

PLANIFIER 1

LE MODÈLE DES PHASES DE PRÉOCCUPATIONS (BAREIL 2004)

OBJECTIFS

Anticiper les préoccupations des membres de l'équipe pour les aider à progresser dans le changement que constitue la démarche d'harmonisation/optimisation

Comprendre les préoccupations vécues par les membres de l'équipe pour adapter les interventions et le plan de communication à leurs besoins

UTILISATIONS SUGGÉRÉES

À partir de votre connaissance des personnes touchées et de consultations auprès des chefs d'équipe par exemple, déterminer la ou les phases dominantes actuelles pour adapter le plan de communication

Préparation
de 45 min



Vous pouvez poser aux employés la question suivante :
« *Qu'est-ce qui vous (te) préoccupe le plus actuellement par rapport à l'harmonisation/optimisation des processus ?* »

Au besoin



Consulter le modèle lors de l'analyse des suggestions et commentaires reçus au cours de la démarche

Au besoin



PLANIFIER 1

LE MODÈLE DES PHASES DE PRÉOCCUPATIONS (BAREIL 2004)

<p>PHASE 1 Aucune préoccupation</p>	<p>Expressions courantes</p>	<p>Objectifs visés</p>	<p>Éléments à mettre en avant dans les interactions</p>	<p>Pièges à éviter</p>
<p>Le destinataire ne se sent pas personnellement concerné. Il poursuit ses activités et fait comme si de rien n'était. Il semble indifférent à la réorganisation proposée.</p>	<p>Ça ne me concerne pas! Y'a rien là! Y'a peu de chance que ça se réalise! On ne sera pas touché!</p>	<p>Déstabiliser</p>	<p>Démontrer comment le changement sera utile dans son quotidien. Démontrer les limites du fonctionnement actuel. Encourager les employés les plus motivés par le changement à en parler aux autres.</p>	<p>Prétendre que les destinataires sont prêts.</p>
<p>PHASE 2 Préoccupations centrées sur le destinataire</p>	<p>Expressions courantes</p>	<p>Objectifs visés</p>	<p>Éléments à mettre en avant dans les interactions</p>	<p>Pièges à éviter</p>
<p>Le destinataire est inquiet des effets sur lui-même et sur son poste. Il se pose des questions quant aux conséquences sur son rôle, ses tâches, ses responsabilités, son statut, son pouvoir décisionnel ou ses conditions de travail. Il craint que les compétences requises soient différentes après l'implantation du changement.</p>	<p>Qu'est-ce qui va m'arriver? J'ai peur de perdre mes acquis, mes conditions de travail, mes avantages, de ne pas aimer mon nouveau poste. Je vais perdre toutes mes compétences si durement acquises. Je crois que je vais m'informer pour travailler dans un autre département ou une autre unité.</p>	<p>Rassurer et tenir informé</p>	<p>Informé le destinataire sur ses nouvelles conditions de travail, les conséquences du changement sur ses tâches, ses responsabilités. Parler ouvertement de l'environnement de travail qui sera en place après la réorganisation.</p>	<p>Faire comme si le changement n'existait pas. Tourner la page trop vite. Ne pas prendre le temps d'écouter les inquiétudes.</p>

PLANIFIER 1

LE MODÈLE DES PHASES DE PRÉOCCUPATIONS (BAREIL 2004)

<p>PHASE 3 Préoccupations centrées sur l'organisation</p>	<p>Expressions courantes</p>	<p>Objectifs visés</p>	<p>Éléments à mettre en avant dans les interactions</p>	<p>Pièges à éviter</p>
<p>Le destinataire s'interroge sur les conséquences sur l'organisation.</p> <p>Il vérifie si son investissement en temps et énergie en vaudra la chandelle.</p> <p>Il s'interroge sur la capacité de l'organisation à mener à bien ce changement.</p>	<p>Est-ce que ça se réalisera? J'ai entendu dire que ...</p> <p>Est-on réellement capable de réaliser cela?</p> <p>Quels seront les impacts sur l'efficacité, sur notre climat de travail?</p>	<p>Clarifier les choix</p>	<p>Légitimer le changement en clarifiant les enjeux organisationnels et les raisons qui ont conduit à ces choix.</p> <p>Faire intervenir des acteurs crédibles de la réorganisation du travail, comme des employés d'autres équipes ayant vécu des changements comparables.</p> <p>Démontrer les avantages et les inconvénients du changement avec transparence.</p> <p>Livrer des messages réalistes, clairs et directs sur les difficultés d'implantation.</p>	<p>Ne parler que des avantages du changement.</p> <p>Dire que le changement sera facile ou à l'inverse trop difficile.</p>
<p>PHASE 4 Préoccupations centrées sur le changement</p>	<p>Expressions courantes</p>	<p>Objectifs visés</p>	<p>Éléments à mettre en avant dans les interactions</p>	<p>Pièges à éviter</p>
<p>Le destinataire s'informe sur la nature exacte du changement, il veut en connaître davantage.</p> <p>Il cherche des réponses à sa méconnaissance du changement.</p> <p>Il devient attentif, proactif et à la recherche de renseignements concernant le changement.</p> <p>Il veut en savoir plus sur les étapes d'implantation et sur son rôle dans cette réorganisation.</p>	<p>Quel est le plan de mise en oeuvre?</p> <p>J'aimerais en connaître plus sur ce projet.</p> <p>Quels sont les buts visés? Allons-nous être consultés ou serons-nous mis à contribution?</p> <p>Ce projet a-t-il déjà été essayé ailleurs? Quels ont été les résultats?</p>	<p>Informier</p>	<p>Faire participer le destinataire à l'élaboration du plan de mise en oeuvre du changement dans son service (échéanciers, étapes d'implantation, etc.).</p> <p>Donner de l'information sur l'avancement du projet de changement et sur les gains réalisés jusqu'à présent.</p> <p>Réagir aux renseignements erronés à propos du changement pour taire les rumeurs.</p>	<p>Discuter du plan avant cette phase, car auparavant les destinataires ne sont préoccupés que par ce qui leur arrive</p>

PLANIFIER 1

LE MODÈLE DES PHASES DE PRÉOCCUPATIONS (BAREIL 2004)

PHASE 5 Préoccupations centrées sur l'expérimentation	Expressions courantes	Objectifs visés	Éléments à mettre en avant dans les interactions	Pièges à éviter
<p>Le destinataire se conforme aux nouvelles exigences et essaie de s'y adapter.</p> <p>Il vit un sentiment d'incapacité par rapport à ses nouvelles fonctions, habiletés et compétences.</p> <p>Il doute de sa capacité à réussir, c'est pourquoi il s'interroge sur le temps à sa disposition, les conditions ainsi que l'aide qui lui est offerte.</p> <p>Il veut bien réussir son appropriation.</p>	<p>Est-ce que je vais être capable de...?</p> <p>Ai-je suffisamment d'énergie pour affronter cela?</p> <p>Vais-je avoir le temps de tout apprendre? Combien de temps ça va prendre?</p> <p>Est-ce que mon supérieur comprendra que je suis moins efficace parce que je suis en période d'apprentissage?</p> <p>Va-t-on me former?</p> <p>Est-ce que des ressources compétentes m'aideront?</p>	<p>Apaiser le sentiment d'incompétence</p>	<p>Tenir compte de la période d'adaptation au changement du destinataire au moment de l'évaluation de sa performance (en faire un objectif de rendement).</p> <p>Allouer du temps au destinataire pour qu'il assimile les nouvelles habiletés et aptitudes que lui impose le changement.</p> <p>Effectuer un suivi de ses succès et de ses difficultés.</p> <p>Repérer certains destinataires plus habiles, en faire des ressources à consulter en cas de problème par ceux qui ont des difficultés.</p>	<p>Répéter au destinataire qu'il est capable de s'adapter sans l'écouter ni lui offrir un soutien particulier.</p> <p>Exiger des modifications rapides.</p> <p>Utiliser les «Il faudrait que tu ...».</p>

PLANIFIER 1

LE MODÈLE DES PHASES DE PRÉOCCUPATIONS (BAREIL 2004)

<p>PHASE 6 Préoccupations centrées sur la collaboration</p>	<p>Expressions courantes</p>	<p>Objectifs visés</p>	<p>Éléments à mettre en avant dans les interactions</p>	<p>Pièges à éviter</p>
<p>Le destinataire se montre intéressé à collaborer et à coopérer avec d'autres unités. Il désire partager son expérience.</p>	<p>Ça vaudrait la peine qu'on se réunisse pour... J'aimerais rencontrer les professionnels des autres services afin que nous partagions nos expériences. On devrait se rencontrer plus souvent et faire le point.</p>	<p>Partage</p>	<p>Encourager le destinataire à partager les « trucs » qui l'ont aidé à s'adapter au changement. Lui demander d'agir comme coach auprès de ses collègues pour faciliter leur adaptation. Lui offrir la possibilité de transmettre son expertise à d'autres groupes internes. Mettre en place des mécanismes qui facilitent les échanges d'information entre les collègues.</p>	<p>Considérer l'entraide comme une perte de temps.</p>
<p>PHASE 7 Préoccupations centrées sur l'amélioration</p>	<p>Expressions courantes</p>	<p>Objectifs visés</p>	<p>Éléments à mettre en avant dans les interactions</p>	<p>Pièges à éviter</p>
<p>Le destinataire désire améliorer les façons de faire, par des modifications majeures à son poste de travail ou à ses responsabilités, ou par de nouvelles utilisations ou applications. Il est préoccupé par l'amélioration des nouvelles façons de faire.</p>	<p>Essayons ceci... Et si on faisait cela? Comment pourrions-nous améliorer notre efficacité dans notre unité?</p>	<p>Valoriser l'expertise</p>	<p>Encourager le destinataire à soumettre des propositions d'amélioration du changement. Faciliter l'accès à des ressources qui permettent au destinataire de tester ses propositions d'amélioration. Faire participer le destinataire à l'examen critique des réussites et des difficultés de l'implantation du changement en vue d'améliorer les prochaines mises en oeuvre. Assurer un suivi aux propositions d'amélioration du changement.</p>	<p>Restreindre l'essai de nouvelles pistes d'amélioration du changement. Confier à des spécialistes le mandat de faire des améliorations.</p>