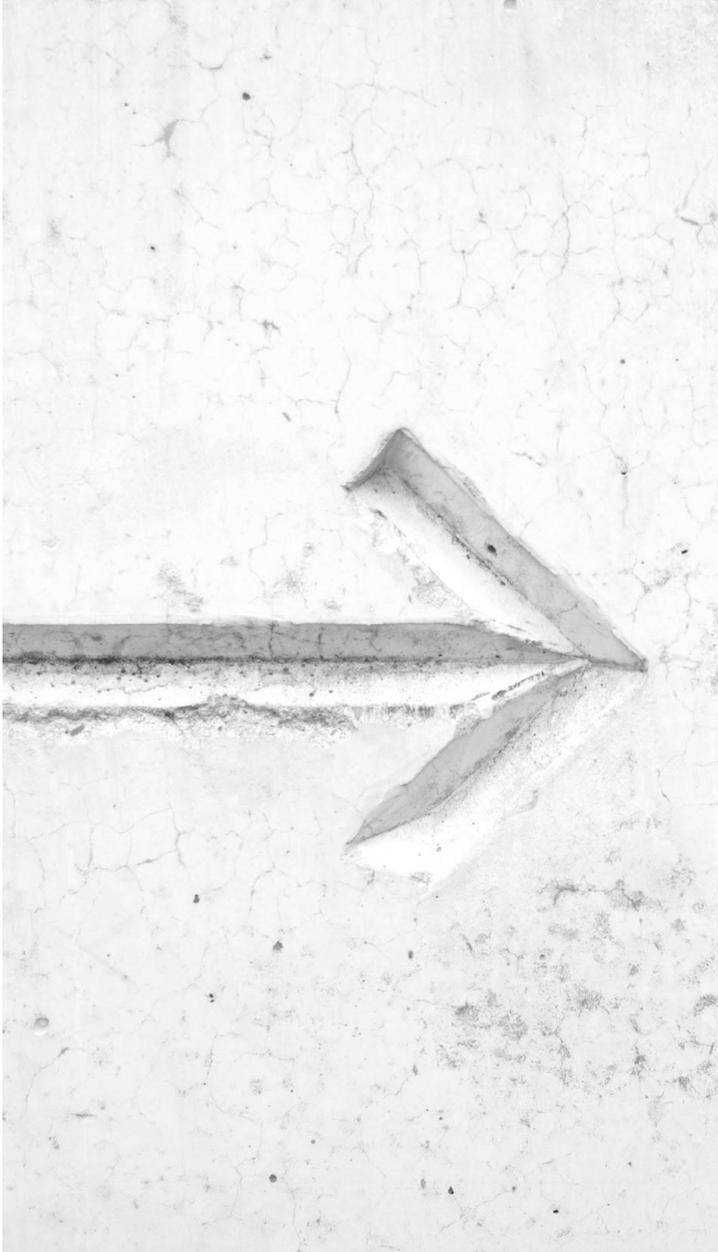




—
**Comprendre le
processus de
changement**



Objectif de ce guide

Ce document vise à vous accompagner, en tant qu'employé, dans les différents changements que vous pouvez vivre dans le contexte professionnel.

Vous trouverez dans ce guide :

- Des éléments de contenu pour vous aider à comprendre les étapes d'un changement
- Un outil pratique pour identifier des actions à poser dans un contexte de changement

Table des matières



01 Comprendre les étapes d'un changement



02 Comprendre le rôle que vous pouvez jouer lors d'un changement



03 Identifier où vous êtes rendu dans un changement et les actions que vous pouvez poser



↔ Cliquer sur une icône pour aller directement à la section concernée



Un changement?

C'est un processus qui vous amène d'une situation existante à une situation cible et... qui a une fin!

1

État actuel

Quand le changement est annoncé, mais que les nouvelles façons de faire ne sont pas encore en place



2

Transition

Pendant la mise en place des nouvelles façons de faire



3

État futur

Après la mise en place des nouvelles façons de faire

Il existe différents types de changement

- Nouvelles façons de faire
- Nouvel outil
- Nouveau processus
- Etc.

Le contenu présenté dans ce guide s'applique pour tout type de changement





Des conditions requises

Pour changer, des conditions doivent être en place chez chaque personne

Lorsqu'une condition n'est pas en place, elle devient une **barrière** à votre changement!

C

1- Je dois avoir **CONSCIENCE** du besoin de changer

↪ Pourquoi le changement est-il requis ?

E

2- Je dois avoir l'**ENVIE** de voir ce changement se produire

↪ Quels sont les bénéfices de ce changement pour moi, mon équipe et/ou la Ville?

S

3- Je dois **SAVOIR** comment changer

↪ Quel est l'accompagnement nécessaire pour me préparer à ce changement et développer mes compétences?

A

4- Je dois m'**APPROPRIER** le changement

↪ Est-ce que je suis en mesure d'intégrer les nouvelles façons de faire dans mes activités quotidiennes?

R

5- Je dois avoir du **RENFORCEMENT** sur les nouvelles façons de faire

↪ Est-ce que les conditions sont réunies pour que je maintienne les nouvelles façons de faire?





Des conditions requises

Vous pouvez utiliser ces conditions (CESAR) dans un contexte professionnel ou personnel

Pour vous aider à mieux comprendre la signification de ces conditions requises au changement, vous trouverez dans les pages suivantes 3 illustrations où ces 5 conditions sont en place, dans des situations différentes (c'est-à-dire qu'il n'y a pas de barrière au changement) :



Nouvelle technologie
(professionnel)



Comportements plus
éco-responsables
(personnel)



Remise en forme
(personnel)

↪ Cliquer sur une icône pour aller directement à l'illustration





Illustration A : nouvelle technologie

Objectif :
augmenter la
qualité de notre
service en
utilisant les
nouvelles
technologies

C

Ai-je conscience du besoin de changer?

Lors d'une rencontre d'équipe, mon gestionnaire nous montre un graphique qui fait état du nombre de fois où notre application informatique est tombée en panne. Ce nombre est en augmentation depuis les deux dernières années et cela pénalise les citoyens.

E

Ai-je l'envie de voir ce changement se produire?

Mon gestionnaire nous informe qu'on va remplacer notre système par un outil plus moderne et convivial. Je reconnais que ça pourrait faciliter la réalisation de mes activités quotidiennes et améliorer le service au citoyen. Mon gestionnaire nous a également proposé de profiter de ce changement pour revoir, en équipe, nos processus de travail.

S

Est-ce que je sais comment changer?

J'avais peur de ne pas retrouver mes repères dans la nouvelle application, mais suite à l'échange avec mon gestionnaire et à la formation que j'ai suivie, je suis rassuré. Je me sens prêt à utiliser le nouvel outil.

A

Est-ce que je suis en mesure de m'appropriier le changement?

Dès la première journée d'utilisation, il y avait plusieurs super-utilisateurs désignés sur mon étage pour répondre à mes questions et me guider dans l'utilisation du nouvel outil. Les suivis quotidiens de mon gestionnaire sur les difficultés rencontrées ont aidé l'équipe.

R

Ai-je du renforcement sur les nouvelles façons de faire?

Quelques mois après le déploiement du nouvel outil, mon gestionnaire a félicité l'équipe pour son implication dans le changement. Il a aussi communiqué avec enthousiasme la croissance du nombre de dossiers traités par mois et l'augmentation de la satisfaction des citoyens!





Illustration B : comportements plus éco-responsables



C

Ai-je conscience du besoin de changer?

En 2018, le secrétaire général de l'ONU a déclaré : « Il n'est pas trop tard pour changer de cap, mais chaque jour qui passe signifie que le monde se réchauffe un peu plus et que le coût de l'inaction augmente »

E

Ai-je l'envie de voir ce changement se produire?

L'impact que les changements climatiques pourraient avoir m'inquiètent et je veux faire tout mon possible pour garantir un futur sain à mes enfants

S

Est-ce que je sais comment changer?

J'ai lu plusieurs livres qui m'ont permis d'identifier comment réduire mon empreinte écologique

A

Est-ce que je suis en mesure de m'appropriier le changement?

J'ai remplacé ma voiture par un abonnement Communauto
J'ai remplacé l'utilisation des sacs "Ziploc"® par des sacs réutilisables

R

Ai-je du renforcement sur les nouvelles façons de faire?

Je réalise des économies depuis que je n'ai plus d'auto
Je peux utiliser une voie réservée pour les voitures en autopartage





Illustration C : remise en forme



C

Ai-je conscience du besoin de changer?

Avec les études qui démontrent que l'activité physique est importante, j'ai conscience de l'impact positif que ça aurait sur ma santé et mon bien-être

E

Ai-je l'envie de voir ce changement se produire?

Je crois aux bénéfices qu'une remise en forme aura sur moi : perte de poids, santé, confiance en soi, etc.
J'ai envie d'investir des efforts là-dedans

S

Est-ce que je sais comment changer?

J'ai pris un rendez-vous avec un nutritionniste
Je vais m'inscrire à un programme d'entraînement

A

Est-ce que je suis en mesure de m'appropriier le changement?

Toute la première semaine, j'ai mangé des repas santé et respecté ma cédule d'entraînement

R

Ai-je du renforcement sur les nouvelles façons de faire?

Après 3 semaines, je remarque que je suis moins essoufflé quand je monte les escaliers, cela m'encourage!
Mon partenaire m'incite à maintenir ces nouvelles habitudes..





Des barrières au changement

Lorsque les conditions requises (CESAR) ne sont pas réunies, elles deviennent des barrières au changement, ce qui se manifeste de différentes façons

	Conditions	Manifestations
C	Lorsque la conscience et l' envie ne sont pas présentes	<ul style="list-style-type: none">• Vous avez beaucoup de questions et d'interrogations en lien avec le changement• Vous êtes constamment à la recherche d'informations
E		
S	Lorsqu'il n'y a pas de savoir et d' appropriation	<ul style="list-style-type: none">• Vous avez des inquiétudes quant à l'efficacité des nouvelles façons de faire• Vous avez l'impression que la qualité de votre travail diminue de façon importante• Vous remarquez que vous n'appliquez pas toujours adéquatement les nouvelles façons de faire
A		
R		
	En l'absence de renforcement	<ul style="list-style-type: none">• Vous observez que vous avez tendance à revenir aux anciennes façon de faire• Vous n'avez aucun retour ou suivi sur les nouveaux comportements ou sur l'atteinte des objectifs visés

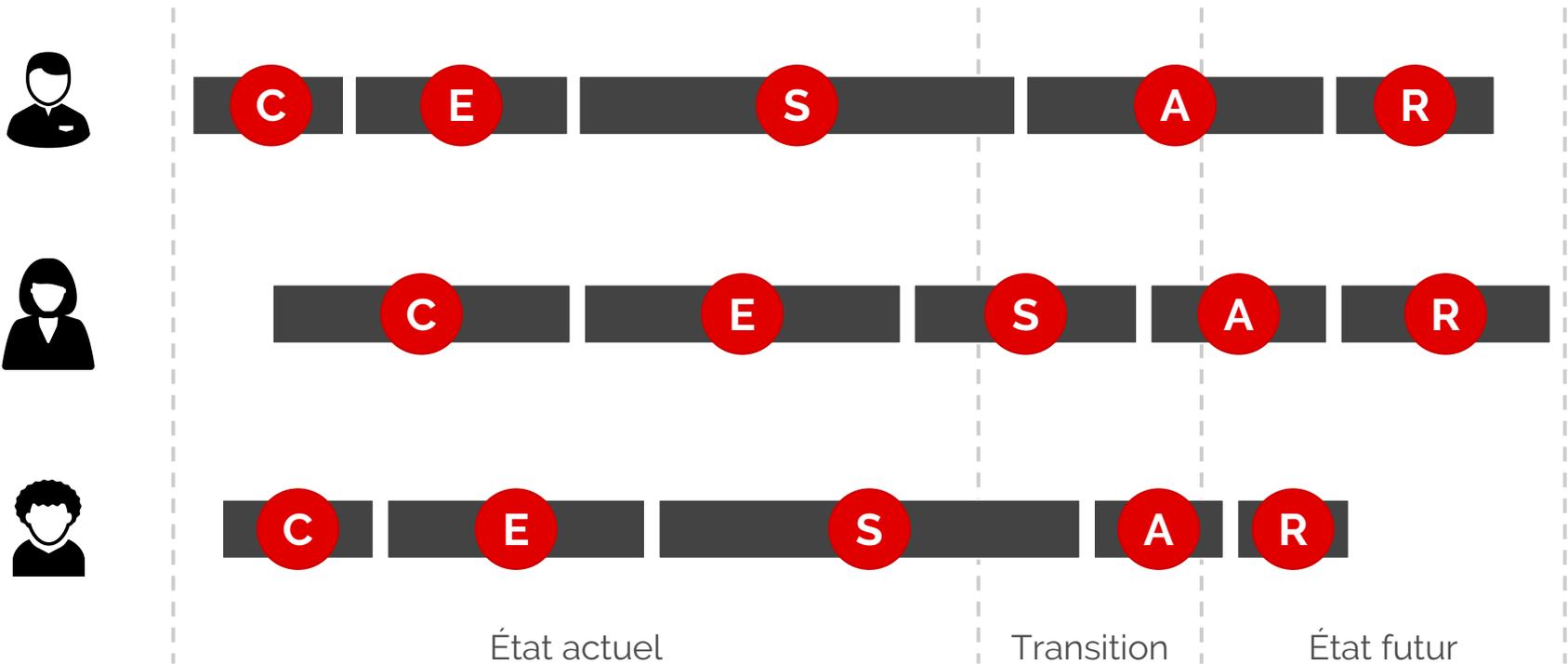




Et le temps?

Nous sommes tous différents, et le rythme auquel nous franchissons les différentes barrières au changement l'est également

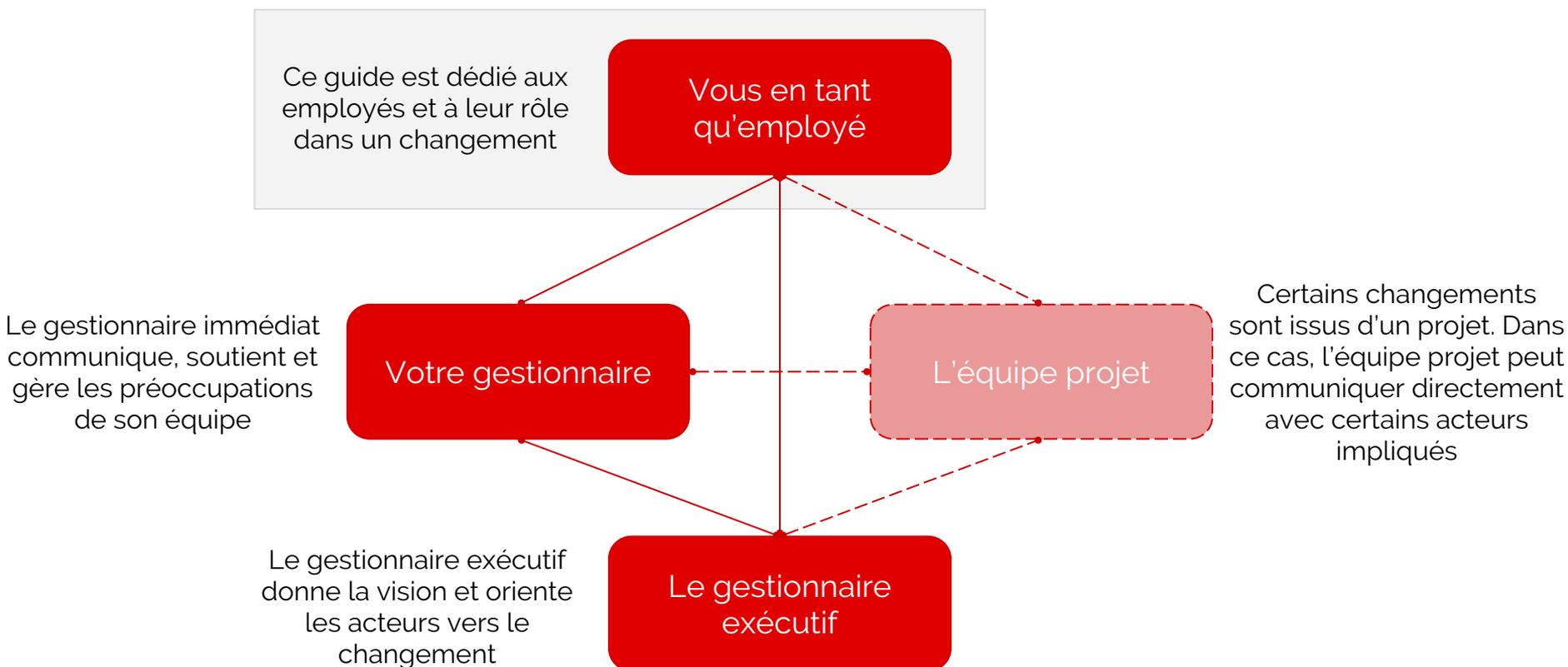
Aussi vrai que chaque personne est unique, notre vitesse de changement varie d'une personne à l'autre. Pour certains, cela demandera du temps pour bien comprendre les raisons du changement, mais ils seront mesurés de s'approprier facilement les nouvelles façons de faire. Pour d'autres, ce sera l'inverse.





Différents acteurs impliqués

Dans tout changement, plusieurs acteurs sont impliqués, avec des rôles et contributions différents, pour que le changement soit un succès





Vous avez un rôle à jouer

Changer n'est pas toujours facile et cela nécessite des efforts car nous avons tous une tendance instinctive à privilégier ce qui nous est connu, au détriment de la nouveauté.

Tout changement implique des choix personnels. Chacun est responsable de ses attitudes et décisions, et celles-ci ont un impact positif ou négatif sur l'expérience de changement.

Tout au long du processus, n'hésitez pas à partager vos questions et vos préoccupations, avec ouverture et bonne foi, notamment avec votre gestionnaire. C'est en les exprimant que vous vous donnerez la chance de trouver des réponses et serez, ainsi, en mesure d'avancer dans le changement.

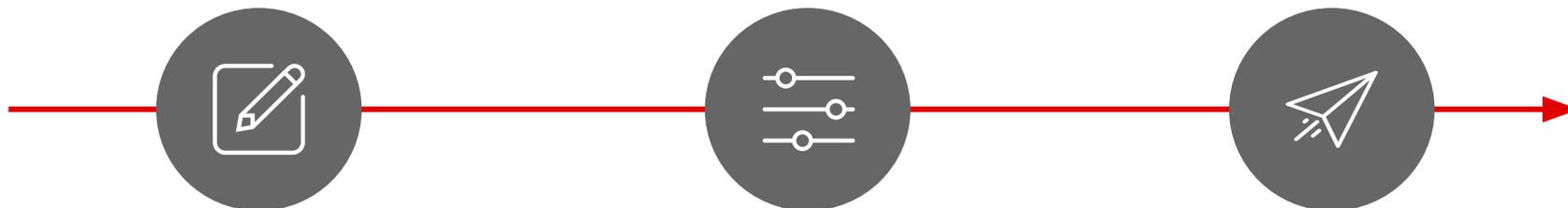
Les pages suivantes vous proposent des pistes d'actions pour vous accompagner dans le changement, en fonction de là vous en êtes rendu dans votre cheminement.

Si un changement en cours ou à venir provoque chez vous un stress que vous jugez excessif, n'hésitez pas à faire appel au [Programme d'Aide aux Employés \(PAE\)](#)





Un outil pratique pour vous accompagner



Prendre le temps de réfléchir sur où vous vous positionnez par rapport à un changement, au travers de quelques questions simples

Identifier les barrières à ce changement (conditions qui ne sont pas en place)

Prendre connaissance des actions suggérées en fonction de la barrière où vous êtes rendu et mettre en place celles que vous jugez appropriées dans votre situation

⇒ Cliquer sur une icône pour aller directement à la section concernée





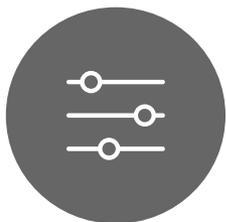
Votre position par rapport au changement

Dans l'outil, consignez vos réponses aux questions à la page 1

Voici quelques questions pour réfléchir à votre position par rapport au changement, en fonction de l'avancement du changement :

Avancement	Questions de réflexion	Condition associée
<p>État actuel Le changement est annoncé, mais les nouvelles façons de faire ne sont pas encore en place</p>	<ul style="list-style-type: none"> Êtes-vous en mesure de décrire pourquoi le changement doit se produire? Quelles sont les conséquences de ne pas changer pour vous, votre équipe ou pour l'organisation? 	<p>Conscience</p> <p>C</p>
<p>Transition Les nouvelles façons de faire sont en train d'être mises en place</p>	<ul style="list-style-type: none"> Quelles sont les raisons (positives et négatives) qui influencent votre envie de changer? 	<p>Envie</p> <p>E</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Quelles sont les informations, les connaissances ou les compétences dont vous avez besoin pour mettre en place ces nouvelles façons de faire? 	<p>Savoir</p> <p>S</p>
<p>État futur Les nouvelles façons de faire sont en place</p>	<ul style="list-style-type: none"> Considérant les connaissances et compétences requises pour ce changement, est-ce que vous êtes prêt à mettre en place les nouvelles façons de faire? 	<p>Appropriation</p> <p>A</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Quels sont les facteurs/actions qui vous aideraient à maintenir ce changement en place ? 	<p>Renforcement</p> <p>R</p>





Les barrières à ce changement

.pdf

Dans l'outil, sélectionnez les choix de réponse appropriés à la page 2

Pour identifier vos barrières vers les nouvelles façons de faire, évaluez votre niveau d'accord avec les affirmations suivantes (choix allant de "tout à fait en désaccord" à "tout à fait en accord")

Avancement	Questions de réflexion	Condition associée	Votre réponse
État actuel Le changement est annoncé, mais les nouvelles façons de faire ne sont pas en place	<ul style="list-style-type: none"> Je comprends pourquoi ce changement se produit maintenant Je peux expliquer à un collègue pourquoi ce changement se produit 	C	
	<ul style="list-style-type: none"> Je comprends les bénéfices de ce changement pour moi, mon équipe et/ou l'organisation J'ai le goût que ce changement se produise 	E	
Transition Les nouvelles façons de faire sont en train d'être mises en place	<ul style="list-style-type: none"> Je comprends clairement les impacts que ce changement aura pour moi Je sais où me référer pour obtenir du soutien ou des informations Je me considère prêt à travailler dans les nouvelles façons de faire 	S	
	<ul style="list-style-type: none"> Je suis capable de travailler selon les nouvelles façons de faire Je sais vers qui me tourner si j'ai de la difficulté à mettre en place ces nouvelles façons de faire 	A	
État futur Les nouvelles façons de faire sont en place	<ul style="list-style-type: none"> J'estime que mon gestionnaire et la haute direction est engagée dans ce changement Je vois les bénéfices de ce changement pour moi, mon équipe et/ou l'organisation 	R	





Des suggestions d'actions en fonction de la barrière

.pdf

Dans l'outil, prenez connaissance des actions proposées à la page 2

En fonction de votre accord avec les différentes affirmations, l'outil détermine la barrière sur laquelle vous pourriez agir en premier, et suggère des actions que vous pourriez mettre en place. Voici quelques exemples d'actions proposées :

Barrière Exemples d'actions

C

- Prenez connaissance de la documentation disponible sur la raison d'être du changement
- Échangez avec votre gestionnaire afin de mieux comprendre le contexte du changement

E

- Échangez avec vos collègues à propos du changement à venir et des bénéfices que vous pourriez en tirer en tant qu'équipe
- Parlez à votre gestionnaire de vos inquiétudes et réfléchissez ensemble à des pistes de solution

S

- Recherchez de l'information et discutez avec votre gestionnaire des éléments suivants :
 - La définition de ce qui change (ex. responsabilités, tâches, outils, etc.)
 - Les opportunités de développement et de formation, etc.
 - demandez à participer à la préparation du plan de mise en oeuvre du changement

A

- Faites part de votre besoin de coaching sur les nouvelles façons de faire aux personnes ressources pour ce changement

R

- Allez chercher du feedback de votre gestionnaire et de vos collègues sur l'application des nouvelles façons de faire





Les éléments clés à retenir



Un changement est un processus qui vous amène d'une situation existante à une situation cible

5 conditions doivent être réunies pour intégrer un changement dans votre quotidien de façon durable :



- C** CONSCIENCE du besoin de changer
- E** ENVIE de changer
- S** SAVOIR comment changer
- A** APPROPRIATION du changement
- R** RENFORCEMENT du changement



Vous avez un rôle à jouer! Vous pouvez poser des actions qui amélioreront votre expérience du changement. Utilisez l'outil pratique pour identifier des suggestions d'actions en fonction d'où vous êtes rendu dans le changement

