

Vous lisez

Gérer une équipe de changement : illustration de pratiques appliquées au secteur de la santé et des services sociaux



en mode Zen

[Sortir du mode Zen](#)

Caroline Parent
Céline Bareil

Publié dans
Gestion
2014/3 (Vol. 39)

Éditeur
HEC Montréal

Pages 75 -
84

Les projets de changement sont omniprésents dans la plupart des organisations publiques, parapubliques et privées. Le secteur de la santé et des services sociaux vit également son lot de changements avec les différentes réformes, les fusions d'établissements, l'approche populationnelle, les nouvelles technologies de l'information et le déploiement du Lean, pour n'en nommer que quelques-uns. Pourtant, que sait-on sur le management d'une équipe responsable de la gestion d'un changement au sein d'un établissement de santé et de services sociaux ?

Le présent article vise à documenter le management d'une équipe de gestion du changement, et plus particulièrement le rôle qu'exerce le responsable (aussi appelé « gestionnaire d'équipe », « leader » ou « manager ») auprès de cette dernière. Précisément, cet article présente quatre enjeux de gestion auxquels doit répondre le responsable d'une équipe de changement : l'attraction des membres de l'équipe, le développement de leurs compétences, l'optimisation de leur potentiel ainsi que leur fidélisation dans l'organisation. Chacun de ces enjeux est décomposé en différentes pratiques de gestion pouvant être exercées par le responsable d'équipe. Ces dernières sont ensuite déclinées en trois niveaux de maturité : faible, moyen et élevé, ce dernier niveau faisant référence à des pratiques plus sophistiquées et avancées, voire à de meilleures pratiques.

Étant donné que la littérature professionnelle considère l'attraction, le développement, l'optimisation et la rétention comme des dimensions

1

2

3

- [1] Lewis et Heckman (2006). fondamentales pour une meilleure gestion des talents au sein des organisations [1], cette étude porte spécifiquement sur ces quatre enjeux. Aussi, la littérature professionnelle assimile ces quatre enjeux à des défis de gestion auxquels un responsable d'équipe de projet ou de gestion du changement doit prêter attention. En ce qui concerne l'attraction, Cohen et Kotter (2005 : 44, traduction libre) soulignent : « Dans la phase préparatoire au processus de changement, trouver les bonnes personnes pour chaque équipe représente un défi majeur ». Aussi, la préparation des acteurs du changement représente un élément déterminant dans le succès d'un projet de transformation [2]. Laflamme et Bareil (2008) voient également la formation comme un facteur déterminant de la performance de l'équipe. Il importe aussi d'optimiser le travail de l'équipe de changement en lui offrant le soutien ainsi que les ressources nécessaires à son bon fonctionnement [3].
- [2] Arcand (2007). Finalement, un individu ayant participé à un projet quelconque acquiert plusieurs connaissances et compétences à travers la réalisation de son mandat et sa fidélisation dans l'organisation représente un enjeu crucial [4].
- [3] Picq (2005). En outre, l'étude pionnière réalisée par Parent (2010) révèle que les responsables d'équipe consacrent en moyenne 40 % de leur temps aux pratiques en lien avec l'attraction, le développement, l'optimisation et la rétention des membres de leur équipe.
- [4] Picq (2005).

En définitive, sachant que les responsables affectent une part non négligeable de leur travail à ces quatre enjeux associés au management d'une équipe de changement et que cette dernière est déterminante dans le succès d'une démarche de transformation, il importe de leur accorder une attention particulière. L'exemple de la Direction de la transition au Centre hospitalier universitaire Sainte-Justine (CHU Sainte-Justine) sert d'illustration des pratiques de management découlant de ces enjeux dans le secteur de la santé et des services sociaux au Québec.

Une équipe de gestion du changement

- [5] Autissier et Moutot (2013). Aussi appelée « équipe de conduite, de pilotage ou d'accompagnement » du changement, une équipe de gestion du changement vise à accroître le succès d'un projet en ce qui a trait à l'atteinte de ses objectifs et de ses bénéficiaires par l'adhésion des acteurs et la transformation des pratiques [5]. Afin de mettre en œuvre et de favoriser le succès d'un changement organisationnel, cette dernière réalise plusieurs types d'activités. Elle effectue entre autres des évaluations concernant la capacité organisationnelle à changer, les parties prenantes touchées, les impacts du changement ainsi que les conditions de transfert des apprentissages. En outre, l'équipe accompagne les cadres de l'organisation, en

plus de mettre au point des interventions ciblées visant à répondre aux préoccupations et à la résistance au changement des destinataires. L'équipe peut aussi être responsable de l'élaboration des plans de communication, de l'accompagnement du personnel ainsi que des programmes de formation permettant aux membres touchés d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires. Finalement, elle s'assure d'adapter les systèmes de l'organisation (systèmes de gestion des ressources humaines, de la paie, des finances, des technologies de l'information, etc.) afin que ces derniers soient en cohérence avec le changement.

[6] Autissier et Moutot (2013).

Longtemps associée à des consultants externes, la gestion du changement s'internalise de plus en plus par la mise sur pied d'une structure interne dédiée à la conduite du changement [6]. L'étude de Prosci (2014) confirme cette tendance en soulignant que les meilleures pratiques en gestion du changement consistent à bâtir à l'interne des capacités et des compétences clés dans ce domaine par des groupes fonctionnels dédiés. Cela devient une compétence stratégique ainsi qu'un levier de responsabilisation et de mobilisation des cadres. L'internalisation de la conduite du changement permet également de réduire les coûts (par rapport à ceux des consultants externes). Aussi, en identifiant des collaborateurs internes pour participer à une démarche de changement, l'organisation développe les compétences de son personnel. Faire participer un employé à un projet de changement « peut l'aider à construire une vision d'ensemble et à développer des compétences de management qu'il aurait mis du temps à acquérir dans le cadre d'un parcours initiatique au sein d'une fonction [7] ». Dans un contexte de pénurie de talents [8], cette dimension ne peut être ignorée.

[7] Picq (2005 : 100)

[8] Lawler (2008).

[9] Arcand (2007), Prosci (2010).

Le succès d'une démarche de transformation dépend fortement de la qualité du travail de l'équipe de gestion du changement [9]. Néanmoins, une étude réalisée par la firme Prosci (2012) auprès de 650 participants venant de 62 pays indique que seulement 8 % des équipes se disent excellentes dans l'exercice de leur rôle, 39 % s'évaluent comme bonnes, 38 % correctes et 15 % mauvaises. L'efficacité et la gestion de ces équipes demeurent donc des défis importants et il s'avère nécessaire de porter un regard sur les moyens exercés pour gérer ces équipes.

Les équipes de gestion du changement au CHU Sainte-Justine

En date d'aujourd'hui, le CHU Sainte-Justine a mis en place deux équipes de spécialistes de la gestion du changement responsables de l'accompagnement des nombreux changements vécus au sein de l'établissement. Une équipe permanente de gestion du changement est positionnée en développement organisationnel, au

[10] La méthodologie

[11] Le projet Grandir en santé du CHU Sainte-Justine vise...

service des ressources humaines. Elle a pour mandat d'accompagner les cadres et leur équipe de gestion du changement dans leurs projets et de les former à une méthodologie innovante dénommée CAPTE **[10]**. Avec le projet *Grandir en santé* **[11]**, le CHU Sainte-Justine crée en 2010 une nouvelle équipe temporaire de projet à la Direction de la transition. Cette équipe d'experts est composée de trois spécialistes de la gestion du changement et de spécialistes de la communication, de la gestion de projet, de la révision des processus et de la performance. L'offre de service des spécialistes de la gestion du changement de cette direction varie d'un service-conseil ponctuel à un accompagnement prolongé selon les besoins. Ces spécialistes peuvent soutenir entre autres l'analyse continue des enjeux et des impacts d'un changement, la création et le suivi de plans d'accompagnement et de communication, le *coaching* des équipes et des cadres ainsi que la mise au point de stratégies liées à la formation.

Les quatre enjeux associés à la gestion d'une équipe de changement

[12] Parent (2010).

Cette partie présente les résultats de deux études empiriques (voir l'encadré 1) concernant les pratiques de management associées aux enjeux d'attraction, de développement, d'optimisation et de fidélisation. Appliquée à des équipes de changement, la première étude **[12]** a permis de déterminer trois niveaux de maturité (maturité faible, moyenne et élevée) pour l'ensemble des pratiques relevées. Pour chacune d'entre elles, l'article propose aux responsables quelques questions qui pourront les aiguiller dans le management de leur équipe. Ensuite, des illustrations des différentes pratiques de gestion plus ou moins arrivées à maturité seront présentées.

Ces pratiques seront ensuite confrontées avec celles de la Direction de la transition au CHU Sainte-Justine. Cet établissement a été retenu en raison de la profondeur de la transformation et de la qualité de ses pratiques de gestion appliquées aux équipes de changement. Les moyens entrepris par la Direction de la transition pour gérer ses spécialistes de la gestion du changement et ceux utilisés au sein des équipes internes (les clients internes accompagnés par les spécialistes de la gestion du changement de la Direction de la transition) serviront d'illustrations à ces pratiques.

L'attraction des talents

L'attraction des talents fait référence au processus permettant d'identifier les personnes ayant les compétences et les caractéristiques pertinentes et de les attirer au sein d'une équipe de gestion du changement. À ce propos, un

9

10

11

responsable d'équipe devrait se poser les questions suivantes :

[13] Parent (2010).

Encadré 1. À propos des études

Première étude [13]

Une première étude a été menée par Caroline Parent dans le cadre de son mémoire de maîtrise en management, à HEC Montréal. Les secteurs étudiés (public et privé) sont les suivants : télécommunication, aéronautique, réseau de la santé et des services sociaux, brasserie, récréatif, pâtes et papiers, service d'incendie, hydroélectricité. Neuf responsables d'équipes de gestion du changement ont été rencontrés. Une méthodologie qualitative a été utilisée à l'aide d'entretiens en profondeur semi-dirigés. Une validation des propos a été effectuée auprès des neuf responsables.

Seconde étude

Une seconde étude a été menée par les auteures auprès de M. Claude Fortin, directeur de la Direction de la transition. Il agit en tant que responsable d'une équipe de gestion du changement (et d'une équipe de projet). Le secteur étudié est celui de la santé et des services sociaux, au CHU Sainte-Justine, avec le projet *Grandir en santé*, Direction de la transition. Une méthodologie qualitative a été utilisée avec un entretien individuel en profondeur. Une validation des propos a ensuite été effectuée par écrit, puis bonifiée par l'équipe du CHU Sainte-Justine.

- Ai-je besoin d'une équipe de gestion du changement ?
- Quels types de compétences et de caractéristiques devrais-je rechercher au sein de mon équipe ?
- Quelles méthodes devrais-je utiliser pour identifier les membres potentiels ?
- Quelles méthodes devrais-je utiliser pour attirer les membres potentiels ?

Les résultats de la première étude sur l'enjeu de l'attraction des talents sont présentés dans le tableau 1. Quatre pratiques d'attraction sont répertoriées et expliquées : l'évaluation des besoins, les compétences recherchées, les méthodes d'identification et les méthodes d'attraction.

Tableau 1 - Pratiques d'attraction des membres d'une équipe de gestion du changement

		Niveau de maturité		
		Maturité faible	Maturité modérée	Maturité élevée
Pratiques d'attraction	Évaluation des besoins requis par le changement	N'établir aucun diagnostic	Établir un diagnostic intuitif, un minidiagnostic	Établir un diagnostic formel
	Compétences et caractéristiques recherchées	Ne rechercher aucune compétence particulière	Rechercher des compétences générales	Rechercher des compétences générales et spécifiques en fonction de l'évaluation des besoins requis par le changement
	Méthodes d'identification	Réseau du responsable de projet	Processus informel	Processus formel
	Méthodes d'attraction	N'utiliser aucune incitation	Utiliser une seule incitation	Élaborer un ensemble d'incitations

L'évaluation des besoins requis par le projet de changement. Afin d'évaluer dans un premier temps le besoin de s'entourer d'une équipe de gestion du changement, certains responsables (de la première étude) établissent un diagnostic formel pour mieux cerner les besoins en compétences et en connaissances. Ce diagnostic formel devrait permettre de répondre aux questions préliminaires suivantes : pourquoi changer ? Quand changer ? Quoi changer ? Qui va être touché par le changement ? Quelle est la capacité à changer de mon organisation ? Cette réflexion préalable permet au responsable de déterminer de façon plus spécifique si, en premier lieu, il a besoin de s'entourer d'une équipe de changement. Dans l'affirmative, ce diagnostic lui permettra de déterminer le nombre et le type de personnes recherchées pour constituer son équipe, selon la nature et l'ampleur du changement. En guise d'exemple, un responsable de la première étude utilise le modèle des six chapeaux de la réflexion de De Bono (2005) dans ses critères de sélection des membres de son équipe. Ce modèle permet d'organiser la réflexion selon six points de vue ou modes de pensée distincts. Ils sont utiles pour sortir des cadres de réflexion habituels et, ainsi, trouver des solutions plus complètes à une situation donnée. De cette façon, le responsable s'assure que les six chapeaux (ou profils) sont représentés au sein de son équipe de changement. Un autre responsable réalise un diagnostic formel de la situation au moyen de rencontres avec les personnes touchées par le changement, en posant un ensemble de questions lui permettant de bien cerner les besoins. Nous considérons ces démarches comme des pratiques plus avancées comparativement à celles où les besoins sont évalués de manière plus intuitive ou ne sont pas évalués du tout.

Au CHU Sainte-Justine, la création d'une équipe de projet à la Direction de la transition a été mûrement réfléchi. La nécessité d'embaucher des spécialistes de la gestion du changement attirés au projet *Grandir en santé* est rapidement devenue une évidence pour le responsable de cette direction et le directeur général de l'établissement. D'autres équipes internes de gestion du changement sont également créées selon les projets découlant du projet *Grandir en santé*.

Elles sont souvent mises sur pied par un cadre (client interne) qui peut faire appel à un spécialiste de la gestion du changement. L'analyse d'impacts et des parties prenantes permet de relever les besoins requis par les différents changements.

Les types de compétences et les caractéristiques recherchées. Une majorité de responsables d'équipes recherchent des compétences et des caractéristiques générales, peu importe le type de transformation à mener. Ils misent notamment sur la crédibilité et le leadership, les aptitudes sociales, les habiletés de communication et la capacité à travailler en équipe. Par ailleurs, d'autres responsables utilisent des pratiques plus avancées en dégagant des compétences spécifiques en fonction d'un diagnostic formel des besoins requis par le changement. Ces responsables s'assurent ainsi de détenir les bonnes compétences selon le contexte dans lequel s'inscrit le changement. Par exemple, le responsable qui se réfère au modèle de De Bono va rechercher un plus grand nombre de « créateurs de sens » lors d'une transformation culturelle. Quand une organisation manque de structure et que l'historique de changements est plutôt négatif, ce leader s'entoure d'un plus grand nombre de « planificateurs ».

Au CHU Sainte-Justine, le responsable de la Direction de la transition recherche des personnes capables de réagir et de s'adapter à toutes les situations. Elles doivent posséder un « savoir-être » permettant une bonne intégration au sein des équipes avec lesquelles elles devront collaborer. La motivation et la capacité à travailler en équipe sont également des caractéristiques recherchées. En soutien aux clients internes, le spécialiste accompagne le gestionnaire dans l'identification des profils recherchés. Les candidats recherchés sont en général des personnes proactives, positives et qui ont le désir de s'engager dans le projet. À l'occasion, on recherche aussi des personnes dites plus « résistantes » au changement afin que l'équipe représente différents points de vue entraînant parfois une révision des contours du projet.

Les méthodes d'identification des candidats potentiels. Certains responsables mettent en branle un processus formel afin d'identifier les candidats potentiels une fois les profils déterminés. Un appel de candidatures peut notamment être utilisé. Cela représente une pratique plus avancée dans la mesure où elle donne accès à un réseau plus vaste de candidats et permet ainsi l'accès aux meilleurs talents de l'organisation, contrairement à d'autres moyens informels (le bouche-à-oreille, la machine à rumeurs, le réseau de relations, etc.) limitant davantage les choix.

À la Direction de la transition, le recrutement des spécialistes de la gestion du changement se fait par appel de candidatures à l'interne et à l'externe. Au niveau

des équipes internes, le gestionnaire identifie les candidats potentiels selon un processus informel.

Les méthodes d'attraction des candidats potentiels. Une fois les candidats identifiés, certains responsables élaborent un ensemble d'incitations pour amener ces personnes à se joindre à l'équipe. Afin d'attirer les meilleurs talents et de rester concurrentielles, les organisations proposent souvent un portefeuille d'incitations telles que l'offre de bénéfices (augmentation de salaire, possibilités d'avancement, etc.), le mentorat, une plus grande visibilité dans l'organisation et la création de réseaux [14]. Cela est également vrai pour un responsable d'équipe souhaitant attirer les meilleurs talents au sein de son équipe. La première étude démontre que certains responsables mettent l'accent sur les bénéfices que le changement apportera à l'organisation ou sur la fierté de participer à un projet de grande envergure, et ce, tout en misant sur les possibilités de développement de carrière.

[14] Alter (2008).

À la Direction de la transition, on attire les candidats de plusieurs façons : par la nature des défis et la contribution à un projet majeur, l'esprit d'équipe, l'interdisciplinarité, le partage des connaissances, la conciliation travail-vie personnelle, l'expérience à acquérir dans de multiples projets variés et, finalement, par la mission mobilisatrice du CHU Sainte-Justine auprès des mères et des enfants. Chez les clients internes, on mise sur l'expérience à acquérir en gestion du changement de même que sur l'utilité et la portée du projet de transformation pour le CHU.

Le développement des compétences

Le développement des compétences se traduit par toute activité permettant aux membres de l'équipe d'acquérir les compétences nécessaires afin de jouer leur rôle efficacement.

Un responsable d'équipe devrait se poser les questions ci-dessous en ce qui concerne les pratiques de développement des compétences :

- Quel contenu de formation devrais-je offrir à mon équipe ?
- Quelles méthodes de formation devrais-je utiliser ?
- Quand devrais-je offrir de la formation à mon équipe ?
- Comment et quand devrais-je faire le retour sur l'expérience (bilan) avec mon équipe ?

Les résultats de la première étude sur l'enjeu du développement des compétences sont présentés dans le tableau 2. Quatre pratiques de développement sont

répertoriées et expliquées : le contenu du programme de développement, les méthodes de développement, le moment consacré au développement ainsi que le retour sur l'expérience.

Tableau 2 - Pratiques de développement des compétences d'une équipe de gestion du changement

		Niveau de maturité		
		Maturité faible	Maturité modérée	Maturité élevée
Pratiques de développement des compétences	Contenu du programme de développement	Type de changement	Type de changement et gestion du changement	Contenus diversifiés (incluant le type de changement et la gestion du changement)
	Méthodes de développement	Méthodes informelles et séances d'information	Séances d'information et de formation	Plusieurs méthodes de développement (<i>coaching</i> , codéveloppement, lectures, etc.)
	Moment consacré au développement	Développement en début de projet uniquement	Développement aux principales étapes de la mise en œuvre	Développement en continu
	Retour sur l'expérience	Aucune rétroaction formelle	Rétroaction concernant l'équipe uniquement	Rétroaction concernant de multiples parties prenantes

Le contenu du programme de développement des compétences. La première étude démontre que certains responsables qui recourent à des pratiques avancées développent les compétences de leur équipe en offrant des séances d'information sur le changement, de la formation en gestion du changement et de la formation sur d'autres types de sujets. Un leader d'équipe, en plus d'offrir des séances de formation exhaustives sur les rôles d'une équipe de changement, organise des séances de formation sur les six chapeaux de De Bono. Il propose également aux membres des exercices leur permettant d'acquérir une meilleure connaissance d'eux-mêmes, soit de leurs forces et de leurs faiblesses.

Au CHU Sainte-Justine, on développe les spécialistes de la gestion du changement, mais aussi de la gestion de projet, de la révision de processus, de la communication et de la performance. Cela permet à ces derniers d'acquérir des compétences transversales dépassant leur champ d'expertise. Les clients internes ont accès à du *coaching*, à un programme de formation sur mesure en gestion du changement en plus d'outils en gestion de projet.

Les méthodes de développement. Le recours à une variété de méthodes pour développer les compétences de l'équipe est une pratique avancée, dans la mesure où elle permet de répondre à différents styles d'apprentissage. À ce propos, la typologie de Kolb (1976) révèle que certaines personnes auront plus de facilité à apprendre lorsque le formateur fera référence à des expériences concrètes, alors que d'autres préféreront apprendre par observation, à l'aide de modèles conceptuels ou par expérimentation. Ces différents styles d'apprentissage

doivent être considérés afin de maximiser les apprentissages . En guise d'exemple, un responsable de la première étude élabore des séances de formation formelles, des séances intensives de *coaching* et d'information, de la rétroaction individualisée et de groupe ainsi que des activités de codéveloppement professionnel.

À la Direction de la transition, on privilégie des rencontres hebdomadaires de même que les échanges entre pairs. Pour ce qui est des clients internes, du *coaching* dans l'action est offert aux cadres par les spécialistes de la gestion du changement, en plus de programmes de formation formels. En outre, la création et la formation de cohortes d'agents de changement permettent d'augmenter le bassin de collaborateurs déjà formés au CHU Saint-Justine.

Le moment consacré au développement. Les pratiques de développement réalisées en continu et non seulement en début de projet représentent des pratiques plus avancées. La première étude fait notamment référence à un responsable d'équipe qui, en plus d'offrir une formation intensive en début de projet, anime des séances de formation tous les deux mois. Il donne également en continu des devoirs et des articles à lire aux membres de son équipe. Le responsable saisit ainsi pleinement toutes les occasions de développer au maximum les compétences et les talents de son équipe.

Au CHU Sainte-Justine, le développement des spécialistes de la Direction de la transition se fait en continu, de façon hebdomadaire. Les spécialistes de la gestion du changement développent leurs clients internes de façon continue, dans l'action, au moment où les besoins émergent.

Le retour sur l'expérience. Offrir fréquemment de la rétroaction aux membres de son équipe en faisant participer plusieurs parties prenantes représente un moyen à privilégier. À ce sujet, certains responsables de la première étude distribuent un questionnaire à l'ensemble des destinataires d'un changement afin d'obtenir une évaluation multi-source (360 degrés) du travail effectué par leur équipe. Ils partagent par la suite ces résultats avec les membres de leur équipe afin de leur permettre de s'améliorer et d'apprendre de l'expérience.

À la Direction de la transition, la rétroaction est continue. L'équipe se rencontre toutes les semaines pour discuter de l'avancement des projets. Les embûches et les leçons apprises de chaque projet sont ainsi partagées et documentées. En ce qui concerne les clients internes, le spécialiste de la gestion du changement offre une rétroaction informelle au gestionnaire accompagné, au fur et à mesure que le projet se déploie.

L'optimisation du potentiel

L'optimisation du potentiel concerne les processus mis en place afin de favoriser et d'améliorer l'efficacité d'une équipe de gestion du changement. À ce propos, un responsable d'équipe devrait se poser ces questions-ci :

- Comment devrais-je répartir les responsabilités au sein de mon équipe ?
- Par quels moyens devrais-je soutenir mon équipe ?
- Quelles ressources devrais-je mettre à la disposition de mon équipe ?
- Comment devrais-je assurer la communication, la coopération et la cohésion entre les membres de mon équipe ?

Les résultats de la première étude sur l'enjeu de l'optimisation sont présentés dans le tableau 3. Cet enjeu fait référence aux pratiques suivantes : la répartition des rôles et des responsabilités, le soutien du responsable, l'accessibilité à des ressources de même qu'aux processus de communication, de coopération et de cohésion d'équipe.

Tableau 3 - Pratiques d'optimisation des équipes de gestion du changement

		Niveau de maturité		
		Maturité faible	Maturité modérée	Maturité élevée
Pratiques d'optimisation	Répartition des rôles et des responsabilités	Partager les rôles et les responsabilités selon la disponibilité et la volonté des membres	Partager les responsabilités en fonction des expertises fonctionnelles	Partager les responsabilités en fonction des compétences et des talents
	Soutien du responsable	Peu disponible pour soutenir son équipe adéquatement	Accompagnement et soutien de l'équipe lors de rencontres importantes	<i>Coaching</i> et soutien en continu
	Accessibilité à des ressources	Ressources matérielles uniquement	Ressources matérielles, financières et humaines de base	Ressources supplémentaires en plus des ressources de base laissant de la place à la créativité
	Communication, coopération, cohésion	Réunir les membres dans un même lieu	Communiquer fréquemment, être transparent et gérer les conflits	Mettre en place les leviers nécessaires pour supprimer les obstacles à la collaboration

La répartition des rôles et des responsabilités. La plupart des responsables de la première étude répartissent les rôles et les responsabilités au sein de leur équipe en fonction des disponibilités et des expertises fonctionnelles des différents membres. Une personne issue du service des communications sera ainsi responsable des communications, une personne venant du service des technologies de l'information sera responsable de l'élaboration des outils de mesure alors qu'une personne appartenant au service des finances sera responsable du suivi budgétaire. D'autres responsables utilisent des pratiques représentant un niveau de maturité plus avancé en répartissant le travail selon les compétences et les talents propres à chacun, et non seulement en fonction des expertises fonctionnelles. Cette dernière pratique est intéressante dans la mesure

où elle permet aux membres de développer leurs forces ainsi que des compétences transversales, ce qui augmente leur mobilité à l'interne.

Lors de la création de la Direction de la transition, le directeur décide de la répartition des mandats au sein de son équipe. Aujourd'hui, ces décisions sont prises démocratiquement selon la disponibilité, l'intérêt ainsi que les savoir-faire et les savoir-être requis par les différents projets. En ce qui touche aux clients internes, la répartition des rôles se fait naturellement en fonction des expertises fonctionnelles.

36

Le soutien du responsable. Les responsables utilisant des pratiques avancées soutiennent les membres de leur équipe par la création de réseaux, le *coaching* et l'accompagnement lors de moments clés. Ce type de soutien permet à l'équipe de progresser et d'être efficace plus rapidement dans la réalisation de son mandat.

37

Au CHU Sainte-Justine, le directeur de la Direction de la transition offre un soutien en temps réel à ses spécialistes au moment où les besoins émergent, en plus de les rencontrer hebdomadairement. Le spécialiste de la gestion du changement offre quant à lui un soutien adapté à l'équipe interne qu'il accompagne. Lorsque cette dernière est plus habile à gérer un changement, le spécialiste joue davantage un rôle-conseil. Lorsque l'équipe détient moins d'expérience, le spécialiste peut offrir un soutien intensif et participer à la production de livrables variés (plan de communication, plan d'accompagnement en gestion du changement, plan de formation, etc.).

38

L'accessibilité à des ressources. Une pratique ayant une maturité élevée consiste dans l'octroi de ressources matérielles, humaines, financières et technologiques suffisantes, tant en qualité qu'en quantité, pour permettre à l'équipe d'effectuer une gestion du changement adéquate. Un responsable de la première étude offre notamment à son équipe la possibilité de voyager dans différentes régions touchées par le changement afin de mieux comprendre les réalités locales et de prendre le pouls de chaque territoire. Il fournit également les budgets nécessaires à la réalisation de vidéos de sensibilisation au changement et à l'organisation d'événements de célébration à certains moments clés.

39

Au CHU Sainte-Justine, la Direction de la transition dispose d'un budget centralisé. Les spécialistes de la gestion du changement ont accès à certaines ressources, dont des ordinateurs portables, des téléphones cellulaires ou des projecteurs. Aussi, ils ont la possibilité d'assister à un colloque ou à une activité de formation chaque année. Les ressources sont néanmoins limitées. Les clients

40

internes bénéficient de ressources humaines (les spécialistes de la gestion du changement) et possèdent un budget de fonctionnement pour leur projet.

[16] Laflamme et Bareil (2008).

La communication, la coopération et la cohésion. La communication, la coopération et la cohésion représentent des éléments déterminants de la performance d'une équipe de gestion du changement [16]. À ce propos, certains responsables vont organiser des activités sociales à l'extérieur du milieu de travail afin de développer un sentiment d'appartenance et de cohésion entre les membres de leur équipe. Ils mettent en place des mécanismes de coordination et créent des plateformes d'échange d'information et de communication. Les responsables utilisant des pratiques avancées cherchent également à mobiliser leur équipe autour d'objectifs unificateurs. En d'autres termes, ils lèvent les obstacles à la collaboration en mettant en place des leviers en ce qui a trait aux pratiques de ressources humaines, à l'instauration de mécanismes de coordination ou de systèmes d'information [17].

[17] Hansen et Nohria (2004).

À la Direction de la transition, on organise deux rencontres par semaine avec les membres de l'équipe. Des sorties à l'extérieur du milieu de travail, des pratiques de conciliation travail-vie personnelle et le télétravail aident à créer un climat propice à la coopération. Pour les clients internes, des rencontres occasionnelles permettent l'échange fluide d'informations et améliorent la cohésion.

La fidélisation des membres de l'équipe

La mobilisation des membres de l'équipe de changement, la reconnaissance de leur contribution et la gestion de leur carrière une fois le projet de transformation complété favorisent la fidélisation de ces employés au sein de l'organisation.

Un responsable d'équipe devrait se poser les questions suivantes en ce qui a trait aux pratiques de fidélisation :

- Quelles mesures devrais-je prendre pour conserver un haut niveau de mobilisation des membres de mon équipe tout au long du projet ?
- Quels mécanismes de reconnaissance devrais-je valoriser auprès des membres de mon équipe ?
- Comment gérer la carrière des membres de mon équipe une fois le projet terminé ?

Les résultats de la première étude sur l'enjeu de la fidélisation sont exposés dans le tableau 4. Cet enjeu fait référence aux pratiques de mobilisation des membres, aux mécanismes de reconnaissance et à la gestion des carrières.

Tableau 4 - Pratiques de fidélisation des membres de l'équipe de gestion du

changement

		Niveau de maturité		
		Maturité faible	Maturité modérée	Maturité élevée
Pratiques de fidélisation	Mobilisation des membres	Aucun moyen pris en vue d'assurer la mobilisation	Célébrer les succès et mesurer la progression des membres	Adopter des pratiques concernant l'orientation, la formation, le développement de carrière, la motivation, la rémunération ainsi que la rétroaction et l'évaluation
	Mécanismes de reconnaissance	Aucune reconnaissance formelle de l'effort, des compétences et connaissances acquises	Mécanismes de reconnaissance de l'équipe une fois le projet complété	Mécanismes de reconnaissance individuelle et collective utilisés à différents moments
	Gestion des carrières	Les membres ne conservent pas leur ancienne fonction une fois le projet terminé et doivent postuler de nouveau à un autre poste	Les membres conservent leur ancien poste et doivent eux-mêmes effectuer la gestion de leur carrière en postulant à des postes supérieurs ou à d'autres projets	L'organisation offre des promotions ou la possibilité de participer à un autre projet

[18] Naggiar (2001).

La mobilisation des membres. Les organisations les plus performantes quant à la fidélisation de leurs employés utilisent des pratiques avancées de gestion des ressources humaines en ce qui concerne l'orientation, la formation, le développement de carrière, la motivation, la rémunération ainsi que la rétroaction et l'évaluation de leurs employés [18]. À l'égard d'une équipe de gestion du changement, un responsable utilisant des pratiques avancées cherche à intégrer ces pratiques à la gestion de son équipe. On pense notamment à une période d'orientation où le responsable clarifie le mandat et les objectifs poursuivis. Certains responsables considèrent également la participation au projet dans l'évaluation annuelle de la performance des employés et peuvent même leur offrir des incitations financières. Il importe également de faire le point régulièrement avec les membres afin de leur fournir une rétroaction constante et de s'assurer de la mobilisation de chacun.

Au CHU Sainte-Justine, le responsable de la Direction de la transition met en place plusieurs moyens pour fidéliser son équipe ; par exemple, il organise des retraites annuelles et lui apporte un soutien en continu. Pour ce qui est des clients internes, le responsable est amené à faire face au défi du maintien de ses ressources sur un projet de longue durée, étant donné la rareté et le taux de rotation élevé du personnel dans le secteur de la santé et des services sociaux.

Les mécanismes de reconnaissance. Pour reconnaître à la fois les efforts et les résultats associés à un projet, les pratiques de gestion avancées incluent plusieurs mécanismes de reconnaissance individuels et collectifs offerts à différents moments d'un projet de transformation. La direction peut entre autres offrir des prix de reconnaissance aux membres de l'équipe et organiser des activités de célébration où leur contribution est soulignée.

Au CHU Sainte-Justine, le directeur de la Direction de la transition reconnaît les expertises variées de ses spécialistes. La contribution individuelle et d'équipe est reconnue par l'entremise d'une lettre personnalisée. Dans le cas des clients internes, on invite les collaborateurs à partager leur expérience avec d'autres destinataires dans le cadre d'échanges formels afin de favoriser le partage de connaissances et de valoriser les compétences acquises. De plus, des collaborateurs en gestion du changement deviennent par la suite des agents de changement informels dans leur milieu et sont appelés à participer à d'autres projets.

La gestion des carrières. Une fois le projet terminé, la direction, en collaboration avec le responsable d'équipe, doit prendre les mesures nécessaires pour fidéliser les membres de l'équipe de changement et mettre à profit les compétences qu'ils ont obtenues. Certains membres ont ainsi accès à des promotions et ont parfois la possibilité de participer à d'autres projets de changement. D'autres poursuivent leur carrière dans des postes spécialisés en gestion du changement ou en formation. Ces exemples illustrent des pratiques avancées, contrairement à des organisations qui ne cherchent pas systématiquement à mettre à profit les compétences acquises par les membres de l'équipe en les retournant dans leur ancien poste, s'ils y ont toujours accès.

Le responsable de la Direction de la transition songe à des façons de gérer la carrière de ses spécialistes une fois que le projet *Grandir en santé* sera terminé. Différentes possibilités pourraient être envisagées en développement organisationnel, au bureau de projet ou à la direction générale. En ce qui a trait aux clients internes, les membres retournent à leur ancienne fonction.

Conclusion

Cet article a permis d'illustrer une variété de pratiques de management d'une équipe de gestion du changement, autant dans différents secteurs que dans celui de la santé et des services sociaux grâce à l'exemple du CHU Sainte-Justine et du projet *Grandir en santé*. Tout responsable d'une équipe de gestion du changement peut effectuer, à l'aide des grilles proposées, un diagnostic du niveau de maturité de ses pratiques de gestion, appliquées à son équipe de changement et, ainsi, lui faire vivre une expérience des plus enrichissantes. Investir dans la gestion de ces équipes permet à une organisation, en plus de maximiser les chances de succès de ces changements, de développer à l'interne les talents ainsi que les compétences transversales de ses employés. Dans un contexte de pénurie de talents, nous encourageons grandement les établissements

de santé et de services sociaux à considérer ces différentes pratiques de gestion et à profiter au maximum de cette possibilité pour développer les talents de leurs employés.

Références

Alter, S. (2008), « Rules of attraction : Getting the best management team in place requires a marketing strategy », *Journal of Property Management*, janvier-février, p. 20.

Arcand, M. (2007), *La gestion du changement : vingt et une questions pour mieux appréhender et gérer les transformations organisationnelles*, Éditions Nouvelles.

Autissier, D., Moutot, J.-M. (2013), *Méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement, pilotage*, 3^e éd., Dunod.

Cohen, D.S., Kotter, J.P. (2005), *The Heart of Change Field Guide : Tools and Tactics for Leading Change in your Organization*, Harvard Business School Press.

De Bono, E. (2005), *Les six chapeaux de la réflexion : la méthode de référence mondiale*, Éditions Eyrolles.

Hansen, M.T., Nohria, N. (2004), « How to build collaborative advantage », *MIT Sloan Management Review*, vol. 46, n° 1, p. 22-30.

Kolb, D.A. (1976), *The Learning Style Inventory : Self-scoring Test and Interpretation Booklet*, McBer.

Laflamme, K., Bareil, C. (2008), « La performance des équipes de gestion du changement en contexte ERP », *Actes du 15^e Congrès de psychologie du travail et des organisations*, p. 103-115.

Lawler, E.E. (2008), *Talent : Making People your Competitive Advantage*, Jossey-Bass.

EN LIGNE

Lewis, R., Heckman, R. (2006), « Talent management : A critical review », *Human Resource Management Review*, vol. 16, n° 2, p. 139-154.

Naggiar, J. (2001), *An Exploration of Retention Practices in the IT Industry*, thèse de doctorat, Université Concordia.

Parent, C. (2010), *La gestion des talents au sein des équipes de gestion du changement : l'exercice des pratiques d'attraction, de développement, d'optimisation et de rétention par le responsable de l'équipe*, mémoire de maîtrise, HEC Montréal.

Picq, T. (2005), *Manager une équipe de projet : pilotage, enjeux, performance*, 2^e éd., Dunod.

Prosci (2010), *Change Management Toolkit : Using Prosci's ADKAR Model for Managing the People Side of Change*, Business Performance Series : Prosci Learning Center Publications.

Prosci (2012), *Best Practices in Change Management*, Prosci Benchmarking Report.

Prosci (2014), *Best Practices in Change Management*, Executive Overview.

Notes

[1] Lewis et Heckman (2006).

[2] Arcand (2007).

[3] Picq (2005).

- [4] Picq (2005).
- [5] Autissier et Moutot (2013).
- [6] Autissier et Moutot (2013).
- [7] Picq (2005 : 188).
- [8] Lawler (2008).
- [9] Arcand (2007), Prosci (2010).
- [10] La méthodologie CAPTE a été conçue dans le cadre d'un projet de recherche-action associant le Pôle santé, avec la chercheuse Céline Bareil de HEC Montréal, Sylvie Charbonneau de Brio Conseils et Lyne Beausoleil du CHU Sainte-Justine. Elle est diffusée gratuitement à l'ensemble des Agences de la santé et des services sociaux du Québec, par l'intermédiaire de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal. La méthodologie CAPTE comprend un fichier Excel interactif dans lequel on trouve 14 outils de diagnostic qui mènent à la réalisation de trois plans d'action.
- [11] Le projet *Grandir en santé* du CHU Sainte-Justine vise à doter celui-ci des infrastructures nécessaires pour répondre aux besoins des mères et des enfants dans tous les volets de la mission de l'institution, soit les soins et services spécialisés, la recherche, l'enseignement, l'évaluation des technologies et la promotion de la santé. Voir le site www.chu-sainte-justine.org. Les auteures désirent remercier sincèrement M. Claude Fortin, directeur de la Direction de la transition au CHU Sainte-Justine, qui a participé à la seconde étude, de même que M^{mes} Catherine Lachance et Mylène Vezeau, qui ont accepté de réviser et de compléter le manuscrit. Nous désirons remercier également M^{me} Denise Bélanger d'avoir révisé les sections concernant la direction des ressources humaines.
- [12] Parent (2010).
- [13] Parent (2010).
- [14] Alter (2008).
- [15] Kolb (1976).
- [16] Laflamme et Bareil (2008).
- [17] Hansen et Nohria (2004).
- [18] Naggiar (2001).

Résumé

Français

Le réseau de la santé et des services sociaux du Québec vit des transformations majeures depuis les dernières années. Afin de gérer adéquatement tous ces changements, certains établissements ont recours à des équipes internes dédiées à la gestion et à l'accompagnement des changements organisationnels. Cet article vise à illustrer quatre enjeux de gestion auxquels un responsable d'une équipe de changement fait face : l'attraction des membres de son équipe, le développement de leurs compétences, l'optimisation de leur potentiel et leur fidélisation au sein de l'organisation. Pour chacun de ces quatre enjeux, différentes pratiques de management sont déclinées en trois niveaux de maturité (faible, modéré et élevé) à partir de données empiriques. Ces pratiques sont

illustrées par les moyens mis en œuvre par les responsables de telles équipes au Centre hospitalier universitaire Sainte-Justine dans le cadre du projet de transformation Grandir en santé.

Plan de l'article

Une équipe de gestion du changement

Les équipes de gestion du changement au CHU Sainte-Justine

Les quatre enjeux associés à la gestion d'une équipe de changement

L'attraction des talents

Le développement des compétences

L'optimisation du potentiel

La fidélisation des membres de l'équipe

Conclusion



en mode Zen

[Sortir du mode Zen](#)