

Naviguer dans la complexité du changement

Recherche, synthèse et rédaction

André Fortin, chef des pratiques et processus
innovants, Maison de l'innovation sociale

Claire Venance, analyste-conseil, Maison de
l'innovation sociale

Conception graphique

marlenemalenfant.ca

Révision linguistique

Michel Levesque



FONDATION
DUFRESNE &
GAUTHIER

MI/S

Maison
de l'innovation
sociale

INTRODUCTION

La gestion du changement est un enjeu majeur qui sollicite beaucoup les organisations et les individus, d'autant plus en cette ère d'incertitude postpandémique et climatique. Il y a toujours eu du changement, mais il semble que le rythme de celui-ci s'est accéléré dans la dernière décennie, notamment avec les nombreux développements technologiques, l'adaptation requise au regard de la pénurie de main d'œuvre, la mutation du monde professionnel et les multiples crises sociétales rencontrées. Pour l'édition 2024 des **Journées RRV** (Réseautage, Ressourcement, Valorisation), nous avons décidé d'explorer la complexité du changement en utilisant l'analogie de la navigation. Une centaine de personnes ont participé aux deux événements tenus à Montréal (23 octobre) et Québec (30 octobre) et organisés par la **Fondation Dufresne et Gauthier**. Les contenus de cet article proviennent d'une revue de littérature, de l'expertise de la Maison de l'innovation sociale et des réflexions partagées par les personnes participantes lors des deux journées.



La seule
constante dans
la vie est le
changement.
– Héraclès



BRISER LA GLACE ET MOBILISER L'ÉQUIPAGE

Pour démarrer la journée, nous avons constitué plusieurs équipes et leur avons demandé de produire en dix minutes un court discours afin de mobiliser leur équipage avant que la tempête frappe le bateau. L'objectif était de voir ce qui allait ressortir comme comportement et comme stratégie de gestion du changement dans un contexte de situation de crise consciente et imminente. L'exercice a permis d'identifier quatre grands éléments dans la préparation au changement, que nous allons présenter avec quelques citations.

Le premier élément concerne l'intention de capter l'attention et de prévenir l'équipage du scénario anticipé afin de l'engager dans sa résolution : *Attention, attention! On entre dans la zone de brume dans quelques minutes. La navigation sera instable. La tempête arrive à grande vitesse et elle nous donnera le mal de mer à tous. Cela va demander des sacrifices. Puis, l'importance de la posture d'écoute et de confiance apparaît : Restons à l'écoute les uns des autres pour négocier la prochaine vague. Personne ne passera par-dessus bord. Suivez le phare au loin, il sera le guide durant notre traversée. Vous savez ce que vous avez à faire, j'ai confiance en vous.* En complément, on évoque la solidarité et la cohésion d'équipe : *Travaillons ensemble dans le même sens. Gardons le cap pour qu'on puisse passer au travers. L'important est de rester solidaires. Rappelons-nous que notre force repose sur notre unité et notre cohésion. Prenez soin de vos collègues, nous traverserons cette tempête qui n'est ni la première ni la dernière.* Enfin, les notions d'optimisme et d'espoir ressortent de l'exercice : *Les vents sont forts, la pluie abondante, mais le soleil reviendra. La visibilité est mauvaise mais nous avons un plan clair. On va s'en sortir, nous passerons au travers et arriverons à bon port. Le beau temps reviendra sous peu avec un vent doux dans les voiles.*

LES RAISONS DE RÉSISTER OU DE SOUTENIR UN CHANGEMENT

Il est important de se rappeler que le concept de résistance au changement n'est pas nécessairement négatif. Tout est affaire de nuances. En effet, la résistance au changement est un comportement naturel et qui peut s'avérer sain. Les êtres humains peuvent être amenés à résister aux changements par nature, surtout concernant les changements qu'ils ne comprennent pas ou qui leur sont imposés, et qui sont donc subis. Dire des employés qu'ils sont résistants au changement ne signifie pas que ces derniers doivent s'y conformer, ni qu'ils ont l'entière responsabilité de la mise en place de ce changement. Nous vous présentons les principales raisons justifiant la résistance au changement, mais également celles qui poussent à être acteur ou actrice du changement.

8 raisons de résister au changement

- 1 **Le changement survient au mauvais moment ou n'apporte aucun gain personnel.** Face à un changement, une analyse (pas toujours consciente) sera faite pour envisager les bénéfices qu'une personne en tirera. Si les gains sont minimes et que le moment choisi ne convient pas à la personne, le changement ne sera pas souhaitable.
- 2 **Le manque de ressources de l'organisation pour soutenir le processus de transformation.** Planifier un changement et le mener à terme nécessite des ressources, notamment humaines et matérielles. Reste à savoir si cela a bel et bien été prévu par l'organisation. Si une personne doit travailler davantage pour répondre aux enjeux du changement, mais ceci sans qu'on lui fournisse des moyens additionnels, alors cela peut mettre à mal sa capacité d'action, la manière dont elle vit ce changement et la confiance qu'elle a dans le processus qui lui est proposé.
- 3 **La crainte de ne pas avoir les compétences demandées.** Un changement peut nous questionner sur les compétences que l'on a et celles qui devront être développées. Or, si on estime que nos capacités sont limitées, qu'on n'a pas la motivation ou les moyens de se former, le changement peut nous apparaître comme une montagne infranchissable.
- 4 **Le changement semble menacer la sécurité d'emploi et les rapports sociaux établis.** Nous nous accomplissons beaucoup dans notre travail et des affinités peuvent naître au fil du temps. Si une réorganisation est prévue et que nous sommes amenés à côtoyer de nouvelles personnes ou à changer de poste ou de responsabilités, un sentiment de perte et de la peur pourront se manifester.
- 5 **La crainte de l'inconnu.** Face à la nouveauté d'une situation, plusieurs personnes éprouveront de l'angoisse ou de l'appréhension. Pour certaines qui aiment contrôler leur environnement, le changement viendra bousculer leur routine et engendrera des émotions négatives.

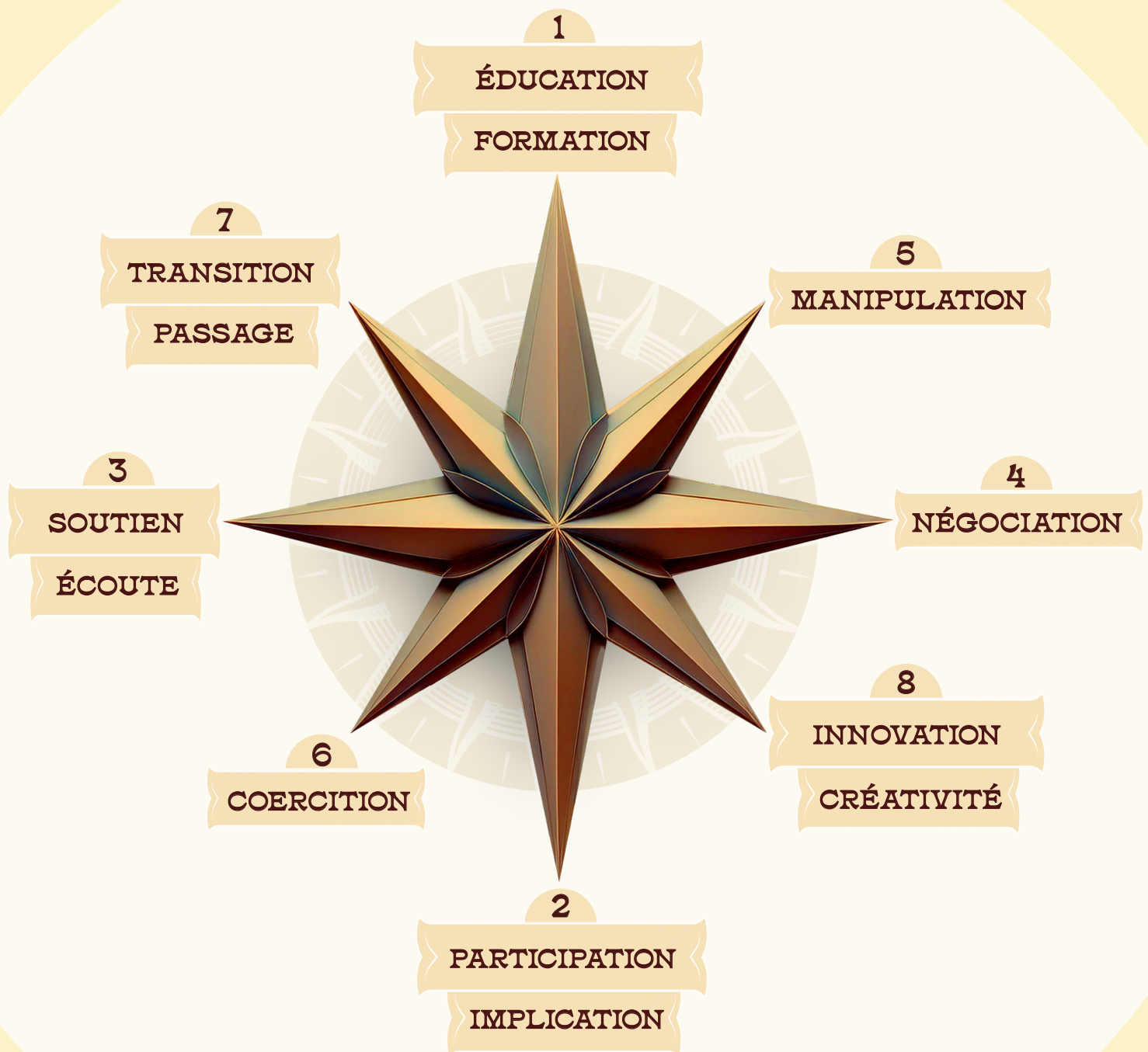
- 6 **La peur que le changement soit le début d'un mouvement en profondeur qui affectera les autres sphères de la vie.** On réalise qu'une fois le processus de changement entamé, il risque de se poursuivre sur un laps de temps indéterminé, ce qui peut créer un sentiment d'incertitude quant à sa fin et à ses répercussions dans le travail. D'autre part, il n'est pas rare de voir qu'un changement professionnel déborde sur les dimensions personnelles et entraîne des réactions en chaîne non anticipées.
- 7 **Le changement et ses implications ne sont pas bien compris et assimilés dû à un manque d'information sur certains enjeux.** Parfois, on se lance rapidement dans un processus de changement sans trop en comprendre les raisons. La question à se poser est la suivante : « Est-ce qu'on a bien informé et consulté les membres de l'organisation pour expliquer les fondements et la pertinence du changement proposé? ». Si la réponse est non, plusieurs obstacles pourront se présenter sur la voie et viendront affecter négativement la conduite du changement.
- 8 **Le changement ne paraît pas nécessaire ou compromet la position d'autorité et certains droits acquis.** Y a-t-il consensus dans l'organisation pour se lancer dans un processus de changement? Les personnes qui perdront de l'influence ou du pouvoir dans l'organisation seront parmi les premières à manifester leur désaccord et à remettre en question ce qui est planifié.

6 raisons de soutenir le changement

- 1 **Le changement mènera à certains gains personnels.** Ici, l'analyse de la situation permet de faire ressortir certains bénéfices de se lancer dans le changement. On envisage alors qu'il y aura plus de gains que de pertes avec le changement proposé.
- 2 **Le changement offrira de nouvelles opportunités et des défis stimulants.** La situation est donc envisagée positivement et elle est source de motivation avec de nouveaux défis qui se présentent aux membres de l'organisation.
- 3 **Le changement fait sens pour l'organisation et il est temps de passer à l'action pour l'intérêt collectif.** Certaines personnes évaluent que le changement est nécessaire pour le bien de l'organisation et qu'il est maintenant temps de faire ce qu'on a pu reporter à maintes reprises.
- 4 **Les personnes responsables de mener le changement sont respectées et crédibles au sein de l'organisation.** On estime que les personnes pilotant le changement incarnent un leadership adéquat pour mener l'organisation à bon port, et de là, créer un climat de confiance.
- 5 **Le changement se fera en impliquant les employés dans sa planification et son implantation.** Le fait que l'organisation implique les employés dès le début du processus amène les personnes à se sentir davantage entendues, reconnues et engagées, ce qui facilite l'appropriation du changement.
- 6 **Il y a un plaisir d'être en mode innovation et une excitation dans le fait de changer.** Pour certaines personnes, le mode innovation est stimulant et offre une belle occasion de développer de nouvelles façons de faire répondant aux besoins organisationnels. Défricher des sentiers inexplorés peut être galvanisant et apporter une contribution significative dans la transformation d'une organisation.

8 GRANDES STRATÉGIES POUR FAIRE FACE À UN CHANGEMENT

Dans la prochaine section, nous abordons huit grandes stratégies en lien avec le changement pour montrer la diversité des actions qui peuvent être menées. Certaines stratégies pourront être qualifiées de négatives, et nous n'encourageons pas leur utilisation, mais nous les avons intégrées car elles sont bien réelles et font encore partie des stratégies utilisées.



1. ÉDUCATION-FORMATION

L'objectif est d'éduquer et sensibiliser les individus aux difficultés inhérentes à tout processus de changement. Cela peut se faire par des sessions de formation sur la préparation au changement ou par des activités de groupe pour définir une vision du changement en prenant en compte la perception des acteurs et actrices de l'organisation. Cette stratégie vise à installer un climat d'échange permettant de mieux voir la nécessité du changement et d'analyser les répercussions sur l'environnement global.

2. PARTICIPATION-IMPLICATION

Il est démontré que les individus impliqués dans un processus de changement ont moins de résistances que ceux qui doivent s'y conformer puisque cela favorise l'émergence d'un sentiment d'appartenance. La participation implique idéalement, dès le début du processus, une circulation fluide de l'information et une transparence quant aux moyens qui seront mis en œuvre. Le pari d'impliquer les individus n'est pas un gage de réussite car cela augmente la complexité du processus et nécessite une ouverture de la part de tous et toutes.

3. SOUTIEN-ÉCOUTE

Le but est de fournir du soutien et une écoute individuelle, en fonction des préoccupations des personnes impliquées dans le changement. Chaque individu vit le changement d'une manière différente et certains peuvent avoir besoin de se confier pour échanger sur leurs appréhensions et difficultés. En offrant un tel service, l'organisation favorise la diminution des tensions et de l'anxiété inhérentes à toute transformation. Le recours aux principes de la communication non violente est une bonne pratique pour favoriser les échanges.

4. NÉGOCIATION

Dans tout processus de changement, il y a une dimension politique. La négociation vise le jeu des compromis en fonction des demandes émanant de certains individus et sous-groupes de l'organisation. En essayant d'obtenir des accords par le truchement de la négociation, l'organisation met en place des mécanismes qui visent à satisfaire le plus grand nombre de personnes. Ainsi, l'organisation va de l'avant en instituant un dialogue qui se ferait de toute façon, mais d'une manière plus informelle.

5 QUESTIONS POUR COMMUNIQUER LE PROJET DE TRANSFORMATION*

1. D'où vient l'idée du changement et où celui-ci doit-il mener?
2. Pourquoi procède-t-on maintenant à ce changement?
3. Quels en sont les bénéfices pour l'organisation et les employés?
4. Quels indicateurs utilisera-t-on pour mesurer le succès de cette transformation?
5. Quelle démarche entreprendra-t-on pour implanter ce changement?

* Céline Bareil. « Comment réussir son projet de transformation », *Gestion*, vol. 41, n° 3, 2016, pages 102-105.



5. MANIPULATION

Lors d'un changement, il y a souvent des aspects que l'on ne veut pas dévoiler au grand jour. La manipulation entre alors en jeu. Par l'influence et le recours à divers moyens (rétention de l'information, tractation politique, attribution d'un rôle important à un collaborateur...), on peut faire accepter des choses en dissimulant nos intentions. Il est ainsi plus facile de réaliser un changement car on évite des résistances et des débats.

6. COERCITION

Il s'agit ici de forcer quelqu'un ou un groupe d'individus à accepter le changement par le recours à des menaces ou des sanctions. On utilise ce moyen quand on veut instaurer un changement rapide et impopulaire, bien que parfois jugé nécessaire. Cette tactique implique le pouvoir et le respect des hiérarchies. Les personnes qui demeurent résistantes courent le risque d'être mises à l'écart ou d'être renvoyées, ce qui donnera l'exemple aux autres qui voudraient agir de la sorte.

7. TRANSITION-PASSAGE

Le recours à des rituels ou à des méthodologies non linéaires est envisagé (ex. : atelier d'élaboration d'une vision d'avenir utilisant des médiums artistiques comme le collage ou le théâtre, cercle de dialogue abordant les peurs, activité ludique et informelle avec des partenaires construite autour de l'analogie de la navigation) afin d'aborder des dimensions parfois cachées du changement : émotions, symboles, fantasmes, désirs... Le but est de faire ressortir l'aspect collectif d'un processus de changement, d'en marquer les principales étapes de réalisation et de permettre une autre expression de la psyché humaine.

8. INNOVATION-CRÉATIVITÉ

Des solutions créatives sont proposées pour aller de l'avant et mieux gérer les résistances lors de crises. Une cellule d'innovation peut être constituée à l'interne afin de proposer des idées pour l'avenir (ex. : par la prospective) et réfléchir à des stratégies visant à améliorer le rendement organisationnel en situation de chaos. En esquisant dès aujourd'hui des solutions à des problèmes envisageables, l'organisation crée une culture du changement permanent et des réflexes de résilience pour penser et agir autrement.



LA POSTURE DU CHANGEMENT ET DE LA COMPLEXITÉ

Lors des Journées RRV, nous avons mené en direct deux entrevues en duo pour explorer la posture nécessaire quand on fait face au changement et à sa complexité. Nous présentons ici une synthèse tirée des échanges avec Tanya Champoux et Carole Fortier du Centre Marie Eve, et avec Marie-Eve Bouchard et Alice Châtel de Re-Fa-Vie.

La première question ciblait l'état d'esprit et la posture à développer quand on travaille dans l'incertitude et l'adaptation continue. À cet égard, on mentionne qu'il faut se centrer sur la motivation première, soit celle de répondre à la mission de l'organisation et aux besoins des personnes que l'on rejoint. En ayant en tête cette priorité, cela nous aide à orienter les adaptations en toute bienveillance. Un autre élément concerne la communication qui doit être présente et particulièrement lors d'incertitude. Des stratégies comme s'accorder des temps d'échanges pour nommer les émotions et les irritants en toute transparence sont partagées. *Quand on se retrouve dans un chaos, il est bon de dire les choses comme elles sont. Parfois on peut tout simplement dire : je ne sais pas.* De plus, se donner des temps d'arrêt en se mettant à plusieurs pour analyser une situation et trouver des solutions est gage d'une communication réussie. Par la suite, on évoque le respect du rythme des personnes : *Chaque personne a sa vitesse de croisière face à un changement et il faut en tenir compte. Cela permet de tempérer les personnes qui ont plus de difficultés avec le changement.* Enfin, on souligne l'importance d'être solidaire dans la direction prise, même si cela n'est pas parfait, et d'agir en collaboration. *Quand on s'épaule, il est plus facile de s'adapter et d'être dans un mode essais-erreurs pour apporter des bonifications au fil du temps.*

La deuxième question touchait les réflexes qui permettent de renforcer une attitude de résilience personnelle et organisationnelle. Ici, la notion de confiance est mise de l'avant car

une équipe qui pratique cela est davantage soudée et en mesure de répondre à une nouvelle situation. Cette confiance est mise à l'épreuve quand on observe qu'une collègue vit des difficultés. Le réflexe est d'agir et de ne pas laisser la situation s'envenimer. Quand on voit qu'une collègue a de la difficulté, ça devient une urgence. Il faut être capable de la nommer et d'offrir une perche en disant : je suis disponible pour toi si tu veux en parler. L'organisation de rencontres d'équipe où on fait des tours de table pour se déposer émotionnellement et partager notre état est une bonne pratique. *Comme j'ai déposé ce que je vis ou ce que j'ai vécu, je suis plus disponible dans mon écoute envers les autres et encline à l'action.* On partage également au sujet de l'importance de la reconnaissance dans une équipe, car elle vient renforcer la cohésion. *La reconnaissance passe par des petites pensées, des mots doux qu'on se partage, par une gratitude envers les autres.*



D'autre part, faire un diagnostic organisationnel sur les forces de l'équipe mais aussi sur ce qui est déficient permet d'avoir davantage conscience des capacités humaines qui sont activées ou pas. Un tel diagnostic questionne également la culture organisationnelle afin de voir si elle est adéquate et s'il faut l'améliorer pour être plus résilient. Un dernier élément est de miser sur la fierté personnelle et organisationnelle car elle engendre une énergie positive qui nous incite à apporter plus facilement des modifications à nos manières de faire.

La dernière question était en lien avec des pratiques qui nous aident à passer à travers les changements rencontrés. Le ressourcement en équipe ou la retraite stratégique à l'extérieur du bureau pendant une ou deux journées est un élément nommé, car cela favorise une réflexion collective, ce qui facilite l'appropriation du changement et l'engagement des personnes. Un autre point est l'informel qui se décline notamment par des cinq à sept après le travail pour créer des liens. *Ça nous amène à voir les personnes sous un autre jour. Si tu ne connais pas ta collègue, tu risques de moins l'aider spontanément et les changements risquent d'être plus difficiles.* Pour continuer, un appel à la vigilance est proposé afin de rester aligné avec la mission de l'organisation et les valeurs de base qui y sont liées. *Le changement est insidieux car il amène parfois des petites pertes : pris de manière isolée ce n'est pas grave, mais avec l'accumulation de ces petites choses, ça devient important.* Cette vigilance concerne toute l'équipe et pas seulement la direction générale. C'est une responsabilité partagée qui doit se traduire par des manières de faire au sein de l'organisation. On mentionne également qu'une clé pour passer à travers les changements est la communication, dans l'optique d'avoir une compréhension commune de ce qui s'est passé et de ce que l'on veut faire. À cet égard, s'offrir des moments de recul et d'analyse est essentiel. *Parfois ça nous amène à purger le sentiment de culpabilité de ne pas avoir pris les choses au fur et à mesure. Ça nous oblige aussi à des actions comme solliciter un accompagnement externe, faire des formations, organiser une planification*

stratégique. Enfin, deux derniers points sont évoqués. Le premier a trait à la résistance inhérente au changement. À cet égard, *il faut faire preuve de patience, amener les choses en douceur sans les imposer. Respecter le rythme de l'autre en allant chercher ses idées et en le considérant.* C'est donc un défi de trouver le juste milieu entre les personnes mobilisées et les résistantes. *Il faut montrer les bénéfices que cela va générer pour l'équipe et l'organisme.* D'autre part, il est bon de pratiquer l'expérimentation pour tester des choses. Le mode essais-erreurs est à privilégier car *c'est moins menaçant que d'implanter quelque chose de gros d'un coup.* Dans cette perspective, une bonne pratique est d'engranger des microchangements qui témoignent d'accomplissements et qui viennent renforcer la fierté de l'équipe et le sentiment d'appartenance. Cela fait de nouveau écho au fait de développer une culture organisationnelle tournée vers le changement.



FEUILLE DE ROUTE AUTOUR DES TROIS GRANDES PHASES DU CHANGEMENT

La dernière section de cet article propose une feuille de route autour de trois grandes phases, soit la préparation (avant le changement), le cœur de l'action (pendant le changement) ainsi que le bilan et la continuité (après le changement). Les équipes ont été invitées à prototyper avec des objets les stratégies à déployer pour que la phase traitée soit une réussite. Nous leur avons également demandé d'identifier les principaux pièges à éviter. Vous retrouverez ici la synthèse des éléments-clés ayant été générés lors des ateliers, et qui se veut un guide d'accompagnement du changement.

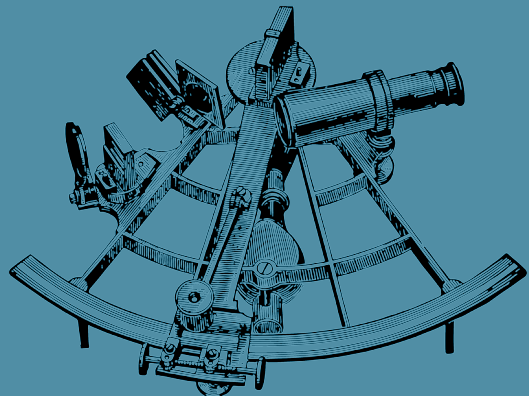
PHASE DE PRÉPARATION (AVANT LE CHANGEMENT)

Les principales **stratégies à déployer** pour que cette phase soit un succès

- Proposer une posture du changement qui soit humaine, bienveillante, souple et dans l'ouverture. De plus, souligner qu'il faudra parfois lâcher prise et accepter le flou et l'incertitude qui viennent indéniablement avec une démarche de changement.
- Consulter l'ensemble des personnes concernées par le changement, que ce soit l'équipe interne, les partenaires, mais également les personnes qui bénéficient des services offerts.
- Faire une analyse de la situation incluant les divers enjeux identifiés autour du changement. Évaluer les risques qui peuvent être générés par le changement.
- Déterminer une cible commune et la faire valider. S'assurer que les besoins de l'équipe soient bien ciblés, que le changement proposé respecte la mission de l'organisation et vienne ancrer certains acquis.
- Établir un plan d'action tenant compte des consultations menées et communiquer le plan d'action aux personnes concernées.

Les principaux **pièges à éviter** durant cette phase

- Manquer de clarté et de transparence dans nos intentions concernant le changement. Faire une rétention de certaines informations, comme les risques envisagés ou les éléments qui ne font pas consensus.
- Imposer verticalement les actions à mener. Ne pas faire valider le plan d'action en se disant qu'il y a déjà eu des consultations.
- Croire que presque tout est réglé, que le changement est sur les rails et qu'il faut seulement suivre le plan de match élaboré.



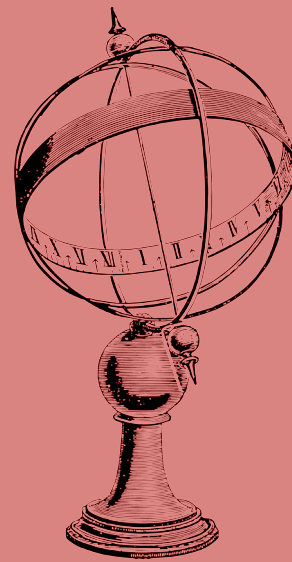
PHASE DU CŒUR DE L'ACTION (PENDANT LE CHANGEMENT)

Les principales **stratégies à déployer** pour que cette phase soit un succès

- Mettre l'accent sur l'adaptabilité durant cette phase car il faut parfois réaligner notre cible en fonction de ce qui se passe et de ce qu'on ne pouvait pas prévoir. Envisager la possibilité de réajustements en cours de route.
- Être en mode évaluation continue, documenter et faire l'historique du processus. Peser le pour et le contre à chaque étape. Prendre le pouls du groupe et écouter les idées soumises. S'arrêter pour prendre la température de l'équipe car il y aura toujours des personnes ambivalentes ou qui adhèrent moins au changement.
- Être en mesure de gérer les controverses quand elles se présentent. Prendre des temps d'arrêt et accueillir les émotions fortes, les doutes, les craintes. Organiser des moments d'échange quand des risques émergent.
- Gérer l'énergie de l'équipe durant cette phase. Faire ressortir le sentiment positif qu'on chemine dans le processus du changement. S'encourager, garder la flamme et le plaisir à travers tout ça, même si c'est parfois difficile.
- Avoir un leadership continu et soutenu tout au long de la phase. Mettre l'accent sur les objectifs qu'on s'est donnés au départ pour ne pas se perdre en cours de route.

Les principaux **pièges à éviter** durant cette phase

- Concentrer toute son attention sur le changement et se retrouver submergé. Ne pas prendre en considération qu'il y a plein d'autres choses à faire dans son travail.
- Respecter à tout prix le temps prévu pour le changement. Ne pas ajuster le calendrier en fonction des événements inattendus qui surgissent. Miser sur le respect du temps alloué comme seul facteur de succès. Aller trop vite, brûler les étapes ou forcer les choses.
- Se laisser emporter par les émotions et mettre fin au processus de changement dès qu'il y a des personnes réfractaires, des impacts négatifs ou des tumultes.



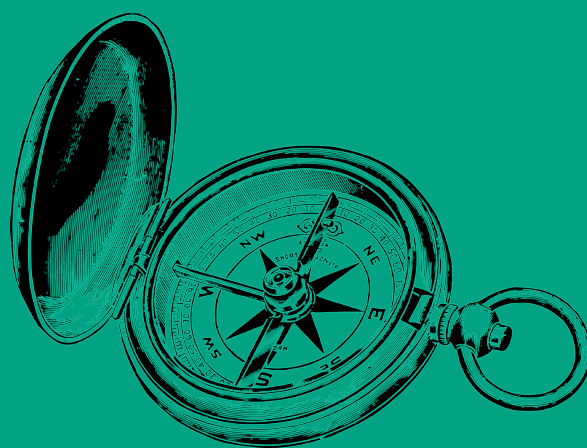
PHASE DU BILAN ET DE LA CONTINUITÉ (APRÈS LE CHANGEMENT)

Les principales **stratégies à déployer** pour que cette phase soit un succès

- Célébrer les accomplissements avec l'ensemble des personnes concernées. S'offrir un moment de reconnaissance dans le plaisir.
- Avoir un porteur de projet ou un comité qui s'assure d'une bonne mobilisation postchangement et qui organise la suite en mode coconstruction.
- Faire un bilan autour du processus vécu et des résultats pour voir si les objectifs de départ ont été atteints, et si non, identifier ce qui explique l'écart. Aller chercher des témoignages racontant les bons coups ainsi que les obstacles et les moyens qui ont permis d'y faire face.
- Organiser des activités pour favoriser l'adhésion au changement ou pour stimuler la cohésion du groupe, car il arrive fréquemment qu'un changement soit difficile et crée des tensions au sein des équipes.
- Se donner un temps collectif un an après la fin du changement pour prendre un pas de recul, analyser le chemin parcouru, proposer des ajustements et s'assurer que l'organisation garde le cap sur ses objectifs fondamentaux et sa mission.

Les principaux **pièges à éviter** durant cette phase

- Tenir les choses pour acquises. Ne pas faire de suivi. Ne pas rester à l'écoute de ce qui se passe, comme le déni de résistance au sein de l'organisation. Refuser de voir que le changement est un équilibre fragile et que cela nécessite une vigilance continue.
- Ne pas faire d'évaluation sur le changement mené afin d'en tirer des apprentissages et des recommandations pour le prochain processus à mettre en place.
- Ne pas bien identifier et attribuer des rôles aux membres de l'organisation. Imaginer que tout va se mettre organiquement en place par la contribution volontaire des personnes.



CONCLUSION

Un des grands défis du changement est d’embrasser la complexité qui vient avec le processus. En effet, on sait quand on démarre un changement mais il est difficile de prévoir quand celui-ci se terminera. La transformation des individus et des organisations est un voyage qui remue beaucoup de choses. Penser que ce voyage se fera de manière linéaire et qu’il respectera en tout point le plan établi au départ est un leurre. Plusieurs personnes ont mentionné durant les Journées RRV l’importance de se donner des moments pour communiquer des réflexions, des ressentis, des angoisses, des peurs, mais aussi des rêves, des espoirs et des aspirations. Si près de 70 % des processus de changement échouent, c’est bien parce que les changements sont imposés ou qu’on a sauté la première phase de préparation dans le but d’économiser du temps. La feuille de route proposée dans cet article témoigne d’une intelligence collective en lien avec le changement et d’un savoir intuitif des bonnes pratiques à mettre en œuvre. Sachant que cette feuille de route est nécessaire pour arriver à destination, on vous invite à l’utiliser sciemment pour naviguer vers des organisations plus résilientes dans un contexte de turbulences.

