

---

## Volume 1 - Numéro 1 / 2008 - En Couverture : Gestion Du Changement

### Six Etapes Pour Une Gestion Réussie Du Changement : Ce Qui Marche Et Ce Qui Ne Marche Pas

---

Auteur



**Pr Mathias Goyen**

*Assistant Professeur*

*Chef des Services de Communication*

*Centre Médical, Universitaire de Hamburg-Eppendorf*

*Hambourg, Allemagne*

[goyen@uke.de](mailto:goyen@uke.de)

La manière dont un hôpital va traiter et gérer le changement peut avoir une influence importante sur la volonté des employés de s'investir dans ce processus. De nos jours, la question n'est pas s'il faut changer, mais comment nous pouvons gérer la transformation d'une manière qui soit motivante pour les employés et qui puisse uniformiser l'organisation des soins de santé. D'un côté, le changement est exigeant et pénible, de l'autre, il engendre une captivante remise en question dont va dépendre non seulement l'existence même de notre travail mais aussi la façon dont on l'apprécie.

Comment le changement devrait-il être mis en oeuvre? C'est une question simple et qui, tout logiquement, doit avoir une réponse simple, surtout que le changement n'est pas si rare. Chaque fois que l'on introduit un nouveau système ou un nouveau procédé, c'est de changement qu'il s'agit. Pour ces motifs, il y a sûrement des choses qui marchent bien, et d'autres qui échouent?

#### **Seul Un Bébé Avec Une Couche Mouillée Apprécie le Changement !**

Quand le changement est apprécié ou encouragé, il y aura toujours un conflit entre ceux qui sont pour le statu quo et ceux qui sont en faveur du changement. Parmi les partisans du changement, il peut y avoir aussi un conflit sur la nature et l'ampleur du changement qui est désiré. On tient pour acquis qu'il y aura une solution simple et qu'il ne s'agit que de la trouver.

La progression suit un processus linéaire ; il faut donc d'abord décider si un changement est nécessaire, et si c'est le cas, déterminer ensuite quel changement doit être accompli. La santé est un domaine où le changement est traditionnellement lent. De plus, les organisations de santé cherchent souvent des solutions dans le cadre d'actions très étroites et à très court terme. Or, dans le domaine des soins de santé, les solutions évidentes n'existent pas nécessairement. Voilà pourquoi il est possible de trouver autant de partisans du *statu quo* que du changement.

#### **Quelques Considerations Sur la Gestion du Changement**

Il est possible d'envisager la gestion du changement selon deux points de vue différents - celui de ceux qui le mettent en oeuvre et celui de ceux qui en récoltent les conséquences. Votre perception de la gestion du changement variera énormément selon que vous êtes le cadre demandant le changement ou l'employé de première ligne qui n'est pas toujours convaincu de sa nécessité.

Dans beaucoup de cas, au début de tout nouveau changement, ni le cadre, ni l'employé de première ligne n'ont de connaissances sur la manière de gérer celui-ci. Les cadres veulent du changement immédiatement alors que les employés continuent à faire leur travail. Ce sont les directeurs de projets, les consultants ou les membres de l'équipe d'exécution de projets qui comprennent en premier pourquoi il est nécessaire de gérer ce changement. Il seront les premiers à percevoir les deux dimensions de la gestion du changement : le point de vue du manager qui va du sommet vers la base et le point de vue inverse, à savoir celui qui part de la base et culmine vers le sommet.

Le résultat sera un mélange potentiellement dangereux de priorités différentes, d'ensembles différents de connaissances et de forces motrices différentes. Si le changement n'est pas géré convenablement, ces différentes forces et valeurs entrent en conflit, engendrant ainsi des résultats déplorables pour les affaires. Plusieurs organismes de soins de santé l'ont appris à leurs dépens à la suite de projets manqués. Ils ont ainsi appris que la gestion du changement n'est pas quelque chose auquel on doit penser après coup. La gestion du changement doit être déclenchée en tout début de projet et intégrée à toutes les étapes suivantes. Les deux points de vue sur la gestion du changement doivent être pris en considération, celui du manager et celui de l'employé.

#### **Le Point De Vue Des Managers**

Le point de vue du manager sur le changement s'articule principalement autour des résultats. Les managers sont bien conscients des problèmes rencontrés par le département ou l'établissement et sont responsables de sa performance financière. Une fois qu'un changement est jugé nécessaire, une action rapide s'impose immédiatement. Les premières préoccupations seront :

- A quel moment se terminera le changement?
- De quelle manière cela contribuera à améliorer les procédures de l'hôpital?
- De quelle sorte ce changement influera sur la performance financière?
- Quel est l'investissement requis?
- De quelle façon le changement influera sur les participants (patients, médecins traitants, etc.), au fur et à mesure de sa réalisation.

#### **Le Point De Vue Des Employés**

Examinons maintenant le point de vue des employés hospitaliers de première ligne. Il y aura ceux qui devront en fin de compte appliquer le changement. Ce sont en général les employés qui ne disposent pas de vue globale sur les objectifs stratégiques du département ou de l'établissement où ils travaillent. Être au service des patients et accomplir un bon travail au jour le jour sont leurs deux principales préoccupations.

Quand des changements sont effectués, de nombreux employés ignorent le contexte général selon lequel ces changements ont eu lieu, ou ne possèdent pas la connaissance de base du pourquoi du changement. Ils ne partagent pas non plus les mêmes responsabilités que les managers. Ils se posent donc la question de savoir comment le changement va les toucher personnellement.

#### **Six Etapes Pour La Mise En Oeuvre Du Changement**

Partant du modèle décrit ci-dessus ou du cadre conceptuel de la gestion du changement, les éléments requis pour la réussite de cette gestion peuvent être déduits de la façon suivante :

##### **I – Comprendre Le *Statu Quo* :**

Créer quelque chose de nouveau constitue toujours une action de destruction. Quand un changement est introduit, on remplace par la même occasion l'ancien *statu quo* connu de tous par une vision simple d'un objectif à venir. Le respect du *statu quo* déjà existant est aussi un respect de soi.

Certains cas de *statu quo* n'existent que depuis quelque mois, d'autres depuis des années. Plus le *statu quo* sera ancien, plus il sera difficile de le supprimer. Plus un *statu quo* sera ancien, plus il aura été prouvé qu'il est bien justifié. Respectons le *statu quo*, mais ne soyons en aucun cas effrayés par le changement.

##### **II – Comprendre La Nécessité Du Changement**

Avant de mettre en oeuvre le changement, il est crucial que vous compreniez toutes les raisons qui l'ont amené. Vous devrez devenir expert du changement qui a été proposé ou qui a déclenché la réaction, car les gens se tourneront vers vous pour obtenir des réponses. Ils pourront même éventuellement attendre des directives de votre part. Au pire, la question, "est-ce que le changement est vraiment nécessaire" sera sûrement posée par toute personne touchée par lui. Une réponse serait donc toujours la bienvenue.

##### **III – Créer Le Désir De Changement**

Cette phase nécessitera l'utilisation de toutes vos ressources en matière de gestion et de *leadership*. Plus les gens penseront que le changement est nécessaire, plus le processus de changement sera facile. Leur imposer votre façon de voir n'est pas la réponse. En décrivant le problème, en créant une vision du futur, et en leur permettant de participer aux plans d'exécution de la solution possible, vous créerez une base commune de soutien et d'adhésion au principe de changement.

#### **IV – Devenir Opérationnel**

Le nouveau système devient actif une fois que le changement et les restructurations ont lieu. Rendre opérationnels les plans d'exécution pour que tout se passe le mieux possible, grâce à de bonnes pratiques de gestion du changement, sera un atout supplémentaire qui facilitera le processus d'assimilation du changement.

#### **V – Renforcer Votre Nouveau Comportement**

La plupart des tentatives qui ont été bien préparées et mises en place de manière adéquate verront un résultat positif durable. Toutes les tentatives n'échoueront pas. Chaque succès doit être récompensé. Les employés hésitant au départ à mettre en oeuvre un changement donné devront être suivis avec plus d'attention pour mieux les intéresser à l'appréciation du résultat.

#### **VI – Fêtez l'Événement**

Fêter la réussite est à la fois quelque chose de personnel et une action de reconnaissance indiquant que vous êtes quelque part responsable de l'amélioration de votre département ou de votre établissement. Les gens aiment qu'on les apprécie, et fêter une réussite est un moyen très fort de diffuser ce message. Cette célébration ne demande pas un budget énorme. Elle demande cependant d'avoir un comportement évoquant le fait que les gens travaillent mieux quand leurs efforts sont appréciés.

En mettant en place une structure de soutien pour aider les gens à traverser des changements importants, vous n'évoquez pas juste la question de surpasser votre hésitation à abandonner le confort de l'ancien *statu quo*; c'est une tentative de soutien et d'encouragement pour montrer la détermination et le courage nécessaires pour passer à l'étape suivante. Plus particulièrement dans les organismes de santé, l'approche de gestion du changement sera plus souvent gérée en dernière minute plutôt que planifiée dans le cadre d'une stratégie globale. Or, une gestion stratégique du changement pour les organismes de santé est une nécessité si ces derniers veulent relever les défis de l'avenir.

Published on : Sat, 1 Jan 2005