer?

- insatisfaction ressentie face à la situation actuelle
- la certitude que les choses pourraient aller mieux
- la certitude qu'ils peuvent influencer la situation (faire la différence)
- une compréhension des gains individuels et des gains organisationnels

réceptivité au changement (organisations et individus)

À l'externe—de quoi ont besoin les gens pour pouvoir croire que le changement proposé se réalisera de manière réussie?

le soutien aux gestionnaires incluant:

- une vision collective du futur
- ressources (coûts, temps)
- priorités
- formation dans les secteurs nécessaires en vue de mettre en place les changements de manière réussie

(assurer la cohérence culturelle en prêchant par l'exemple: faire preuve d'attitudes et de comportements souhaités pour qu'ils soient émulés par l'ensemble des membres de l'organisation)

réceptivité au changement (organisations et individus)

À l'externe—de quoi ont besoin les gens pour pouvoir croire que le changement proposé se réalisera de manière réussie?

le soutien à la culture incluant:

- la confiance entre les individus et les groupes (en se basant sur une communication honnête et transparente et sur des véhicules qui soutiennent cette communication)
- encouragement à prendre de risques et à apprendre
- le travail d'équipe

éléments de réflexion et de discussion

- De quelle manière votre section / division peut-elle gérer le changement de manière plus efficace?
- Quelle méthode emploierez-vous pour soulever des points et à qui ces points seront-ils soumis?
- Qui abordera ces points/situations (de quelle manière seront-ils présentés à votre équipe, qui établira les priorités)?
- De quelle manière seront-elles résolues de façon à offrir un service supérieur et maintenu à la clientèle (qui participera aux réunions d'équipe)?
- Quelles stratégies pouvez-vous utiliser pour créer un environnement où règnera la confiance, le respect et l'engagement?
- Quels sont les obstacles qui pourraient vous empêcher d'y arriver?
- Listez vos idées pour surmonter les obstacles.
- Quelles sont vos forces actuelles? Comment pouvez-vous en tirer profit?

trousse à outils



Grille d'identification et de communication pour les groupes cibles

Objective du projet:			
<i>Groupes cibles</i>	<i>Impact sur groupes cibles</i>	<i>Objectif d'affaires</i>	<i>Objectif de communication</i>
parrains			
groupes cibles principaux			
utilisateurs			
personnes-ressources et experts			
groupes cibles indirects			
autres groupes cibles			

grille d'identification et de communication pour les groupes cibles (instructions)

Remplissez la grille à la page précédente en vous assurant de répondre aux questions suivantes pour chacun des groupes cibles identifiés:

1. Qui sont-ils? Attribuez-leur une désignation qui sera comprise par votre organisation.
2. Quelles sont leurs préoccupations par opposition à d'autres groupes cibles?
3. Quel est le degré d'importance de ces préoccupations par opposition à celles exprimées par d'autres groupes cibles?
4. De quelle manière ces préoccupations peuvent-elles avoir des conséquences sur la réussite du projet?
5. Où en sont-ils en ce moment? Ont-ils été informés et sont-ils à jour en matière de communication? Soutiennent-ils l'initiative? Y a-t-il des réfractaires?

grille d'identification et de communication pour les groupes cibles (instructions)

6. Quels gains peuvent-ils associer à ce projet (Sont-ils en mesure de répondre à la question “Que vais-je tirer de ce changement”)?
7. Quels problèmes pourraient-ils anticiper à l'égard de cette proposition ou de ce projet? Quelle réserve pourraient-ils avoir à l'égard de ce projet? Quelles sont leurs préoccupations principales à l'égard de ce projet? Qu'est-ce qui pourraient les retenir de faire preuve de soutien à l'égard du projet? Anticipez-vous des problèmes de comportement? Si oui, décrivez-les.
8. Établissez des priorités par ordre d'importance face aux différents groupes qui sont ciblés par ce projet. Il ne faut pas croire que tous les groupes méritent une attention égale. Accordez-vous suffisamment d'attention à l'ensemble des groupes cibles?
9. Identifiez vos objectifs d'affaires et élaborer les objectifs de communication qui vous aideront à atteindre les résultats escomptés.

matrice de planification des communications

Une stratégie de communication efficace se base sur les cinq étapes suivantes:

<i>Étape</i>	<i>Qu'est-ce qui est requis?</i>	<i>Questions clés auxquelles doivent répondre les gestionnaires du changement</i>
<i>1. Résultats excomptés</i>	Soyez clairs par rapport à ce qui doit être fait	Après avoir communiqué cette information, à quoi vous attendez-vous de la part de vos employés?
<i>2. Messages</i>	Développez des messages clairs à partir d'énoncés exprimés dans un langage facile à comprendre	Quels sont les renseignements clés dont ont besoin les employés?
<i>3. Contexte</i>	L'information doit être perçue comme étant pertinente en faisant des liens avec la situation organisationnelle courante ou encore avec les objectifs visés	Pourquoi est-il important que les employés comprennent cette information et qu'ils agissent en conséquence?

matrice de planification des communications

<i>Étape</i>	<i>Qu'est-ce qui est requis?</i>	<i>Questions clés auxquelles doivent répondre les gestionnaires du changement</i>
<i>4. Renforcement</i>	Assurez-vous que l'information est communiquée plus d'une fois et qu'elle est communiquée de différentes manières	Quelles autres méthodes devriez-vous utiliser pour vous assurer que les employés ont bien compris les messages fondamentaux?
<i>5. Rétroaction</i>	Obtenez de la rétroaction des employés sur l'efficacité de vos communications	Comment ont réagi les employés face à cette information et quel effet l'information a-t-elle eu sur eux?

gabarit de la matrice de planification des communications

<p><i>Résultats escomptés</i> (soyez clair par rapport à ce qui doit être fait)</p>	<p>Après avoir communiqué cette information, à quoi vous attendez-vous de la part de vos employés?</p>
<p><i>Messages</i> (développez des messages clairs à partir d'énoncés exprimés dans un langage facile à comprendre)</p>	<p>Quels sont les renseignements clés dont ont besoin les employés?</p>
<p><i>Contexte</i> (faites en sorte que l'information soit perçue comme étant pertinente en faisant des liens avec la situation organisationnelle courante ou encore avec les objectifs visés)</p>	<p>Pourquoi est-il important que les employés comprennent cette information et qu'ils agissent en conséquence?</p>

gabarit de la matrice de planification des communications

<p>Renforcement <i>(assurez-vous que l'information est communiquée plus d'une fois et qu'elle est communiquée de différentes manières)</i></p>	<p>Quelles autres méthodes devriez-vous utiliser pour vous assurer que les employés ont bien compris les messages fondamentaux?</p>
<p>Rétroaction <i>(obtenez de la rétroaction des employés sur l'efficacité des vos communications)</i></p>	<p>Comment ont réagi les employés face à cette information et quel effet l'information a-t-elle eu sur eux?</p>

évaluation de véhicules/modes de communication dans le cadre de la planification des communications

- Quels véhicules ou modes de communication utilisez-vous? À quel pourcentage?
- Quels sont les obstacles inhérents à l'utilisation de ces véhicules ou modes de communication?

<i>Véhicules/Modes</i>	<i>%</i>	<i>Conséquences (+ ou -)</i>

réflexions pour l'agent: avant le rencontre avec le parrain ou le maître de projet

1. Que devons-nous changer?

- les livrables clés
- les jalons les plus importants
- clients/fournisseurs
- qui doit s'impliquer
- de quelle manière sera mesuré le projet
- de quelle manière sera mesurée l'équipe

réflexions pour l'agent: avant le rencontre avec le parrain ou le maître de projet

2. Quelle est la nature du changement? Sagit-il d'un changement relatif aux valeurs et aux croyances, à l'idéologie, aux façons de faire? Ce changement s'applique-t-il à l'ensemble de l'organisation ou à certains secteurs?
3. Quel degré d'autorité ai-je? Quel degré d'autorité ai-je besoin?
4. Quels problèmes puis-j' anticiper dans le cadre de la négociation du "contrat générale"?
5. Quelles sont les ressources physiques, financières et organisationnelles dont j'ai besoin pour mener ce projet à bien?
6. De manière spécifique, quel type de soutien ai-je besoin de la part du parrain ou du maître du projet?

réflexions pour l'agent: avant le rencontre avec le parrain ou le maître de projet

7. Quelles sont les interventions que je ne voudrais pas que le parrain ou le maître du projet effectue (ou du moins sans m'en parler au préalable)?
8. Quelles sont les limites décisionnelles que j'aimerais établir pour moi et l'équipe (marge de manoeuvre et imputabilité)?
9. Quels sont les types de décisions qui reviennent spécifiquement au parrain ou au maître du projet (droit de veto)?
10. Quelles sont les préoccupations qu'il me reste et que je dois aborder avec le parrain ou le maître du projet?
11. Quel est le processus pour modifier le "contrat ascendant"?

une liste pour l'agent: préparer la première rencontre avec l'équipe

1. Quelle est la portée et quelle est la nature du projet?
2. Les livrables clés?
3. Les jalons critiques?
4. Les clients/fournisseurs ou autres groupes ciblés devant être impliqués?
5. De quelle manière le projet sera-t-il mesuré (indices de mesures)?
6. De quelle manière l'équipe sera-t-elle mesurée?

une liste pour l'agent: préparer la première rencontre avec l'équipe

7. Rôles et responsabilités de l'ensemble des individus concernés:

- parrain du projet/le maître du projet
- chef de projet
- agent
- membres de l'équipe

8. Procédure de résolution des conflits?

9. L'échéancier de mise en oeuvre?

10. Processus de modification du contrat?

11. Autres points?

questions auxquelles les employés veulent des réponses

1. Pourquoi devons-nous changer?
2. Où allons-nous?
3. Quelle est la différence entre nos façons de faire actuelles et nos façons de faire futures?
4. De quelle manière mesurera-t-on le succès et de quelle manière ma rémunération sera-t-elle représentative de mon rendement?
5. De quelle manière mon rôle ou mon poste sera-t-il modifié pour mieux appuyer la situation future?
6. Quels sont les comportements que je devrai modifier?
7. Quel est mon rôle en tant qu'instigateur de changement et comment cela se traduit-il concrètement?
8. De quelle manière est-ce que je tirerai profit personnellement de la situation future?



déterminer les changements requis

Besoins de l'organisation

Une des premières activités à accomplir lorsque l'on effectue une évaluation des besoins est d'obtenir de l'information préliminaire nous permettant d'identifier clairement sur qui, sur quoi, où et comment s'articule le changement souhaité. Ceci étant fait, l'évaluation des besoins devrait alors être classée selon l'intention sous-entendue de son utilisation future.

Évaluation proactive

Évaluation des besoins futurs. Cette évaluation est effectuée en vue de:

- Préparer une organisation à un changement environnemental externe ou interne.
- Améliorer le rendement sans tenir compte des normes en vigueur.
- Examiner les normes de rendement existantes en vue de déterminer les changements requis.

déterminer les changements requis

Évaluation réactive

Évaluation des besoins se basant sur la situation passée ou présente. Cette évaluation examine les causes ou les conditions entourant les problèmes ou les situations. Les stratégies réactives mettent l'accent sur:

- le plan macro - l'organisation dans son ensemble, ou;
- le plan micro - un individu, un groupe de travail, ou un département.

Évaluation spécifique de la solution

Évaluation qui vise à incorporer les hypothèses de départ relatives aux causes des problèmes et à leurs solutions. Cette évaluation cherche à identifier la façon la plus rentable d'appliquer la solution.

Évaluation à la suite d'une intervention

Évaluation visant à déterminer la meilleure façon d'évaluer les résultats d'un programme de changement.

bibliographie

“Surviving Corporate Transition”, William Bridges. (Doubleday, 1998)

“Leading Transformation in the ‘New Normal’: An Art and Science Approach”, Harold Schroeder. (*Cost Management*, Nov/Dec 2010, 24-6)

“Transitions: Making Sense of Life’s Changes”, William Bridges. (Addison-Wesley Publishing Company, 1980)

“The 7 Habits of Highly Effective People”, Stephen Covey. (Simon and Schuster, 1989)

“The 1973 Annual Handbook for Group Facilitators”, Philip Hanson. (University Associates Inc., 1973)

"Leading at the Edge of Chaos: How to Create the Nimble Organization", Daryl R. Conner. (John Wiley & Sons Inc., 1998)

“[On the ancient stairs](#)” via flickr user [@rgs](#) (CC BY-SA 2.0)



bibliographie

“Leading Change”, John Kotter. (Harvard Business Review Press, 1996)

“Conquering Organizational Change: How to Succeed Where Most Companies Fail”, Randy Harl. (CEP Press, 2001)

“Switch: How to Change Things When Change Is Hard”, Chip Heath and Dan Heath. (Broadway Books, 2010)



"Le changement culturel profond et durable dans une organisation ne peut avoir lieu que si les individus vivent eux-mêmes un changement personnel".

Les Partenaires Delta Inc., est une société de conseillers en gestion stratégique basé à Ottawa, Ontario, Canada.

Visitez:

www.DeltaPartners.ca

twitter.com/deltapartnersca

linkedin.com/companies/554195

