

Réseau d'agents de changement : un levier mobilisateur



Catherine Lachance
Conseillère en gestion du changement
CHU Sainte-Justine

LE CONTEXTE DE TRANSFORMATIONS MAJEURES DANS LEQUEL LES ORGANISATIONS SONT APPELÉES À PROGRESSER EST DE PLUS EN PLUS COMPLEXE ET COMPORTE DE NOMBREUX DÉFIS. LES DIFFÉRENTS MOYENS ENTREPRIS PAR LES ORGANISATIONS POUR S'ADAPTER À CE CONTEXTE AGITÉ SERONT DÉTERMINANTS DE LEUR CAPACITÉ À PERDURER ET À S'AMÉLIORER AVEC LE TEMPS.

Le CHU Sainte-Justine s'est doté, il y a quatre ans, d'une initiative porteuse de sens pour soutenir sa démarche de transformation organisationnelle engendrée par le projet « Grandir en santé ». Ce projet vise à offrir aux patients et à leur famille, au personnel soignant, aux étudiants et aux enseignants ainsi qu'aux chercheurs un milieu de vie, d'hospitalisation et de travail moderne et adapté à leurs besoins, et ce, en tenant compte des impacts sur l'environnement et la communauté. Cela crée l'opportunité de revoir de manière importante les façons de faire et d'introduire ou de consolider les meilleures pratiques de soins et de services offerts.

Ainsi, le Réseau d'agents de changement[®] a été créé avec la mission de favoriser l'ouverture au changement, d'améliorer la capacité des gens à changer et de contribuer au développement d'une culture de changement dans l'organisation. Le Réseau vise aussi à créer l'engagement des employés envers leur organisation, ainsi que le développement de nouvelles connaissances et compétences en gestion du changement qu'ils pourront déployer dans leur milieu de travail.

Des personnes-ressources motivées

L'opportunité de devenir un agent de changement est offerte à tous les employés de l'organisation. Lors de la sélection des agents,

des critères tels que la représentativité des catégories d'emplois ainsi que la capacité et la motivation à atteindre le changement sont évalués. Aussi, chaque candidature doit être appuyée par le supérieur immédiat du postulant afin de s'assurer du soutien dans la démarche de formation et dans l'implication de l'agent de changement au sein de projets lorsque cela s'avère réalisable.

La diversité des types d'emplois représentés dans les différentes cohortes du Réseau génère une richesse et un partage d'idées incomparables. Cela favorise grandement la compréhension des différents secteurs de l'organisation ainsi que des réalités et contraintes de chacun. Les échanges autour de ces aspects fournissent de multiples occasions d'apprentissage pour les agents de changement, en plus de la formation de base offerte sur les fondements de la gestion du changement.

Concrètement, le Réseau d'agents de changement s'appuie sur un continuum d'acquisition de connaissances et d'habiletés et vise un développement à long terme divisé en trois niveaux.

DEVENIR AGENT DE CHANGEMENT

Au cours de la première année de formation, le principal objectif vise l'acquisition de compétences de base en gestion du changement et la compréhension du processus de changement. Le temps de formation est réparti entre de courts exposés théoriques, des activités d'intégration et de prise de conscience et la présentation de projets organisationnels. Les participants sont invités à proposer des suggestions et des pistes d'amélioration face à ceux-ci.

RAYONNER DANS SON MILIEU

Lors de la deuxième année de formation, les objectifs se concentrent sur le développement des habiletés des agents de changement

La diversité des types d'emplois représentés dans les différentes cohortes du Réseau génère une richesse et un partage d'idées incomparables.

Les membres sont de plus en plus considérés comme des personnes-ressources au sein de l'organisation.

et sur l'intégration de leur rôle. Ils sont appelés à choisir un projet dans l'organisation, à en suivre l'avancement et à mettre à profit leurs qualités d'agents de changement.

TRANSMETTRE SES CONNAISSANCES

À partir de la troisième année, les membres joignent la Communauté d'agents de changement. Les ateliers sont constitués principalement de partage d'expériences et d'entraide sur des situations de changement entre les participants. Cette démarche est continue et vise à faire perdurer le principe de gestion du changement dans la collectivité du CHU Sainte-Justine et, ainsi, favoriser l'ouverture aux changements dans la culture générale de l'organisation.

Depuis la création du Réseau d'agents de changement, les membres sont de plus en plus considérés comme des personnes-ressources au sein de l'organisation. On s'assurera de les intégrer dans des comités ou des tables de travail, par exemple.

Retombées du programme

Des évaluations réalisées en mode 360° au sein de l'organisation montrent les nombreux bénéfices de ce programme. En effet, l'ensemble des gestionnaires sondés estiment que ce programme aidera à faciliter l'implantation de changements au CHU Sainte-Justine. Aussi, 90 % d'entre eux estiment que leur employé est mieux outillé

pour participer activement aux projets de changement dans l'organisation. Puis, 86 % des gestionnaires mentionnent accorder une importance à la participation au Réseau dans l'avancement professionnel de leur employé.

Lors d'entrevues, les agents de changement se sont eux-mêmes définis comme « un messenger positif par rapport à ce qui arrive, outillé pour comprendre les enjeux et répondre aux craintes et préoccupations, qui fait valoir les bénéfices du projet et rassure les gens » et « un facilitateur du processus du changement. L'agent de changement comprend et accompagne ».

De manière générale, le Réseau d'agents de changement a réussi à susciter le développement d'un sentiment de valorisation et de considération personnelle et professionnelle ainsi qu'une augmentation de l'engagement envers l'organisation. Le fait d'offrir une plateforme permettant aux employés d'exercer leur jugement et leur influence dans le milieu de travail représente un élément puissant de reconnaissance et favorise grandement la perception du sens au travail.

Avec maintenant plus de 130 personnes dans ses rangs, le Réseau d'agents de changement se positionne comme un levier important dans le soutien aux transformations du CHU Sainte-Justine et engendre un impact positif face à l'ouverture aux changements dans la culture générale de l'organisation. ■



© CHUSJ, Lachance et Fortin, 2010



Cohorte n° 3 en plénière.



Cohorte n° 4 en table de travail.