

# Les cinq leviers du gestionnaire en contexte de changement



Benoit Riel  
Consultant en gestion du changement, Deloitte  
briel@deloitte.ca



Céline Bareil  
Professeure agrégée, HEC Montréal  
celine.bareil@hec.ca

À TRAVERS CINQ APPROCHES DYNAMIQUES, CET ARTICLE ILLUSTRE LES DIFFÉRENTS LEVIERS<sup>1</sup> QUE LE GESTIONNAIRE PEUT ACTIVER POUR FACILITER LA MISE EN ŒUVRE DES CHANGEMENTS. NOUS PROPOSONS AUSSI DES ACTIONS CONCRÈTES POUR L'AIDER À BIEN JOUER SON RÔLE.

Annoncé dernièrement, le projet de loi 10 s'insère dans un environnement déjà fragilisé par les transformations vécues dans le secteur de la santé au cours de la dernière décennie. L'incertitude sera sûrement au rendez-vous. Dans un contexte où les changements font partie de la réalité quotidienne, les organisations doivent se les approprier rapidement et efficacement. Les gestionnaires intermédiaires jouent un rôle central dans le développement de cette capacité organisationnelle à changer, en connectant entre eux tous les groupes d'acteurs (employés, haute direction, cadres, professionnels, patients, fournisseurs, représentants syndicaux, etc.).

Les recherches<sup>2,3</sup> que nous avons menées auprès de nombreux gestionnaires intermédiaires ont révélé l'existence de cinq dynamiques qui régissent leur environnement en situation de changement. Chacune d'elles devient un levier sur lequel le gestionnaire peut s'appuyer pour faciliter la mise en œuvre du changement.

## Un gestionnaire bien occupé !

Pour développer sa capacité à changer, le gestionnaire doit d'abord comprendre son environnement à partir des cinq dynamiques à sa disposition. Parmi ces dynamiques, il doit choisir, au bon moment, celle qui lui semble la plus adéquate.

### 1. DYNAMIQUE D'APPROPRIATION

Par un processus introspectif et itératif, il s'agit de prendre le temps de s'approprier le changement (son message, ses impacts, ses enjeux). Plus le gestionnaire développe une compréhension fine du changement, plus il peut en parler facilement de façon convaincante et planifier sa mise en œuvre. Le gestionnaire doit être proactif dans sa quête d'informations auprès de la direction. Ensuite, il pourra effectuer une analyse d'impacts sur les différentes parties prenantes (lui-même, son équipe, les patients, l'organisation), avant de développer son message et réaliser un plan de projet.

### 2. DYNAMIQUE DE LA MISE EN ŒUVRE

On réfère ici au délicat équilibre à maintenir entre la mise en œuvre du changement et les opérations quotidiennes (ex. : pour limiter les impacts sur les patients). Cette dynamique est, de loin, la plus mal en point chez les gestionnaires, car ils doivent composer avec un accroissement de la charge de travail, souvent sans ressources additionnelles, tout en développant de nouvelles compétences requises par le changement. Cette tension requiert à la fois des moments de réflexion, des décisions et de courts cycles d'action/mesure/réflexion.

### 3. DYNAMIQUE DE L'INFLUENCE FORMELLE

Elle vise à accroître l'adhésion des employés de même que leur appropriation du changement. Le gestionnaire doit faire en sorte que son message soit porteur de sens pour les membres de son équipe afin qu'ils y trouvent des avantages à modifier leurs comportements (et pas seulement des pertes). Il peut privilégier différentes formes de soutien (*coaching*, mentorat, codéveloppement, reconnaissance, tableau de bord, mesure de cibles, etc.). Il doit orienter et continuer à

*Les gestionnaires intermédiaires jouent un rôle central dans le développement de la capacité organisationnelle à changer.*

mobiliser son équipe. Ici, le gestionnaire agit en tant que *leader* de son équipe et l'influence positivement.

#### 4. DYNAMIQUE DE L'INFLUENCE INFORMELLE

Ce levier amène le gestionnaire à créer des coalitions pour promouvoir le changement, autant avec les collègues de son département qu'avec ceux d'autres groupes. L'enjeu est de taille. Il doit être en mesure de briser les silos organisationnels pour le bien-fondé du changement. Il peut aussi utiliser son propre réseau pour rechercher de l'information de façon proactive afin d'approfondir sa compréhension du changement et de ses enjeux.

#### 5. DYNAMIQUE DE L'INFLUENCE STRATÉGIQUE

Elle permet au gestionnaire de présenter un projet innovant à son supérieur ou à la direction afin d'obtenir le soutien et les ressources nécessaires. En cours de projet imposé, il peut offrir de la rétroaction sur les impacts et les bénéfices du changement. Dans tous les cas, il a intérêt à expliquer les enjeux du changement à la direction, et ce, avant, pendant et un certain temps après le changement. Ce levier est donc un processus itératif et rétroactif effectué conjointement avec la haute direction, incluant le supérieur immédiat. En influençant la

haute direction sur ses enjeux, le gestionnaire facilitera la négociation de ses ressources et du rythme du changement.

### Recommandations

Voici quelques actions concrètes à entreprendre par le gestionnaire. Elles pourront faciliter la mise en œuvre du changement.

#### COMMENCEZ VOTRE PROCESSUS DE NÉGOCIATION

##### DÈS MAINTENANT

La négociation ne se résume pas à une seule rencontre avec votre supérieur, c'est un processus qui se développe à travers le changement. Bien des éléments demeureront hors de votre contrôle. Cela ne vous empêchera pas de négocier. Vous aurez un certain contrôle sur la sensibilisation de vos supérieurs, l'implication de vos employés, la solidarité de vos collègues, le rythme de certaines étapes, etc.

Déterminez les éléments que vous contrôlerez (seul ou avec l'appui de collègues) et rassemblez dès maintenant ce dont vous aurez besoin (ex. : données, solutions potentielles, gestionnaires alliés, bonne compréhension des impacts du changement). La négociation demande du temps, de l'effort et de la rigueur.

## Les cinq dynamiques du gestionnaire intermédiaire en situation de changement



### 1 Appropriation

Comprendre le changement grâce à une évaluation minutieuse de ses impacts et un exercice d'identification de sens.

### 2 Mise en œuvre

Gérer le changement tout en préservant les opérations quotidiennes et en développant un espace pour innover.

### 3 Influence formelle

Orienter, communiquer, mobiliser et soutenir ses employés à travers le changement.

### 4 Influence informelle

Tirer parti de son propre réseau pour recueillir de l'information stratégique et développer une coalition pour le changement ainsi que résoudre les enjeux créés par le changement.

### 5 Influence stratégique

Connecter la haute direction à la réalité quotidienne en lui expliquant les enjeux et les solutions possibles ainsi que déterminer les ressources nécessaires pour mettre en œuvre le changement.

# Afin de développer la capacité à changer de vos employés, il est primordial de comprendre leurs préoccupations.

## APPUYEZ-VOUS SUR UN PLAN DE PROJET SOLIDE

Vous êtes surchargé, votre agenda est rempli, vous avez plus d'une trentaine d'employés à gérer. Encore plus de raisons pour développer un plan de projet soutenant la mise en œuvre du changement. Réservez du temps, demandez l'aide des collègues ou d'un de vos employés afin de planifier le changement pour votre groupe. Au début, il ne s'agit pas d'avoir tous les détails, mais bien de dresser les principaux jalons qui permettront de mesurer la progression. Sans jalon, il est facile de perdre le cap, ce qui deviendrait une grande source de démotivation pour vos employés et pour vous. Votre plan vous servira aussi d'outil pour négocier avec vos supérieurs.

## UTILISEZ VOS RÉSEAUX

Votre temps est limité et vous n'excellez pas dans tous les rôles. Toutefois, vous avez des réseaux : collègues, communauté de pratiques, etc. Utilisez-les ! Prenez le temps de partager votre compréhension du changement et vos idées sur sa mise en œuvre. Mettez en place un comité de pilotage pour répartir les tâches selon vos forces (ex. : communication avec la haute direction, développement d'un dossier de décision (*business case*), implication des fournisseurs, etc.). En travaillant en équipe, vos collègues gestionnaires deviendront vos meilleurs alliés.

## DISCUTEZ AVEC VOS EMPLOYÉS

Tous les gestionnaires souhaitent bien communiquer avec leur équipe, réussir à la mobiliser et la diriger vers le succès. Toutefois, dans bien des cas, les rencontres avec le personnel sont rapidement soustraites de votre calendrier. Afin de développer la capacité à changer de vos employés, il est primordial de comprendre leurs préoccupations<sup>4, 5</sup>. Vous pourrez mieux cibler vos efforts de communication et de soutien et, ainsi, gagner du temps. Rencontrez-les souvent : plusieurs discussions de très courte durée (dix minutes) valent mieux qu'une longue réunion de deux heures. Planifiez quelques heures par semaine à votre agenda pour les rencontrer individuellement (ex. : café, *coaching*, initiative locale, etc.). Dans cette démarche, n'hésitez pas à vous faire accompagner par vos *leaders* informels qui sont aussi vos oreilles sur le terrain.

## NE RESTEZ PAS SEUL

Nous avons tous tendance à nous replier pour survivre à un changement, à nous isoler pour tenter de minimiser les impacts sur nous et notre équipe. L'isolement est toutefois le pire ennemi du gestion-



Photo : Veer.com

naire en situation de changement, car sa compréhension s'acquiert à travers un processus social.

C'est en impliquant vos collègues, vos employés, vos fournisseurs, vos supérieurs et même des patients et leurs familles que vous donnerez un sens à ce changement. Ce sens vous permettra de poursuivre le but visé et d'atteindre les bénéfices souhaités. ■

## RÉFÉRENCES

1. RIEL, B. *Vers un nouveau modèle dynamique des rôles des gestionnaires intermédiaires en contexte de changement*, Communication dans le cadre des séminaires midis du CETO, HEC Montréal, 25 septembre 2014 (<http://ceto.hec.ca/seminaires-passes/seminaire-du-25-septembre-2014-vers-un-nouveau-modele-dynamique-des-roles-des-gestionnaires-intermediaires-en-contexte-de-changement/>).
2. RIEL, B. *Les préoccupations des gestionnaires intermédiaires face à leurs rôles en contexte de changement organisationnel*. Mémoire de maîtrise, HEC Montréal, 2011.
3. RIEL, B., C. BAREIL. *Les rôles du manager intermédiaire en contexte de changement organisationnel : vers un nouveau modèle intégrateur*, Collectif sous la direction de POHL, S., P. DESRUMAUX, A.-M. VONTHRON. *Jugement socio-professionnel, innovation et efficacité au travail*, Paris, L'Harmattan, 2012, p. 125-136.
4. BAREIL, C. *Gérer le volet humain du changement*, Montréal, Les Éditions Transcontinental, 2004.
5. BAREIL, C. « Une question gagnante pour mieux gérer le changement », *Objectif prévention*, vol. 28, n° 5, ASSTSAS, 2005, p. 28-29.