

# RÉ-IMAGINER LE CHANGEMENT



UN CAHIER D'EXERCICES POUR CRÉER, ACCUEILLIR  
ET MAÎTRISER LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL





## Reconnaissance

Nos remerciements à :

Services de carrière de Brockville :  
L'Association d'Ottawa-Carleton pour personnes ayant une déficience intellectuelle  
(AOCPI) et Intégration communautaire du Comté d'Essex

Pour leur générosité à l'appui des études de cas dans ce manuel

© 2021, Ontario Disability Employment Network

Auteure : La docteure Haley Gienow-McConnell

ISBN: 978-1-7752655-5-9

---

### **Une note sur le contenu**

ODEN a le plaisir d'offrir la ressource suivante pour vous accompagner dans le processus de gestion du changement. Ce manuel a été préparé à partir d'informations provenant de leaders dans le domaine de la gestion du changement, de recherches en cours, d'études de cas et d'observations de pratiques prometteuses dans le secteur des services de développement. Nous croyons qu'il s'agit d'une ressource solide et pratique pour soutenir le processus de gestion du changement. Cependant, l'utilisation de ce cahier d'exercices ne doit pas être interprétée comme une garantie de résultats spécifiques. Le processus de gestion du changement relève, en fin de compte, de la responsabilité de l'utilisateur de ce cahier d'exercices.

# Table des matières

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Définir le cahier d'exercices</b> .....   | <b>4</b>  |
| <b>Vision pour le cahier d'exercices</b> .....   | <b>4</b>  |
| <b>Comment utiliser le cahier d'exercices</b> .....                                      | <b>5</b>  |
| <b>PARTIE 1 : Introduction au changement</b> .....                                       | <b>6</b>  |
| Le changement vs. la gestion du changement. Quelle est la différence ? .....             | 6         |
| Types de changement .....  | 7         |
| Le changement souhaité — Créer le changement .....                                       | 7         |
| Le changement nécessaire — Adopter le changement .....                                   | 8         |
| Un changement qui s'impose — Maîtriser le changement .....                               | 8         |
| Pourquoi embrasser le changement ? .....   | 9         |
| Le changement et le secteur des services aux personnes ayant un handicap .....           | 10        |
| L'étape avant la première étape .....  | 12        |
| 💡 Vérification des connaissances .....   | 13        |
| <b>PARTIE 2 : Comprendre, planifier et exécuter différents types de changement</b> ..... | <b>14</b> |
| Devenir un leader du changement .....  | 14        |
| La théorie du changement .....   | 15        |
| Communiquer le changement .....  | 20        |
| Analyser l'impact .....  | 20        |
| Matrice RACI .....   | 22        |
| Modèle logique .....   | 24        |
| Tenir un registre des changements .....  | 24        |
| 💡 Vérification des connaissances .....   | 27        |
| <b>PARTIE 3 : Communiquer et traiter le changement</b> .....                             | <b>28</b> |
| Reconnaître le changement .....  | 28        |
| Communiquer et impliquer .....   | 28        |
| Soutenir le changement .....   | 31        |
| 💡 Vérification des connaissances .....   | 32        |
| <b>Études de cas</b> .....   | <b>33</b> |
| <b>Notes de fin</b> .....  | <b>60</b> |
| <b>Références</b> .....  | <b>62</b> |
| <b>Annexe A</b> .....  | <b>63</b> |

**Définir le cahier d'exercices :** L'Ontario Disability Employment Network (ODEN), avec le soutien du Ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires (MSESSC), est heureux d'offrir *Réinventer le changement : Un cahier d'exercices pour créer, accueillir et maîtriser le changement organisationnel*. Ce cahier d'exercices a été conçu pour guider les organisations de services aux personnes ayant une déficience intellectuelle dans le cadre de divers processus de changement.

*Ré-imaginer le changement* est une ressource pour aider les organisations à travailler à travers et avec le changement. La seule certitude que nous ayons concernant le changement est qu'il est constant. Pour qu'une organisation fonctionne correctement, ses dirigeants et son personnel doivent savoir comment naviguer dans le changement de manière significative.

En 2018, ODEN a publié la *Feuille de route pour l'inclusion : Guide de gestion du changement pour les organisations de services*.<sup>1</sup> À l'époque, de nombreux organismes de services aux personnes ayant un handicap subissaient une transformation importante des services en réponse à la directive du Ministère de mettre fin aux programmes d'emploi ségrégués (ateliers protégés) et de mettre l'accent sur la création d'emplois communautaires pour les personnes ayant un handicap. Sachant à quel point cela serait difficile, ODEN a développé une ressource de gestion du changement pour soutenir les organisations membres dans ce processus.

Aujourd'hui, cependant, les organisations de services aux personnes ayant un handicap sont confrontées à des changements nouveaux et différents. Quels que soient ces changements, ce manuel est destiné à soutenir les organisations dans leurs processus de changement. Bien qu'il n'y ait pas deux parcours de changement identiques, le changement dans le secteur des services aux personnes ayant un handicap semble entrer dans l'une des trois catégories suivantes : les changements souhaités ; les changements nécessaires ; et les changements imposés. Ce cahier a été conçu pour préparer les organisations à s'engager de manière significative et efficace dans le processus de changement, quel que soit le type de changement auquel elles sont confrontées.

**Vision pour le cahier d'exercices :** Les leaders d'opinion en gestion du changement ont noté : « Face à la demande croissante de pratiques et de politiques fondées sur des données probantes qui traduisent la recherche en pratique, les organisations de services à la personne rencontrent un certain nombre d'obstacles qui compromettent un changement efficient et efficace.<sup>2</sup> Pour la plupart des organisations de services à la personne, la nature du travail répond souvent aux« besoins immédiats », ce qui laisse aux organisations un temps insuffisant pour se préparer aux besoins organisationnels futurs et au changement. C'est pourquoi ODEN a fait des recherches et a éliminé les conjectures de l'intégration d'une gestion du changement efficace et fondée sur des données probantes dans votre pratique.

L'inspiration pour cette ressource est née lorsque l'ODEN a fait des recherches sur les plans de programme et les résultats des projets du Fonds pour l'emploi et la modernisation (FEM) du MSESSC. C'est grâce à ce processus qu'ODEN a commencé à comprendre ce qu'il fallait pour qu'une organisation mène à bien des initiatives de changement. Au cours de cette phase de recherche, ODEN a également identifié des domaines dans lesquels les organisations avaient besoin de soutien pour s'engager de manière significative dans les processus de changement. Une occasion a été identifiée d'utiliser ces apprentissages pour informer les intervenants des pratiques prometteuses en matière de gestion du changement.

En plus d'examiner plusieurs études de cas sur la gestion du changement par le biais du FEM, ODEN a également mené des recherches universitaires sur le changement et les services sociaux.

Bien qu'il existe des similitudes entre la plupart des cycles de changement, il existe des différences clés qui distinguent la gestion du changement dans les organisations sociales et de services à la personne par rapport aux organisations à but lucratif. Ce cahier d'exercices a été conçu en pensant au secteur des services aux personnes ayant un handicap.

ODEN s'est également engagé auprès d'organisations très performantes qui ont récemment subi des changements importants et leur a demandé de partager leur parcours tout au long du processus, à le documenter dans ce cahier d'exercices. Ces études de cas se trouvent à la suite de la troisième partie de cette ressource, « Communiquer et traiter le changement ».

**Comment utiliser le cahier d'exercices :** *Ré-imaginer le changement* est destiné à vous guider dans la réalisation d'un changement spécifique, ou des changements. Ce cahier d'exercices est destiné à être utilisé par les membres de votre organisation qui ont la vision, la capacité et l'autorité nécessaires pour apporter des changements. Plus qu'un guide pratique, ce cahier est un modèle pour la création et l'exécution de plans de changement spécifiques. Il s'agit d'une ressource réutilisable qui peut et doit être utilisée chaque fois qu'un changement important doit avoir lieu au sein de votre organisation.

Le but de ce manuel est de maîtriser le potentiel des acteurs du changement au sein de votre organisation, tout en les soutenant dans les domaines qu'ils peuvent trouver difficiles. Il est également destiné à fournir à votre organisation un enregistrement du processus de changement. Une planification et un enregistrement minutieux sont essentiels à la réussite des plans de changement, car ils contribuent à la clarté, à la continuité, à la responsabilisation et à la mesurabilité pendant que le changement se produit. Ils offrent également une occasion de réflexion et d'apprentissage une fois le processus de changement terminé.

Pour ces raisons, peu importe à quel point vous vous sentez confiant dans la poursuite du changement après avoir terminé ce cahier, nous vous recommandons de vous tourner vers les ressources de ce cahier chaque fois que vous rencontrez un besoin de changement. Nous vous déconseillons de sauter des étapes du processus. L'utilisation complète des activités et des modèles fournis dans ce cahier d'exercices garantira que les ressources, la planification et les méthodes de suivi des changements nécessaires sont en place chaque fois que des changements doivent avoir lieu.

Ce cahier d'exercices est divisé en trois parties qui vous guideront tout au long du processus de changement.

- **Partie Un :** *Introduction* au changement décrit le changement en général, et il vous aide à déterminer si votre organisation est prête pour le changement, et quel type, une fois que vous avez identifié où vous en êtes dans votre parcours de changement.
- **Partie Deux :** *Comprendre*, planifier et exécuter différents types de changement vous fournit la formation et les outils nécessaires pour mener à bien votre changement.
- **Partie Trois :** *Communiquer* et traiter le changement vous aide à communiquer votre plan de changement aux parties prenantes, à comprendre et à réfléchir au cycle de changement que vous venez de terminer.

Cette ressource est appelée un livret de travail pour une raison : le changement nécessite du travail ! Dans cet esprit, nous sommes impatients de vous guider dans vos parcours de changement, et nous sommes ravis d'entendre parler de vos résultats positifs.

# PARTIE 1

## Introduction au changement

Avec des ressources et un personnel limités et d'innombrables personnes à servir, il est parfois plus facile de s'en tenir à ce que nous savons lors de la prestation des services, plutôt que d'essayer de changer. En même temps, nous sommes tous déterminés à obtenir de meilleurs résultats pour les personnes que nous servons. Nous éprouvons souvent des frustrations et des limites quant à l'efficacité avec laquelle nous pouvons fournir des services. Les organisations doivent continuellement résoudre les problèmes et innover pour mieux servir leurs communautés. Le changement est inévitable. Mais le changement, lorsqu'il est abordé de manière logique et méthodique, n'a pas à être écrasant. En fait, cela peut être une expérience très positive si elle est gérée efficacement !

À l'approche du changement, il peut être tentant de plonger avec les deux pieds. Le changement peut être une perspective passionnante et pleine d'espoir ! Mais le cliché selon lequel « le changement ne se produit pas du jour au lendemain » est vrai. Pour créer un changement efficace et durable, vous devez élaborer un plan d'action pour vous accompagner tout au long du processus.

Vous vous demandez peut-être où commencer pour changer votre organisation. Si vous avez eu des conversations sur le changement avec aussi peu qu'une seule autre personne dans votre organisation, alors le changement a commencé.<sup>3</sup>

### **Le changement vs. la gestion du changement. Quelle est la différence ?**

Le changement n'est pas un événement ponctuel, mais une série d'événements menant à de nouveaux résultats. Plus vous êtes conscient(e) de ces événements, meilleures sont vos chances d'obtenir un résultat positif. Gardez à l'esprit que cette série d'événements peut différer en fonction du type de changement que vous essayez de réaliser.

De manière générale, le processus de changement commence par une vision de la façon d'améliorer les choses. Il est suivi d'un plan d'action pour exécuter cette vision, avec un ensemble de résultats attendus ou de résultats de ce changement. « Le changement n'est pas simplement la suppression des problèmes ou des problèmes dans le statu quo actuel. Il s'agit de créer un environnement de nouvelles opportunités. »<sup>4</sup> Un changement consciencieux ne consiste donc pas simplement à rendre les choses différentes. Il s'agit plutôt de prendre des mesures réfléchies pour obtenir des résultats positifs. Un changement destiné simplement à « faire avancer les choses », ou à sortir d'une ornière, n'est pas un changement significatif.

« **Le changement n'est pas un événement ponctuel, mais une série d'événements menant à de nouveaux résultats. »**

Le changement et la gestion du changement sont deux choses liées mais différentes :

- Le changement est à la fois le processus et le résultat de la prise de nouvelles mesures.
- La gestion du changement est un **système** permettant de façonner ces processus et ces résultats.

Les experts le décrivent comme « l'approche systématique et l'application des connaissances, des outils et des ressources pour faire face au changement. Il s'agit de définir et d'adopter... stratégies, structures, procédures et technologies pour gérer les changements dans les conditions externes et l'environnement des affaires. Ils déclarent que « l'objectif principal de la gestion du changement est de mettre en œuvre avec succès de nouveaux processus, produits et stratégies commerciales tout en minimisant les résultats négatifs ». <sup>5</sup>

Même les changements les plus bien pensés nécessitent un certain entretien. Ne vous découragez donc pas s'il y a des obstacles dans votre plan de changement ou si vous avez besoin d'apporter des changements supplémentaires plus tard. « Rappelez-vous: Le changement est une série constante de réajustements... Tout changement est temporaire ». <sup>6</sup>

## Types de changement

Le changement affecte tous les aspects de nos vies. Il n'est donc pas surprenant que nous connaissions différents types de changements, selon les circonstances. La recherche sur la nature du changement dans les services aux personnes ayant une déficience intellectuelle révèle que le changement dans le secteur appartient généralement à l'une des trois catégories suivantes :

### 1. Le changement souhaité :

- Le changement que votre organisation est inspirée à apporter en fonction de facteurs de motivation internes. Il provient généralement de l'inspiration et d'un désir d'améliorer les résultats.

### 2. Le changement nécessaire :

- Un changement que votre organisation doit apporter en fonction de facteurs externes. Ce type de changement est prémédité et a un but et une justification. Mais il est déterminé par une force extérieure. Cependant, le processus de ce changement est piloté au sein de l'organisation.

### 3. Changement imposé :

- Un changement que votre organisation doit apporter en fonction de facteurs externes qui ne sont PAS prémédités. Ce type de changement est en réponse à des situations émergentes, souvent entraînées par des forces non humaines, telles qu'une pandémie ou un événement météorologique extrême.

Le changement est complexe, donc pour vous aider à mieux comprendre ces types de changement, ils sont expliqués ici en détail.

## LE CHANGEMENT SOUHAITÉ — CRÉER LE CHANGEMENT

La première catégorie de changement — le changement souhaité — est un type de changement avec lequel nous sommes tous familiers. C'est une volonté de changement qui est enracinée dans l'inspiration, et nous frappe souvent lorsque nous nous sentons coincés. Les choses vont peut-être bien dans nos vies, mais nous pensons qu'elles pourraient être meilleures. Nous ne sentons pas que nous devons faire un changement. Nous voulons faire un changement.

Sur le plan personnel, cela peut signifier passer à une voiture électrique ou réorganiser le salon. Au niveau organisationnel, cela peut signifier la conception d'un nouveau programme de services d'emploi ou l'introduction d'une nouvelle technologie. Quel que soit le changement spécifique, il est généralement considéré comme étant positif et excitant. Plutôt que de réagir à un problème, ce type de changement implique d'être proactif(ve). Souvent, le changement souhaité est axé sur de meilleures pratiques plutôt que sur la résolution de problèmes. Par exemple, dans le cas du nouveau programme de services d'emploi, ce n'était pas que votre programme de services d'emploi échouait, c'était que vous vouliez qu'il fonctionne mieux.

Ce type de changement commence généralement à partir d'une attitude positive car il est intrinsèquement motivé.

En d'autres termes, le changement commence avec vous. Vous vous sentez en quelque sorte maître(esse) du changement. En conséquence, vous vous sentez compétent et désireux(se) de vous y attaquer. Au début de ce type de changement, vous pouvez vous sentir inspiré(e), excité(e) et passionné(e). C'est génial ! Essayez de maîtriser cette énergie, car même le changement souhaité est une tâche difficile.

### **LE CHANGEMENT QUI EST NÉCESSAIRE — ACCUEILLIR LE CHANGEMENT**

La deuxième catégorie de changement - le changement nécessaire - est une autre catégorie de changement que vous avez probablement rencontrée. Ce type de changement est généralement enraciné dans l'idée d'inspiration de quelqu'un d'autre, et il nous est imposé. Nous ne ressentons pas nécessairement le besoin de faire un changement. On nous dit de faire un changement.

Sur le plan personnel, cela peut signifier qu'une municipalité vous dit de vous débarrasser d'un arbre dans votre cour parce que son système racinaire est envahissant, ou que votre médecin vous dit de réduire votre consommation de cholestérol. Au niveau organisationnel, ce type de changement peut signifier que la personne à qui vous louez votre espace de bureau vous dise qu'elle ne renouvelle pas le contrat de location et que vous devez déménager dans un nouvel emplacement. Ce type de changement implique généralement de réagir à un problème que vous n'avez pas vous-même identifié ou perçu, mais auquel vous devez néanmoins faire face. Cela peut sembler déroutant, frustrant ou perturbateur à court terme, mais il est généralement demandé de promouvoir des résultats positifs à long terme. Dans le cas de l'arbre envahissant, vous pourriez regretter la douleur d'enlever et de perdre l'arbre, mais à long terme, vous protégerez vos tuyaux et votre fondation en le faisant. Dans le cas où votre contrat de location d'espace de bureau n'est pas renouvelé, vous pourriez vous plaindre de devoir renoncer au confort et de déplacer vos programmes, mais cela pourrait conduire à la création de meilleurs services pour vos clients. Le changement requis est, idéalement, un changement qui vaut la peine d'être apporté. C'est juste qu'il faudra peut-être un peu de temps pour s'y habituer.

### **UN CHANGEMENT IMPOSÉ — VALORISER LE CHANGEMENT**

Le troisième et dernier type de changement — le changement imposé — est un type de changement moins courant, mais qui est devenu trop familier à cause du COVID-19. Elle est enracinée dans le besoin immédiat et nous frappe souvent quand nous nous y attendons le moins. Les choses vont peut-être bien dans nos vies, mais elles sont soudainement perturbées. Nous ne nous attendons pas à faire un changement, mais nous y sommes obligés.

Sur le plan personnel, ce type de changement peut signifier une perte d'emploi inattendue ou un diagnostic de maladie grave. Au niveau organisationnel, il peut s'agir d'une pandémie mondiale qui perturbe le service ou un événement météorologique extrême qui détruit le bâtiment dans lequel nous travaillons. Quel que soit le type spécifique de changement, il est généralement considéré comme étant négatif, et même effrayant. L'objectif du changement ici est d'affronter un obstacle



difficile, ainsi que de faire face aux conséquences immédiates d'un changement qui s'est déjà produit. Une autre caractéristique de ce type de changement est qu'il y a peu de temps pour la mise en œuvre. Le changement doit avoir lieu immédiatement.

Ce type de changement commence presque toujours à partir de l'extérieur. Il est motivé de l'extérieur, mais souvent hors de notre contrôle. Dans le cas d'une maladie grave comme le cancer, il n'y a pas d'agent humain qui a causé le changement, bien que ce soit la responsabilité des personnes touchées par le diagnostic de réorienter leur vie autour de celui-ci. Il en va de même pour une pandémie, comme nous le savons maintenant. Personne ne voulait ou ne demandait cela, et pourtant nous avons été forcés de changer presque tous les aspects de nos vies à cause de cela. Il y a un sentiment d'incrédulité, et peut-être même de déni autour de ce type de changements.

Il est intéressant de noter que « les organisations à but non lucratif sont fréquemment sollicitées et jouent un rôle vital en temps de crise ». De nombreuses organisations à but non lucratif sont des acteurs clés des secours en cas de catastrophe. Les organisations de services aux personnes ayant un handicap ne sont pas étrangères aux problèmes critiques tels que la pauvreté, les problèmes de logement et la maladie mentale. Cependant, « ce qui est différent pendant la pandémie de COVID-19, c'est que de nombreuses organisations à but non lucratif ont du mal à aider leurs communautés tout en essayant d'endurer la crise elles-mêmes ». En tant que tel, « même si le secteur à but non lucratif réagit régulièrement aux forces sociales, politiques, organisationnelles et personnelles, la pandémie est sans précédent par l'ampleur de ces forces qui se produisent simultanément. »<sup>7</sup> C'est ce qui rend le changement imposé si difficile. Cela oblige souvent les personnes et les organisations à apporter des changements lorsqu'elles ne sont pas dans une position idéale pour le faire.

Nous apprenons à nous adapter rapidement lorsque nous faisons face à ce genre de changement. Pour le changement souhaité et le changement requis, nous avons le temps de mettre en œuvre le changement. Cela peut signifier perdre la concentration, retarder le travail ou être désenchanté par le processus de changement. En revanche, « Plus le changement est imminent, plus les gens peuvent s'y identifier et y répondre... Le changement lointain est moins « réel » qu'un changement imminent. »<sup>8</sup> Un changement imminent peut inspirer les gens à saisir l'occasion. Nous devrions célébrer et honorer ceux qui sont capables de le faire face à des circonstances accablantes.

### Pourquoi embrasser le changement ?

« Vous affronterez le changement, que vous le vouliez ou non, vous devez donc être prêt(e) à l'aborder avec confiance et détermination. »

Étant donné que tout changement est temporaire et qu'une grande partie du changement semble hors de notre contrôle, il peut sembler accablant ou même inutile d'accueillir le changement. Vous pouvez choisir de voir l'inévitabilité du changement comme un obstacle sans fin à contourner, ou une série d'opportunités auxquelles vous pouvez vous préparer. Votre état d'esprit sera l'une des premières choses qui orientera votre parcours vers le changement.

Tenez compte de ce conseil tiré du guide original de gestion du changement d'ODEN, *La feuille de route vers l'inclusion* : « Le secret, bien sûr, est de créer un état d'esprit où la Loi de l'apprentissage est vu comme une opportunité et non comme une menace. Il n'y a pas de solution facile pour créer ce changement de perspective... À bien des égards, c'est une décision personnelle de tout voir comme une opportunité plutôt que comme l'acte d'un univers malveillant. »<sup>9</sup>

Lorsque vous embrassez la perspective du changement et que vous accueillez favorablement l'occasion d'apprendre et de grandir grâce au changement, vous êtes sur le point de faire partie de ce que les experts appellent une « organisation apprenante ».

Les caractéristiques d'une organisation apprenante comprennent la capacité de l'organisation à s'adapter et à se maintenir face aux changements internes et externes ; l'apprentissage continu ; la participation et la responsabilisation d'un grand pourcentage du personnel ; une culture et une structure qui permettent une communication rapide ; et la production et le partage des connaissances dans l'ensemble de l'organisation.<sup>10</sup>

Le fait qu'un changement représente quelque chose de positif ou de négatif dépend en grande partie de l'état d'esprit de la personne qui réagit. Plus vous comprenez et êtes préparé(e), meilleurs sont les résultats.

Il n'y a aucun chemin facile vers la gestion du changement. La stratégie du changement dépend de la situation actuelle, l'histoire, l'avenir que vous voulez créer et la difficulté du trajet à suivre. »<sup>11</sup>

## Le changement et le secteur des services aux personnes ayant un handicap

Non seulement le changement est inévitable, mais il est aussi parfois nécessaire. Le changement touche l'ensemble de la société, mais le *besoin* de changement peut être particulièrement fort dans le secteur des services sociaux. Après tout, « un service social public efficace... L'agence doit être adaptable, créative et réactive car elle est soumise à... des environnements politiques, économiques, fiscaux et de connaissances en constante évolution.<sup>12</sup>

Il va sans dire que les organisations veulent soutenir la meilleure qualité de vie pour les personnes qu'elles servent. Cependant, le désir de résultats positifs va au-delà des bonnes intentions. « Les organismes sont confrontés à des demandes croissantes et à un accent toujours présent sur le rendement, la responsabilisation et l'évitement de résultats négatifs ou inacceptables. » En conséquence, « les organismes publics, en particulier ceux qui fournissent... des services sociaux sont de plus en plus conscients des avantages de devenir une organisation apprenante.<sup>13</sup> Un élément clé pour devenir une organisation apprenante est d'accueillir le changement.<sup>14</sup>

« Il existe des aspects de ce travail qui nous incitent à repenser nos rôles et nos engagements envers les personnes qui nous sont chères. Développer des liens est intentionnel, stratégique et au service d'un objectif. La poursuite du changement dans le secteur devrait suivre. »

Il est important de noter que la résistance au changement est une partie saine du processus de changement. Les personnes et les organisations qui sont prêtes à abandonner tout ce à quoi elles ont travaillé sans remettre en question ce qui vient ensuite sont aussi préjudiciables à une organisation que les personnes qui s'accrochent obstinément au statu quo. Votre expérience, vos idées et vos sentiments doivent être pris en considération. Mais nous ne voulons pas compter sur ceux qui abandonnent facilement leurs compétences quand une nouvelle chose est disponible.

Nous devons et voulons que les gens se battent pour conserver leurs niveaux durement gagnés de soin et de soutien, jusqu'à ce qu'ils soient convaincus que le changement est positif.<sup>15</sup> La résistance est une forme d'engagement. Cela montre que vous vous souciez de ce qui se passe dans votre organisation. Les organisations « ont besoin et veulent que les gens résistent au changement qui ne fournit pas une attente raisonnable en matière d'un retour sur investissement solide. Ils exigent que les gens résistent aux idées novatrices qui sont simplement cool et tendances, mais qui n'offrent aucun avantage significatif et un risque significatif. »<sup>16</sup>

Comme le changement lui-même, le statu quo n'est pas intrinsèquement bon ou mauvais. « Statu quo » signifie simplement « situation actuelle ». Si la situation actuelle sert tous les intérêts des parties prenantes et produit les résultats souhaités, par tous les moyens ! Tenez-vous-en au statu quo.

Mais le fait est que le secteur a changé, et il continue de changer sous nos yeux.

Par exemple, les organisations travaillent fort pour éliminer les obstacles grâce à des programmes novateurs. Ce type de changement relève de la catégorie des changements souhaités.

La directive du MESSC de fermer les ateliers protégés et de mettre fin à la ségrégation dans l'emploi représente un autre type de changement dans le secteur. Ce type de changement relève de la catégorie des changements nécessaires.

Enfin, les effets de la COVID-19 sur la prestation de services dans le secteur ont introduit des changements dans le secteur à court terme, des changements qui pourraient continuer d'être pertinents à long terme. Ce type de changement peut être décrit comme un changement imposé.

Avec tout ce changement qui se produit autour de nous, c'est à vous de décider si vous voulez être un agent de changement ou un destinataire du changement. Mais qu'est-ce que cela signifie pour votre organisation ? Et comment savoir si vous êtes prêt à faire un changement ? Considérez :

- **Votre organisation est-elle actuellement en évolution ?**
- **Votre organisation a-t-elle résisté à un changement inévitable ?**
- **Votre organisation est-elle désireuse d'apporter un grand changement, mais ne sait pas par où commencer ?**

## L'étape avant la première étape

Les activités suivantes vous aideront à déterminer où vous en êtes dans le processus de changement et quel type de changement est pertinent pour les besoins actuels de votre organisation.

La première étape du processus de changement n'est pas une étape d'action, mais une étape de considération. Demandez-vous si vous êtes prêt(e) à faire un changement. Bien qu'il soit important pour nous, dans le secteur des services aux personnes ayant une déficience intellectuelle, de rester à jour avec nos pratiques et d'innover là où nous le pouvons, il est également important de ne pas trop entreprendre. Nous ne connaissons que trop bien la pression sur le temps et les ressources dans notre secteur, et nous ne pouvons pas nous permettre de consacrer du temps et de l'énergie à des projets qui pourraient ne pas être bénéfiques.

Il n'y a rien de mal à accepter que ce n'est peut-être pas le bon moment pour apporter des changements importants à votre organisation. D'un autre côté, vous pourriez être en meilleure forme pour embrasser le changement que vous ne le pensez. Pour déterminer si votre organisation est bien placée pour apporter un changement, remplissez les listes de vérification de préparation au changement suivantes.

### ACTIVITÉ :

#### Liste de contrôle de préparation au changement



Utilisez la **Liste de vérification de l'état de préparation au changement** à l'annexe A, à la page 52.

### ACTIVITÉ :

#### Liste de contrôle de catégorisation du changement



Utilisez la **Liste de vérification de la catégorisation du changement** à l'annexe A, à la page 54.



## Vérification des connaissances

À ce stade du cahier de travail, vous devriez:

- ✓ Comprendre ce qu'est le changement
- ✓ Comprendre pourquoi il est important d'accueillir le changement
- ✓ Connaître la différence entre « changement » et « gestion du changement »
- ✓ Comprendre les trois catégories de changement définies dans le cahier
- ✓ Avoir déterminé si vous êtes prêt à apporter un changement
- ✓ Avoir déterminé dans quelle catégorie de changement vous appartenez (si vous avez déjà un changement spécifique en tête)

# PARTIE 2

## Comprendre, planifier et exécuter différents types de changement

### Devenir un leader du changement

Maintenant que vous comprenez mieux le changement, la gestion du changement et les raisons d’embrasser le changement, il est temps d’apprendre à devenir un leader du changement. Mais par où commencer ? Avant de mettre en œuvre un changement, nous devons comprendre toutes les raisons pour le faire. Nous devons devenir des experts dans le changement étant proposé, ou auquel nous réagissons, parce que les gens se fieront à nous pour obtenir des réponses. Ils pourraient même s’adresser à vous lorsqu’ils ont besoin de conseils. À tout le moins, la question « **Le changement est-il nécessaire ?** » sera posée par tous les gens touchés. Il serait agréable d’avoir une réponse. »<sup>17</sup>

« C’est une chose d’avoir une vision du changement. C’est une autre chose de pouvoir expliquer cette vision et de la mener à bien. »

La façon dont vous gérez le changement est aussi importante que le changement apporté. Les experts en ressources humaines notent : « La capacité de gérer le changement est plus critique que jamais, comme l’ont montré les bouleversements causés par la pandémie. » Et bien que tous les changements ne soient pas aussi importants que ceux provoqués par la pandémie, les experts s’accordent à dire que la gestion du changement est « une compétence que plus de professionnels des RH devraient cultiver ».<sup>18</sup>

En fait, les études montrent que, « même avant que les défis d’une crise de santé mondiale ne compliquent les choses, la plupart des initiatives de changement ont échoué ».<sup>19</sup> Une raison courante de l’échec est que les chefs d’entreprise ne prennent souvent pas les mesures nécessaires ou n’impliquent pas les bonnes personnes dans le processus de changement jusqu’à ce qu’il soit trop tard. Selon un cadre supérieur du développement des personnes, « les dirigeants demandent tardivement aux RH d’aider à « réparer les gens ».<sup>20</sup> Lorsque leur vision du changement va mal et que les personnes au sein de l’organisation résistent au changement, certains dirigeants « traitent l’utilisateur final comme la cause profonde du problème pour ne pas avoir embrassé le changement, alors que le vrai problème était le manque de considération pour les personnes qui seraient touchées ».<sup>21</sup> La participation des intervenants est essentielle et devrait être priorisée dès le départ. La communication est la clé.

Il n'existe pas d'approche unique de la gestion du changement, comme vous le verrez dans les études de cas qui suivent la troisième partie du cahier d'exercices. Mais il y a des étapes de base à la gestion du changement que vous pouvez adopter :<sup>22</sup>



**1. Analyser ce qui doit changer et qui est touché**



**3. Exécuter le plan**



**2. Élaborer un plan pour le changer**



**4. Mesurer les résultats**

Notez que les premières étapes consistent à comprendre le changement en cours et à impliquer les bonnes parties prenantes. Priorisez cela dans votre plan de changement, et vous aurez une longueur d'avance. Négligez cette étape et vous aurez du mal à créer un changement significatif. Cela peut sembler évident, mais la recherche montre que « les gens ne font souvent que les deuxième et troisième étapes — ils se contentent d'élaborer et d'exécuter un plan ». Ils plongent la tête la première dans le changement, et « ils n'analysent pas d'abord tous les impacts potentiels, et ils n'ont pas de mesure permettant de mesurer si c'est réussi et durable. »<sup>23</sup> Les leaders du changement comprennent qu'il est essentiel de jeter les bases.

Lorsque nous parlons de devenir un leader du changement, cela ne signifie pas devenir un perfectionniste du changement. Personne n'est parfait(e), et certaines parties du processus de changement seront hors de votre contrôle. Par exemple, quelle que soit la rigueur de votre plan de changement, vous ne pouvez traiter de manière réaliste que les événements et les résultats probables. Il y a peut-être des choses dont vous ne pouvez pas tenir compte dans votre plan de changement, mais plus vous avez d'expérience dans la gestion du changement, mieux vous serez à gérer ces choses au fur et à mesure qu'elles se présentent. Et plus vous impliquez les bonnes personnes dans votre plan de changement, plus vous bénéficierez de soutien dans la gestion de votre plan.

« Devenir un leader du changement n'exige pas de devenir un perfectionniste du changement. »

Rappelez-vous simplement qu'être un acteur du changement efficace prend du temps. C'est pourquoi nous avons conçu ce cahier : pour qu'il soit une ressource que vous pouvez revisiter et réutiliser chaque fois que vous en avez besoin. Après tout, « Faire quelque chose de nouveau signifie que vous le ferez mal au début. Vous le ferez mal jusqu'à ce que vous apprenez à bien faire les choses. La première fois que vous tenterez d'apporter un changement en utilisant ce cahier comme guide, vous serez plus efficace dans la gestion des modifications qu'avant cette ressource. Mais vous serez loin d'être parfait. « Même apprendre ce qui ne fonctionne pas est une forme importante de progrès. »<sup>24</sup> Il est important de vous rappeler, ainsi qu'à votre équipe, ce fait. Cela vous gardera motivés alors que vous travaillez pour devenir des leaders du changement.

### La théorie du changement

Dans la première partie de ce manuel, vous avez rempli une liste de contrôle de préparation au changement pour déterminer votre capacité à faire face au changement. Ensuite, vous avez rempli une liste de contrôle de catégorisation des modifications pour déterminer le type de changement que vous vous préparez à apporter. Maintenant que vous avez déterminé les capacités et les besoins de changement de votre organisation, il est temps de développer votre « théorie du changement ». Une théorie du changement est une méthode de remue-méninges, de création, d'enregistrement et d'exécution de votre plan de changement.

Votre théorie du changement est votre vision spécifique du type de changement que vous espérez apporter. S'engager dans la théorie du processus de changement devrait vous faire passer d'une idée abstraite telle que « Je veux améliorer la qualité de vie et les résultats pour les personnes ayant un handicap » à un ensemble concret d'idées sur le type exact de résultats que vous voulez atteindre, pour qui et comment.

Ce manuel comprend six activités pour vous aider à développer votre théorie du changement. Chaque activité est présentée comme une étape distincte du processus de changement et peut être trouvée tout au long de ce cahier dans sa section pertinente. Une fois terminées, ces six activités formeront votre théorie du changement.

Au fur et à mesure que vous complétez ce cahier, nous vous demandons de considérer vos besoins organisationnels actuels en termes concrets. Nous sommes tous investis dans l'amélioration de la vie des personnes ayant un handicap et dans la création d'un monde plus inclusif et accessible. Mais qu'est-ce que cela signifie exactement pour votre organisation? À quoi cela ressemble-t-il dans la pratique ?

### **POSEZ-VOUS LES QUESTIONS SUIVANTES :**

- **Quels problèmes est-ce que j'essaie de résoudre au sein de mon organisation ?**
- **Quelle est la mission de mon organisation ?**
- **Quels sont certains de ses objectifs à court et à long terme ?**
- **Quel genre de changement est-ce que j'essaie d'adopter au sein de mon organisation ?**
- **Quels résultats est-ce que j'essaie de faciliter par le changement ?**

Nous ne pouvons pas résoudre des problèmes que nous n'avons pas identifiés ; et nous ne pouvons pas choisir et appliquer correctement des solutions à des problèmes que nous ne comprenons pas. Prenez le temps de faire le point sur ce que vous espérez retirer du processus de changement.



## ACTIVITÉ : Étape 1 — Se préparer au changement

Comme le dit le proverbe, « la préparation est la clé du succès ». Consacrez suffisamment de temps à cette phase de changement et vous vous retrouverez avec un plan bien orienté. Sautez-le et vous vous retrouverez perdu(e). Lorsque vous commencez votre théorie du changement, vous devez tenir compte de la mission et des valeurs de votre organisation, de ses objectifs et de ses besoins actuels. Le changement doit être enraciné dans un objectif. Les invites suivantes vous aideront à faire le point sur la situation de votre organisation, ses besoins et sa direction.

**Pourquoi est-ce que j'envisage de faire un changement ?**

**Quelle est la mission de l'organisation ? Quelles sont ses valeurs fondamentales ?**

**Quelles sont les principales parties prenantes de l'organisation ?**

**Quels sont les besoins et les objectifs de l'organisation ?**

**À court terme ? À moyen terme ? À long terme ?**

**Faites un remue-méninges sur les changements qui pourraient être apportés pour répondre à ces besoins / objectifs.**

Une fois que vous avez déterminé la mission globale de votre organisation, ses besoins spécifiques et ses objectifs à court et à long terme, vous devez tenir compte des personnes que vous servez et des ressources dont vous disposez pour les servir.

**Qui est-ce que j'essaie de servir à travers ces activités de changement ? Pour quel groupe démographique suis-je en train de planifier ?**

**De quelles ressources dispose-je actuellement pour influencer sur le changement (ressources humaines, financement, liens communautaires) ?**

**Quel fondement dois-je avoir ou établir pour influencer sur le changement que je recherche ? Que sais-je du type de changement que j'essaie d'apporter ?**

**Quelles preuves ai-je qu'il s'agit d'un changement efficace ou du bon changement pour mon organisation ?**

Une fois que vous avez déterminé les réponses à ces questions, réfléchissez au type de changement que vous pouvez réaliser de manière réaliste et efficace.



**Utilisez la feuille de calcul Étape 1 — Préparation au changement à l'annexe A, à la page 56.**

« Bien qu'il soit important de rechercher des idéaux, il est également nécessaire d'être conscient(e) de ce qui est nécessaire pour atteindre ces idéaux. Lorsque vous tentez d'influencer le changement dans votre organisation, il est important d'être optimiste et réaliste. »

## ACTIVITÉ: Étape 2 – Analyser le changement

Maintenant que vous avez déterminé les principaux besoins et objectifs de votre organisation et que vous avez identifié certains changements potentiels que vous pouvez apporter pour répondre à ces besoins et objectifs, il est bon d'examiner les informations et les ressources disponibles pour vous aider à prendre des décisions éclairées concernant le changement. Un autre terme pour « analyse » dans ce cas est « enquête ». Vous êtes responsable de l'enquête sur l'état de votre organisation, sur l'état du secteur et sur ce que le changement apportera à ceux-ci. Vous voudrez vous assurer que l'inspiration qui a frappé pendant la phase de planification est bien prise en compte, et est examinée sous tous les angles, avant de procéder à la mise en œuvre. Les invites suivantes vous aideront à vérifier les changements que vous envisagez..

**Quelles preuves ai-je que le changement que j'envisage est nécessaire ?**

p. ex., données internes, commentaires des parties prenantes

**Quelles preuves ai-je que le changement que j'envisage est nécessaire ?**

p. ex., recherche externe, exemples prometteurs de partenaires du secteur

**Comment les autres organisations abordent-elles des problèmes similaires ?**

**Où puis-je trouver les preuves pour prendre une décision éclairée ? Si elles ne sont pas disponibles, comment puis-je collecter des données pour éclairer la décision d'apporter un changement ?**

p. ex., recherche externe, réalisation d'enquêtes

**Y a-t-il un précédent de pratiques prometteuses que je peux appliquer au problème que j'essaie de résoudre ? Ou est-ce que je pars de la case départ ?**

**Quel est le délai pour mener à bien ce changement ? Quel est le budget pour mener à bien ce changement ?**

**Qui doit être impliqué dans ce changement ?**



**Utilisez la feuille de calcul Étape 2 – Analyse des modifications à l'annexe A, à la page 57.**

## ACTIVITÉ : Étape 3 – Établir un consensus

Une fois que vous avez évalué le besoin de changement, analysé les différentes manières d'aborder ce changement et vérifié les processus pour apporter le changement, il est temps pour les parties prenantes appropriées (généralement la haute direction et la direction) de parvenir à un consensus sur la réalisation de ce changement. Le consensus ne signifie pas que tout le monde s'accorde sur la manière exacte de mettre en œuvre le changement.

Inévitablement, les gens apporteront des points de vue différents à la table. Il est bon d'envisager d'autres suggestions et commentaires. Le consensus signifie amener les parties prenantes à adhérer et à approuver un plan de changement choisi. Lorsque vous considérez tout, de la planification à l'analyse, quel plan est le plus logique et bénéficie du plus grand soutien des parties prenantes ? C'est le plan que vous devez poursuivre. Pour parvenir à un consensus, considérez :

### **Qui a son mot à dire sur la détermination du plan de changement ?**

p. ex., juste la haute direction ? La direction aussi ? Qu'en est-il des intervenants dans la communauté ?

### **Comment évaluerons-nous nos options de plan de changement ?**

p. ex., basé sur la faisabilité ? La popularité ? Avec quelles métriques ? Si le budget est respecté, un évaluateur externe peut être utile à ce stade de la planification.

### **Comment allons-nous résoudre les désaccords sur le plan de changement ? Qui a le dernier mot sur le plan de changement ?**

**Comment allons-nous répondre aux préoccupations de ceux qui ne sont pas d'accord avec le plan de changement ? Comment encouragerons-nous l'adhésion au plan de changement une fois qu'il aura été déterminé ?**



**Utilisez la feuille de travail Étape 3 – Établissement d'un consensus à l'annexe A, à la page 59.**

## Communiquer le changement

Une fois que vous êtes parvenus à un consensus entre les parties prenantes appropriées sur la nature du plan de changement, il est temps de communiquer à votre groupe plus large d'intervenants que le changement est imminent. Ne sous-estimez pas l'importance de cette étape. Les intervenants veulent se sentir inclus et respectés dans le processus de changement, connaître leur rôle dans celui-ci et comprendre comment ils seront touchés par le changement. Un **tableau d'identification des intervenants** est un bon point de départ pour déterminer qui sera touché par le changement et comment. Envisagez d'utiliser cet exemple de modèle du MSESSC lors du processus d'identification des intervenants.

| #              | Groupe d'intervenants | Principaux intérêts | Principaux intervenants (O/N) | ANALYSE D'IMPACT   |   |  |                                |           |            | OUTILS ET STRATÉGIES DE COMMUNICATION |              |
|----------------|-----------------------|---------------------|-------------------------------|--|---|--|--------------------------------|-----------|------------|---------------------------------------|--------------|
|                |                       |                     |                               | Réaction anticipée au changement (négative, neutre, favorable) | Description de la réaction (aux changements proposés) | Directement impacté par le changement (de N/A à élevé) | Zone d'impact (de N/A à élevé) |           |            |                                       |              |
|                |                       |                     |                               |  |   |  | Personnes                      | Processus | Structures |                                       | Commentaires |
| <b>Interne</b> |                       |                     |                               |  |   |  |                                |           |            |                                       |              |
| 1              | Organisation          |                     |                               |  |   |  |                                |           |            |                                       |              |
| 2              | Personnes et familles |                     |                               |  |   |  |                                |           |            |                                       |              |
| <b>Externe</b> |                       |                     |                               |  |   |  |                                |           |            |                                       |              |
| 3              | Communauté élargie    |                     |                               |  |   |  |                                |           |            |                                       |              |

## Analyser l'impact

Un tableau d'analyse d'impact des parties prenantes peut vous aider à organiser votre réflexion autour de ces questions. Cela vous aidera également à anticiper les réactions des parties prenantes, à développer des stratégies et des outils de communication en prévision de ces réactions et à capturer les réactions *réelles* des parties prenantes pour améliorer la façon dont vous communiquez et gérez votre changement à l'avenir.

Nous ne saurions trop insister sur l'importance de l'engagement continu des intervenants tout au long du processus de gestion du changement. Qui vous engagez est tout aussi important que la façon dont vous les engagez. Plus vous passerez de temps à réfléchir de manière critique et à vous engager de manière réfléchie avec les parties prenantes, meilleur sera votre plan de changement. Vous serez prêt(e) à apporter des changements significatifs et percutants qui résonneront positivement avec vos parties prenantes. L'adhésion des parties prenantes rend le processus de mise en œuvre du changement d'autant plus fluide.

## ACTIVITÉ : Étape 4 – Communiquer le changement

Une fois que vous avez identifié qui doit être informé et inclus dans les changements imminents, réfléchissez aux détails de la manière dont ils doivent être inclus et comment vous pouvez communiquer leur inclusion le plus efficacement possible. En plus des questions posées lors du processus d'identification des parties prenantes, posez les questions suivantes :

**Quelle est la meilleure façon pour les parties prenantes de recevoir ces informations ?**

Cela variera selon les parties prenantes. Dans le secteur des services aux personnes ayant un handicap, il est particulièrement important d'adapter votre style de communication à votre audience, afin de garantir l'accessibilité de votre message.

**De combien ont-ils besoin/vourent-ils savoir sur le changement ?**

**Qui d'autre sera impliqué dans le changement et quels seront leurs rôles ? Y aura-t-il une opportunité de fournir des commentaires sur le changement ?**

**Si oui, comment cette rétroaction sera-t-elle traitée ?**

**À qui les parties prenantes peuvent-elles s'adresser pour des questions sur le changement ?**



Utilisez la feuille de travail **Étape 4 – Communiquer le changement** à l'annexe A, à la page 60.

## ACTIVITÉ : Étape 5 – Activer le changement

Une fois que vous vous êtes engagé(e) dans un plan de changement, il est temps de le mener à bien. Il est maintenant temps d'exécuter le plan pour lequel vous avez travaillé si fort. Pour réaliser efficacement votre plan, vous devez déterminer :

**Quelles activités spécifiques doivent être menées pour réaliser ce plan de changement ?**

**Quels sont les livrables/résultats qui doivent être atteints ?**

**Qui sera responsable de ces activités et de qui relèveront-ils ? Comment les progrès seront-ils suivis ?**

**Comment saurez-vous quand le processus de changement est terminé ?**



Utilisez la feuille de travail **Étape 5 – Activer le changement** à l'annexe A, à la page 61.

## Matrice RACI

Une méthode efficace d'organisation des réponses à ces questions est une matrice RACI. Il s'agit d'un tableau qui décrit les principales responsabilités, rôles, jalons et délais pour un projet donné au sein d'une organisation. Ce que vous incluez dans votre matrice RACI dépendra de la nature exacte du projet.

### L'ACRONYME RACI SIGNIFIE :

**Responsable (R) :** La personne qui fait le travail pour mener à bien la tâche. En règle générale, c'est une seule personne. Il peut s'agir, par exemple, d'un(e) gestionnaire de programme, d'un(e) gestionnaire de projet ou d'un(e) spécialiste de l'emploi.

**Assume la responsabilité (A) :** La personne qui est en fin de compte responsable pour l'achèvement de la tâche. Cela comprend le pouvoir de prise de décision et le pouvoir de veto. Une seule personne responsable peut être affectée à une tâche. Il peut s'agir, par exemple, d'un(e) directeur(rice) général(e) ou d'un chef de la direction.

**Consulté (C) :** Les personnes qui fournissent des informations pour le partenariat et avec qui il y a une communication bidirectionnelle. Ceux-ci sont généralement plusieurs personnes, souvent des experts en la matière. Il peut s'agir, par exemple, d'un intervenant ayant un handicap, d'un conseiller ou d'un gestionnaire de programme.

**Informé (I) :** Les personnes informées des progrès et avec lesquelles il y a une communication à sens unique. Ces personnes sont affectées par les résultats de la tâche, ils ont donc besoin d'être tenus à jour. Il peut s'agir, par exemple, de membres de la communauté, de bailleurs de fonds ou de membres du personnel des services d'emploi.

Voici un exemple de matrice RACI que vous pouvez utiliser lors de l'introduction d'un changement majeur dans votre organisation. La taille et la complexité de votre matrice dépendront du changement que vous tentez d'apporter et de qui est impliqué. Ce n'est qu'un exemple simple, mais il vous donne une idée de ce à quoi ressemble le processus dans la pratique.

| TÂCHE                                     | Directeur exécutif | Gestionnaire de projets | Conseiller | Fournisseur de services d'emploi |
|---|--------------------|-------------------------|------------|----------------------------------|
| Présenter une demande de financement      | R                  | A                       | C          | I                                |
| Recherche de nouveaux programmes d'emploi | C                  | A                       | R          | I                                |
| Ébauche du plan de gestion du changement  | A                  | R                       | C          | I                                |
| Essai de nouveaux programmes d'emploi     | I                  | A                       | C          | R                                |
| Mesurer l'impact du programme essayé      | I                  | A                       | R          | C                                |

## ACTIVITÉ : Comment créer une matrice RACI

1. Identifier toutes les tâches liées à la réalisation du partenariat et dresser la liste sur le côté gauche du tableau dans l'ordre d'achèvement, de la première à la dernière. Par exemple : Demande de financement, embauche d'un consultant, rédaction d'une théorie du changement.
2. Identifier tous les rôles et les énumérer dans la partie supérieure du tableau. Par exemple : chef de projet, consultant, expert en mesure d'impact.
3. Remplissez le tableau en identifiant qui a la responsabilité (R) et la responsabilité (A) pour chaque tâche, ainsi que qui sera consulté (C) et informé (I).
4. Assurez-vous chaque tâche a un rôle responsable (R) et un rôle assumant la responsabilité (A).
5. Aucune tâche ne devrait avoir plus d'un responsable de rôle assumant la responsabilité (A). Résoudre les conflits où il y a plus d'un rôle assumant la responsabilité d'une tâche particulière.
6. Partager, discuter et convenir sur votre Matrice RACI avec ceux identifiés dans les rôles, ainsi que d'autres qui participent activement au partenariat, avant de travailler ensemble de manière concrète.



**Créez votre propre matrice RACI à l'annexe A, à la page 62.**

## Modèle logique

Une autre ressource que vous voudrez développer au cours de cette phase de gestion du changement est un modèle logique. Il s'agit d'une représentation graphique des relations entre les intrants, les activités de changement et les résultats souhaités. Comme la matrice RACI, la façon dont vous concevez votre modèle logique dépendra du changement que vous essayez d'accomplir. D'une manière générale, un modèle logique devrait ressembler à un organigramme où la cause et l'effet entre les variables est clair, c'est-à-dire quel effet cet apport aura-t-il sur cette activité ? Quel devrait être le résultat de cette activité ? Quelle est la prochaine étape après ce résultat ? Et ainsi de suite. Nous avons inclus un modèle logique générique pour vous aider à imaginer à quoi pourrait ressembler votre modèle logique.<sup>25</sup>

| Éléments entrants           | Éléments sortants                       |  | Résultats – Impact      |                         |                        |
|-----------------------------|---|--|-------------------------|-------------------------|------------------------|
| Ce que nous allons investir | Activités<br>- Ce que nous allons faire | Participation :<br>Qui nous allons rejoindre | Résultats à court terme | Résultats à moyen terme | Résultats à long terme |
|                             |   |  | Apprentissage           | Action comportementale  | Impact ultime          |
| Hypothèses                  |   |  | Facteurs externes       |                         |                        |
| Évaluation                  |   |  |                         |                         |                        |

exemple

## Tenir un registre des changements

« Un changement progressif et efficace est plus bénéfique qu'un changement radical et inefficace. »

Il est important de tenir un registre de votre processus de changement à toutes les étapes. Votre théorie du changement, votre matrice RACI et votre modèle logique vous aideront tous à garder une trace de votre travail au fur et à mesure qu'il se déroule. Le changement prend du temps, et plus vous avancez dans votre parcours, plus il est facile de perdre la trace de vos objectifs initiaux. Garder une trace de toutes les étapes de votre plan de changement vous permettra de rester concentré(e) et responsable.

Cela ne signifie pas que vous ne pouvez pas changer de parcours par rapport à votre plan initial.



## « Le changement est un processus d'apprentissage, pas linéaire. »

Si vous apprenez quelque chose au cours de votre parcours de changement qui suggère que faire un détour créera de meilleurs résultats, alors changer de parcours est la chose intelligente à faire. En regardant en arrière sur le dossier de votre parcours de changement, vous saurez si vous vous êtes simplement perdu dans votre voyage et si vous avez besoin d'une correction ; ou si votre destination a changé et si vous devez trouver un nouveau parcours.

Réfléchir à votre travail de changement est une partie importante mais souvent négligée de la gestion du changement. De nos jours, le monde du travail évolue rapidement et la volonté de terminer à temps n'encourage pas la réflexion. Mais si vous voulez devenir un leader du changement, vous devez prendre le temps de réfléchir.

Sinon, vous passerez à côté d'opportunités d'apprentissage clés. Ces apprentissages peuvent être appliqués au changement en cours, ou ils peuvent être utilisés pour créer un plan de changement meilleur et plus éclairé la prochaine fois. Une tenue minutieuse des dossiers vous aidera à mieux réfléchir à votre parcours de changement et à en tirer des leçons.

Bien qu'il soit important d'enregistrer votre changement pendant qu'il est en cours, il est tout aussi important de documenter les résultats et les impacts de votre changement une fois qu'il est apporté.

## « Ce que vous apprenez du changement est, sans doute, aussi important que ce que vous réalisez grâce au changement. »

## ACTIVITÉ : Étape 6 – Mesurer l'impact

Le but du changement est de créer un résultat qui a un impact souhaitable sur les parties prenantes. Une fois que vous avez terminé votre plan de changement, vous devez évaluer les résultats de votre plan pour déterminer si le changement a réussi ou si d'autres changements sont nécessaires. Vous devrez également communiquer l'achèvement et l'impact de votre changement aux parties prenantes. Considérez :

**Comment suivrez-vous et enregistrerez-vous les résultats tout au long de votre plan de changement ? Comment protégerez-vous les données collectées lors de votre plan de changement ?**

**Comment utiliserez-vous les informations recueillies à partir de votre plan de changement ?**

**Si les résultats ne correspondent pas aux attentes, comment allez-vous naviguer dans votre plan de changement pour l'avenir ?**

**Quelles éventualités allez-vous intégrer à votre plan de changement pour maximiser vos résultats et votre impact ?**

**Comment mesurerez-vous l'impact sur les parties prenantes ? Décrivez vos méthodes de suivi et d'enregistrement de l'impact.**



**Utilisez la feuille de travail Étape 6 – Mesurer l'impact à l'annexe A, à la page 63.**



## Vérification des connaissances

À ce stade du cahier de travail, vous devriez:

- ✓ Savoir ce qu'il faut pour être un « leader du changement »
- ✓ Comprendre ce qu'est une « théorie du changement »
- ✓ Savoir créer et documenter votre propre théorie du changement
- ✓ Savoir exécuter et suivre votre plan de changement à l'aide d'une matrice RACI et d'un modèle logique



# PARTIE 3

## Communiquer et traiter le changement

### Reconnaître le changement

Vous approchez de la fin de votre parcours de changement maintenant. Félicitations ! Vous avez parcouru un long chemin. Nous espérons que vous êtes enthousiasmé(e) par les changements à venir. Aussi enthousiaste que vous soyez à l'idée d'aller de l'avant, gardez à l'esprit que tout le monde réagit et traite le changement de différentes manières. Ceux qui étaient résistants au changement peuvent se sentir abandonnés, et ils peuvent avoir besoin d'un certain temps pour rattraper leur retard. Ceux qui étaient enthousiasmés par le changement peuvent se sentir déçus par les résultats. D'autres encore peuvent être heureux du changement dans l'ensemble, mais ressentir de la nostalgie pour l'ancienne façon de faire les choses.

Il est important de reconnaître qu'un changement a eu lieu ; que le changement a un impact différent sur tout le monde ; et qu'un certain temps peut être nécessaire pour s'adapter. Comme nous l'avons conseillé dans *Feuille de route pour l'inclusion*, « L'objectif est de célébrer une nouvelle réalisation d'une manière qui comprend aussi le respect pour le passé. Nous ne voulons manquer de respect pour aucune partie du parcours qui a contribué au nouveau statu quo, y compris l'ancien point de départ du statu quo. L'objectif est de reconnaître que nous avons grandi et progressé. »<sup>26</sup> Laissez aux gens suffisamment de temps pour traiter, faire le deuil, redémarrer, s'adapter et apprendre du changement qui a été apporté. Tout le monde n'a pas commencé le parcours vers le changement à partir du même endroit. L'espace doit être accordé jusqu'à ce que tout le monde se rattrape.

### Communiquer et impliquer

À ce stade du parcours, plusieurs choses devraient être apparentes : Le changement est inévitable ; le changement est complexe et varié ; la gestion du changement est à la fois un art et une science ; et la communication par le changement est primordiale.

La communication est essentielle à chaque étape et à chaque niveau de changement. Qu'il s'agisse de :

- La haute direction communique avec les gestionnaires que le changement est à venir ;
- Les conseillers communiquent avec les gestionnaires de projet sur la meilleure façon d'exécuter le changement ;
- Les administrateurs communiquent avec les bailleurs de fonds sur la façon dont se déroule une initiative de changement particulière ;
- Le personnel des services de soutien communique avec les personnes desservies au sujet des changements imminents ;
- Les équipes de communication informent leurs communautés des changements qui se produisent au sein d'une organisation.

La communication est essentielle à chaque étape et à chaque niveau de changement.

La façon dont vous encadrez le changement influencera l'adhésion des parties prenantes. Dans Feuille de route pour l'inclusion, nous avons mis l'accent sur ce point : « N'oubliez pas que les gens résistent au changement sans leur consentement, sans contrôle sur le processus. » Cela deviendra un thème central lorsque vous commencerez à réfléchir à la façon de commencer votre transition vers un nouveau statu quo.<sup>27</sup> En raison de son inévitabilité, les gens sont habitués au changement. Ce n'est pas tant le changement lui-même auquel les gens résistent, mais le changement qu'ils ne comprennent pas, ou le changement qui, selon eux, aura un impact négatif sur eux.

Si vous utilisez cette ressource, il y a de fortes chances que vous ayez l'autorité d'être un leader du changement au sein de votre organisation. Mais être un leader du changement est différent d'être un autoritaire du changement. Vous avez peut-être le pouvoir d'initier le changement, mais vous ne serez pas le/la seul(e) à apporter le changement. Et vous ne serez pas le/la seul(e) à être touché(e) par le changement. Le changement exige la participation de toutes les parties prenantes, et il devrait s'agir d'un processus inclusif. « Plus les gens sont profondément impliqués dans les décisions entourant le changement, plus il est probable que le changement se produira en douceur. »<sup>28</sup> Une communication cohérente et transparente permet aux parties prenantes de se sentir impliquées et respectées.

Communiquer avec les parties prenantes et les impliquer n'est pas seulement à leur avantage. C'est aussi pour le bien des acteurs du changement. Quel que soit le Changement auquel nous sommes confrontés, c'est une erreur de supposer que nous devons embarquer sur le chemin seuls, en utilisant uniquement les ressources qui nous sont immédiatement disponibles. Quel que soit le changement auquel nous sommes confrontés, d'autres y ont été confrontés dans le passé, y sont confrontés actuellement et y feront face à l'avenir.<sup>29</sup> Les acteurs du changement doivent s'appuyer sur les perspectives, les expériences et la sagesse de ceux qui les entourent pour apporter des changements éclairés et inclusifs. « Il est beaucoup plus facile à réussir si nous prenons le temps d'apprendre des autres et de leurs échecs et leurs succès. Nous devons nous éloigner de l'idée que pour être un succès, nous devons réussir seul(e). Il n'y a absolument aucune raison de tenter d'apporter un changement majeur par nous-même. Surtout le changement qui peut et qui aura une incidence sur la vie de ceux que nous soutenons. »<sup>30</sup>

Selon les experts en gestion du changement, les plans de changement qui entravent réellement le changement ont ces caractéristiques. Ils sont aussi :

- **De haut en bas.** Les cadres supérieurs racontent leur vision de ce que devrait être le résultat final de l'initiative de changement, mais ne donnent pas d'orientation ou de communication sur la façon dont les gestionnaires devraient faire en sorte que le changement se produise.
- **Vue d'ensemble.** Les dirigeants de l'organisation ont une vision du changement, mais aucune idée de la façon dont ce changement affectera les personnes qui y travaillent.
- **Linéaire.** Les gestionnaires travaillent le plan de projet du début à la fin sans apporter les ajustements nécessaires.
- **Insulaire.** La plupart des organisations ne cherchent pas d'aide extérieure pour les initiatives de changement, mais les entreprises peuvent avoir besoin d'une contribution ou d'une aide externe objective pour accomplir des changements majeurs.<sup>31</sup>

À chaque tournant, vous devriez considérer qui sera touché par le changement que vous apportez et comment ils devraient être impliqués dans le processus de changement.

Lorsque vous avez élaboré votre théorie du changement, **l'étape 3 de l'activité — Établissement d'un consensus** vous a demandé de réfléchir à la façon dont vous communiqueriez et collaboreriez avec les parties prenantes aux niveaux supérieurs pour élaborer un plan de changement que votre organisation pourrait soutenir. À ce stade, vous établissiez l'adhésion de ceux qui vous aideraient finalement à mettre en œuvre votre plan de changement.

**L'activité de l'Étape 4 — Communiquer le changement** vous a demandé de réfléchir à la façon dont vous informeriez les intervenants aux niveaux inférieurs des changements imminents. À ce stade, vous étiez responsable envers les personnes susceptibles d'être touchées par votre plan de changement et leur donniez l'occasion de fournir des commentaires.

Une fois votre plan de changement exécuté, vous devez informer les parties prenantes de ses résultats. Cette prochaine activité vous aidera à déterminer quoi et comment communiquer avec les parties prenantes.

## ACTIVITÉ : Signaler un changement

Une fois le plan de changement terminé, considérez :

**Comment allez-vous rendre compte et communiquer les résultats aux parties prenantes ?**

p. ex., bulletin d'information, table ronde, médias locaux

**Comment utiliserez-vous ce que vous avez appris du processus de changement / des données collectées au cours du processus pour améliorer la prestation de services ?**

**Comment les données collectées et l'impact mesuré pourraient-ils éclairer les futures initiatives de changement au sein de l'organisation ?**



**Utilisez la feuille de travail **Créer des rapports sur le changement** à l'annexe A, à la page 64.**

## Soutenir le changement

Tout au long de ce cahier d'exercices, nous avons essayé de vous mettre à l'aise avec l'idée que le changement est inévitable. On ne peut pas le nier. Bien que ce soit inévitable, cela ne signifie pas que le changement doit être rapide et constant. Idéalement, un changement sera bien communiqué et planifié de manière à le rendre durable. Les plans de changement intelligents comporteront des contingences intégrées afin qu'ils puissent être adaptés à une variété de besoins et de circonstances. En supposant que votre changement ait donné des résultats positifs, vous devriez le suivre aussi longtemps qu'il remplit son objectif.

Lorsque de nouvelles connaissances, des changements dans les besoins des parties prenantes ou d'autres faits déterminants nécessitent des changements, revenez à la planche à dessin. Par exemple, lorsqu'il y a un changement dans les ressources matérielles ou humaines, ou un changement dans le leadership. Et lorsque vous le faites, assurez-vous de consulter ce cahier pour aider à créer un changement nouveau et significatif ! Mais à moins et jusqu'à ce que ces choses se produisent, vous devriez vous efforcer de tirer le meilleur parti des changements que vous avez apportés. Comme vous l'avez appris, le changement est un processus complexe, et non un processus qui devrait être entrepris ou abandonné à la légère.

Une publication de recherche universitaire a révélé que « des millions de dollars sont dépensés dans nos communautés chaque année avec peu d'impact sur les conditions sociales qui continuent de créer des problèmes pour les individus et les familles. Des évaluations des besoins sont effectuées, des programmes et des services sont envisagés, des propositions sont financées et des interventions sont mises en œuvre. Pourtant, les problèmes perdurent. À notre avis, le problème est que la plupart des pratiques de service à la personne sont conçues pour être amélioratrices plutôt que transformatrices.<sup>32</sup>

En d'autres termes, la plupart des changements au sein des services à la personne tentent de mettre des pansements sur les plaies plutôt que d'éliminer la source des plaies en premier lieu. Un changement durable dans le secteur des services aux personnes ayant un handicap devrait donner la priorité à l'élimination des obstacles et à la promotion d'un changement social et culturel qui crée de nouvelles conditions permettant aux personnes ayant un handicap de vivre, de travailler et de se divertir. Les changements qui favorisent la pleine inclusion des personnes ayant un handicap dans leurs communautés en tant que statu quo sont des changements qui valent la peine d'être investis.

Nous vous remercions d'avoir suivi ce chemin à travers la gestion du changement avec nous. Félicitations ! Vous êtes maintenant des leaders du changement. Nous sommes impatients de voir le travail que vous faites en tant que leaders du changement dans vos communautés.

Nous vous invitons maintenant à lire certains changements qui se produisent dans les organisations offrant des services aux personnes ayant un handicap à travers l'Ontario. Nous espérons que ces études de cas démontrent le changement en action et qu'elles vous aideront à imaginer à quoi ressemble la gestion du changement dans le monde réel. Profitez-en !



## Vérification des connaissances

À ce stade du cahier de travail, vous devriez:

- ✓ Comprendre l'importance de maintenir la communication avec les parties prenantes tout au long du processus de changement
- ✓ Savoir communiquer les résultats et les impacts aux parties prenantes à la fin de votre plan de changement
- ✓ Comprendre comment soutenir les parties prenantes alors qu'elles s'adaptent au nouveau statu quo
- ✓ Comprendre l'importance d'un changement bien pensé, éclairé et durable



# Études de cas

## Étude de cas 1



### Le changement **SOUHAITÉ**

Innovative Community Support Services (ICSS) est un organisme de bienfaisance sans but lucratif situé à Orléans, en Ontario. ICSS s'engage à créer et à fournir aux familles et aux particuliers des programmes et des services communautaires novateurs, de grande qualité et rentables qui favorisent un fort sentiment de bien-être tout en contribuant positivement à leur collectivité diversifiée sur le plan culturel.

La vision d'ICSS comprend la prestation de services et de soutien de qualité aux personnes ayant une déficience intellectuelle et à leurs réseaux. La ICSS travaille à la réalisation de sa mission en se fondant sur 10 principes de service décrits dans son site Web À propos d'ICSS. En général, les principes témoignent de l'engagement de l'organisation à défendre les droits des personnes, à respecter leur dignité et leur indépendance et à mettre l'accent sur les capacités des individus, leur épanouissement personnel et leur pleine participation communautaire.

En avril 2018, ICSS a réussi à obtenir une subvention de deux ans du Fonds pour l'emploi et la modernisation des services afin de mettre davantage l'accent sur l'emploi concurrentiel dans le cadre de ses programmes existants pour les personnes ayant une déficience intellectuelle et de favoriser l'emploi avec services de soutien au sein de la communauté.

Cette étude de cas examine la voie tracée par l'ICSS pour développer et offrir un programme de services d'emploi pour les clients existants et nouveaux ayant des besoins de soutien complexes.



### Préparation pour le changement

L'ICSS s'est préparé à entreprendre ce que ce manuel qualifie de changement souhaité pour réinventer et améliorer les programmes actuels d'opportunités d'emploi offerts sous l'égide du soutien à la participation communautaire du ministère des Services à l'enfance, des services communautaires et sociaux (MSESSC). Ils ont engagé des consultants externes (ODEN) pour travailler sur des séances d'engagement qui comprenaient le personnel, la direction, les clients, les familles et d'autres contacts externes, afin d'identifier les forces réelles et perçues, les opportunités, les capacités et les domaines à développer dans le processus de modernisation des offres d'aide à l'emploi de l'organisation.

Le processus d'engagement a suivi une procédure établie mais flexible : l'organisation (ICSS) a indiqué son désir de passer des activités traditionnelles du programme de jour de formation et de

développement des compétences à des mesures pratiques de soutien à l'emploi dans la communauté. Plusieurs séances d'engagement des parties prenantes ont été organisées pour déterminer la capacité et les exigences de l'ICSS à mesure qu'elles passent à la pleine participation de la communauté. Le processus se termine avec l'ODEN fournissant des recommandations pour les prochaines étapes qui répondent aux besoins spécifiques de leur organisation et aident à maintenir la prestation de services d'emploi.

## Analyser le changement

En avril 2018, ICSS a réussi à obtenir une subvention de deux ans du Fonds pour l'emploi et la modernisation des services afin de mettre davantage l'accent sur l'emploi concurrentiel dans le cadre de ses programmes existants pour les personnes ayant une déficience intellectuelle et de favoriser l'emploi avec services de soutien au sein de la communauté. Cette nouvelle initiative s'appelait *Opportunités : Programme de soutien à l'emploi*.

Au cours du processus de demande de financement, l'ICSS détermine les domaines de travail qui seraient touchés par ce financement. Cette évaluation est devenue la base et les objectifs du changement qu'ils cherchaient à réaliser à travers le projet EMF. Ceux-ci comprenaient :

- Améliorer les connaissances et la formation du personnel d'ICSS sur le développement et la détermination du potentiel d'emploi concurrentiel d'une personne. Ce perfectionnement du personnel appuierait la transition des programmes de formation et de perfectionnement des compétences au soutien de l'emploi dans le cadre des programmes actuels de participation communautaire d'ICSS.
- Élaborer un modèle de programme qui tiendrait compte de la gamme de soutiens à l'emploi nécessaires pour assurer l'inclusion de toutes les personnes handicapées.
- Créer un cadre de soutien à l'emploi qui tient compte des éléments suivants :
  - Exclusion zéro et approche individuelle centrée sur la personne
  - Comprendre que tout le monde peut être employé avec la bonne correspondance d'emploi et le bon soutien
  - Veiller à ce que les employeurs aient le bon employé et que les chercheurs d'emploi obtiennent le bon emploi
  - Partager les ressources et travailler en collaboration pour améliorer les services offerts dans la collectivité.

La nouvelle initiative, Possibilités : Programme de soutien à l'emploi avait trois objectifs clés à atteindre :

- Faire la transition des programmes de jour traditionnels d'ICSS vers des soutiens communautaires offrant des possibilités d'emploi concurrentielles
- Appuyer 10 à 20 demandeurs d'emploi dans le cadre de ce programme
- Offrir des possibilités d'emploi concurrentielles aux personnes ayant une déficience intellectuelle dans un milieu de travail au sein de la communauté.

## Établir un consensus

Des consultations intensives auprès des intervenants ont été menées afin de mieux comprendre les étapes requises pour opérationnaliser le changement transformationnel entrepris par ICSS, des programmes de jour traditionnels aux services d'emploi communautaires pratiques.

Ces séances de mobilisation portaient sur deux domaines d'intérêt : (1) déterminer l'état actuel de préparation à l'adoption d'un modèle de programme d'emploi concurrentiel et (2) la capacité du personnel à faire la transition vers des programmes de participation communautaire à part entière et à la prestation de services pour les demandeurs d'emploi qu'ils appuient. Afin de mieux comprendre la population desservie et ses besoins, une visite des installations du programme ICSS a été effectuée.

Les séances de mobilisation ont révélé qu'une vision uniforme existe chez le personnel, la direction et les dirigeants d'ICSS en ce qui concerne la définition de la participation communautaire. Cette vision uniforme signifiait qu'ICSS était bien placée pour entreprendre cette transformation des services, soutenue par les clients et les familles qui demandaient déjà des services de type emploi auprès de l'organisation.

ICSS a cerné des préoccupations et des obstacles potentiels, y compris les pénuries de personnel, les volets de financement, les listes d'attente et le grand nombre de programmes et de services offerts actuellement par l'organisation, ce qui pourrait nuire à la capacité d'offrir des services de qualité dans le domaine de l'emploi soutenu. Ces préoccupations sont également associées aux obstacles potentiels liés à la production de revenus, à l'attraction de nouveaux participants et à la prestation de services de qualité aux entreprises, un nouveau secteur qui a le potentiel de maintenir et d'accroître la réputation d'ICSS au sein de leur communauté.



### Communiquer le changement

Un processus de découverte mené par ICSS a permis de cerner les forces et les possibilités potentielles et d'examiner l'abandon des structures de programmes. Ce travail a permis de réfléchir à la réaffectation des ressources pour soutenir les programmes bien après la fin des subventions du Fonds pour l'emploi et la modernisation des services.

Lors de toutes les séances de mobilisation avec les intervenants, les participants ont cerné les points forts de l'organisation, y compris le moral élevé de la direction et du personnel, et le désir de faire croître l'organisation. Les séances de mobilisation avec les intervenants externes ont également révélé que de nombreux chercheurs d'emploi, les clients avec lesquels ICSS travaille, sont actuellement employés ou ont déjà eu des postes à temps partiel et de l'expérience de travail. Il s'agit de renseignements dont tous les membres du personnel d'ICSS n'étaient pas au courant et qui n'ont été découverts qu'à la suite des séances de mobilisation des intervenants.

Lorsqu'on leur a posé la question, les familles ont confirmé qu'elles appuyaient l'objectif de modernisation du Programme de soutien de l'emploi d'ICSS. Les chercheurs d'emploi demandaient déjà le soutien du personnel d'ICSS pour obtenir des possibilités d'emploi rémunérées.

Le processus de sensibilisation à ce qu'ICSS voulait réaliser grâce à la modernisation des services d'emploi a également permis de relever certains défis potentiels. Des défis comme l'incohérence des horaires en raison de la pénurie de personnel, du taux de roulement élevé des employés à temps partiel, du manque de capacité en raison de la diversité des programmes et des soutiens offerts et du manque d'harmonisation du programme avec ce que les participants ont demandé.

Ces forces et ces défis potentiels ont été analysés en profondeur au cours de discussions avec le personnel d'ODEN et les membres de l'équipe d'ICSS. En collaboration, ces possibilités illustrées et les menaces potentielles pour le projet ont été illustrées.

## Activer le changement

Comme il a été mentionné précédemment, ICSS et ses intervenants ont confirmé collectivement une série de possibilités d'améliorer la participation communautaire et la prestation des programmes. Ces pratiques comprenaient l'amélioration de l'offre de rémunération, des ressources en matière de programmes communautaires, la mise en œuvre d'une planification axée sur la personne pour les nouveaux participants, des mesures individualisées des résultats et le soutien du Réseau ontarien d'emploi pour personnes handicapées (ODEN) par l'entremise de la capacité et du perfectionnement du personnel grâce à la formation.

Pour donner suite à l'engagement d'ICSS à améliorer la capacité et le perfectionnement du personnel, ICSS a reçu de la formation JobPath animée par des spécialistes de la diversité et de l'inclusion d'ODEN. JobPath est un programme primé et reconnu à l'échelle internationale qui aide les élèves handicapés à réussir la transition de l'école au travail. JobPath est offert dans le cadre d'une série d'ateliers et offre aux jeunes l'occasion de se familiariser avec eux et d'interagir en groupe tout en se préparant à l'emploi.

La deuxième étape qu'ICSS a entreprise pour promouvoir l'apprentissage, l'expansion des connaissances, le perfectionnement professionnel consistait à inscrire 32 membres du personnel d'ICSS à la formation des fournisseurs de services d'emploi d'ODEN administré par le spécialiste de la diversité et de l'inclusion d'ODEN en 2019.

La formation des fournisseurs de services d'emploi est conçue spécialement pour les organismes qui offrent des services d'emploi aux personnes ayant un handicap. Chaque jour est centré sur l'amélioration des connaissances et de l'apprentissage. La première journée est axée sur l'établissement d'une base de compréhension de l'employabilité. La deuxième journée est axée sur le marketing et le développement de l'emploi, et la troisième journée comprend des discussions sur l'importance de l'encadrement professionnel, de l'assurance de la qualité et de la satisfaction de la clientèle.

Les résultats de l'enquête administrée suite à la formation des fournisseurs de services d'emploi d'ODEN ont révélé que 94 % des membres d'ICSS ont déclaré pouvoir appliquer ce qu'ils ont appris de la formation dans leur travail.

Les participants ont également indiqué que leurs deux principaux points à retenir étaient les compétences d'encadrement professionnel et l'apprentissage de la meilleure façon de soutenir et de mobiliser les chercheurs d'emploi et les employeurs.

**J'ai beaucoup aimé la formation et j'ai beaucoup appris et j'aimerais recevoir plus de formation à l'avenir.  
Membre du personnel d'ICSS.**

Membre du personnel d'ICSS

**J'ai adoré la formation. C'était très intéressant. Je serais ravi de devenir mentor d'emploi un jour. Merci beaucoup !**

Membre du personnel d'ICSS

À la suite de la formation reçue, ICSS s'est regroupée et a réfléchi à certains de ses principes fondamentaux qui visent à mettre l'accent sur la personne et à s'épanouir. Ces principes s'harmonisent avec la formation individualisée préalable à l'emploi pour les chercheurs d'emploi qui n'ont pas d'antécédents professionnels et ont servi de fondement à ce programme de « pré-emploi ».

Les compétences pré-emploi sont des compétences générales nécessaires à la transition au travail, et ces compétences peuvent comprendre des « voies » pour gérer le stress et l'anxiété et accroître la confiance en soi. Le personnel d'ICSS a également fourni des outils et des ressources aux chercheurs d'emploi pour atténuer le stress et l'anxiété tout en rehaussant la confiance en soi lors des entrevues d'emploi.

Une autre étape qu'ICSS a entreprise pour mieux servir les clients à leur entrée en milieu de travail a été l'adoption de l'initiative MentorHabilités. En octobre 2019, ICSS est devenue un partenaire fournisseur de services pour MentorHabilités Ontario afin de sensibiliser le public à l'emploi significatif et l'embauche inclusive pour les personnes ayant un handicap.

MentorAbility est une initiative d'emploi soutenue à l'échelle nationale qui facilite des occasions uniques de mentorat à court terme entre les employeurs et les personnes ayant un handicap. Il a été convenu que MentorHabilités est un moyen d'aider les chercheurs d'emploi et le personnel de soutien d'ICSS à se développer pendant une période d'activités préalables à l'emploi appelée découverte et exploration de carrière. ICSS a jumelé des chercheurs d'emploi à des mentors de MentorHabilités Ontario, et ces jumelages ont aidé à orienter leur carrière à mesure que les chercheurs d'emploi sont devenus protégés du programme.

Grâce à MentorHabilités, les chercheurs d'emploi appuyés par ICSS ont participé à des événements aux côtés de gens d'affaires ayant de l'expérience dans le domaine des ventes, des propriétaires, des éducateurs de la petite enfance et des soigneurs d'animaux. Ces occasions ont inculqué la confiance aux chercheurs d'emploi et leur ont permis de discuter de leur passion et de leurs intérêts. Les mentors ont parlé de leurs rôles et de leur importance. ICSS a fait le suivi des occasions de perfectionnement des compétences pour les chercheurs d'emploi qu'elle appuie.



## Mesurer l'impact

À la suite de la formation et du perfectionnement professionnel que le personnel d'ICSS a suivis, il était temps de s'engager plus intentionnellement avec un nouvel intervenant — le milieu des affaires.

ICSS devait communiquer avec le milieu des affaires avec un nouveau message - en mettant l'accent sur la sensibilisation et en reconnaissant des répercussions de l'embauche inclusive pour les personnes ayant un handicap. À cette fin, ICSS a introduit une nouvelle image de marque : ICSS Employment Solutions, avec un nouveau logo — voir la figure 1.

Pour promouvoir le message selon lequel l'embauche inclusive est une bonne proposition d'affaires, ICSS Employment Solutions a communiqué avec les employeurs qui embauchent activement des chercheurs d'emploi handicapés pour leur fournir des témoignages — parler aux entreprises est une pratique puissante.

Figure 1. ICSS Employment Solutions Logo



Ces entreprises comprenaient Russell Foodland, Cross Fit Fortis et Home Hardware. Ils ont tous parlé de la façon dont l'embauche inclusive favorise le succès et l'innovation au sein de leur entreprise tout en augmentant le taux de retenue.

ICSS a mis en œuvre plusieurs recommandations abordées lors des séances de formation animées par ODEN : elle a créé une présence sur les médias sociaux pour établir des liens avec les employeurs (LinkedIn) et les chercheurs d'emploi (Facebook). Grâce à ces canaux de communication, ICSS relie directement tous les intervenants et crée des occasions de présenter des entreprises inclusives.

Ce type d'engagement numérique a également contribué à promouvoir le travail que fait ICSS Employment Solutions avec JobPath et MentorHabilités. Sur leur page Facebook, les histoires de réussite des demandeurs d'emploi sont présentées, ce qui renforce la confiance des chercheurs d'emploi, des mentors et de la collectivité en général.

ICSS et son personnel des solutions d'emploi continuent de s'efforcer de mettre en pratique les leçons tirées de leur projet initial afin de faire passer les soutiens traditionnels des programmes de jour à des soutiens communautaires offrant des possibilités d'emploi concurrentielles.

Les mesures et les initiatives prises par ICSS en 2019-2020 ont donné lieu à un engagement important auprès de tous les intervenants alors qu'ils créent ou perfectionnent des programmes visant à aider un plus grand nombre de personnes handicapées à entrer dans le marché du travail. Un exemple clair de ce niveau d'engagement est le nombre de participants ayant accès à MentorHabilités au cours de leur première année de participation. ICSS comptait 10 protégés qui avaient accès à des relations de mentorat, un grand nombre étant donné qu'ICSS cherchait à faire en sorte que 10 à 20 demandeurs d'emploi aient accès à leurs initiatives dans le cadre du nouveau Programme de soutien à l'emploi.

ICSS Employment Supports continue d'aller de l'avant avec des initiatives qui véhiculent le message d'analyse de rentabilisation selon lequel l'embauche inclusive des personnes handicapées est une excellente proposition d'affaires.

## Étude de cas 2



### Le changement **SOUHAITÉ**

Lorsque Cynthia Sparring a assumé le rôle de directrice générale (DG) des Services d'orientation professionnelle de Brockville en 2018, elle avait une mission. Avec plus de 35 ans d'expérience en tant que coordonnatrice des services d'emploi, Sparring était dotée à la fois de sagesse et de perspicacité sur l'état des services d'emploi dans le passé, au présent et à l'avenir.

L'ancien directeur général, dont Sparring avait tant appris, avait un esprit d'affaires vif. Sa conscience des coûts a permis aux Services de carrière de Brockville de jouir d'une longévité grâce à un modèle d'entreprise réussi. L'ancien directeur exécutif avait bâti une réputation de cohérence et de fiabilité pour l'organisation. Lorsque Sparring a assumé le rôle de directrice exécutive en 2018, elle savait que les Services de carrière de Brockville devaient évoluer et adopter la transformation du secteur pour mieux refléter une communauté inclusive.

Au cours des trois dernières années, Sparring a introduit une variété de changements culturels et de programmation à l'organisation, dont le dernier est une initiative basée sur la réalité virtuelle appelée VjobReady.

La réalité virtuelle (RV) est surtout connue comme le royaume des joueurs. Mais maintenant, du moins en Ontario, il est sur le point d'éclater dans le secteur de l'emploi des personnes ayant un handicap.<sup>33</sup>

De septembre 2021 à mars 2022, la technologie de RV sera utilisée pour aider 160 chercheurs d'emploi ontariens ayant un handicap à se faire une idée de ce que c'est que le travail dans le secteur de l'alimentation et de l'hôtellerie.

Sparring croit que la RV changera la donne dans le secteur, au sens propre comme au figuré. Elle note que c'est l'aspect ludification de la technologie de RV que les Services de carrière de Brockville utilisent qui la rend si attrayante. Il incite les utilisateurs à maîtriser leurs compétences, à franchir des étapes importantes et à se dépasser de leur zone de confort. Au fil du temps, ce type d'engagement amène les utilisateurs à atteindre un niveau compétitif d'employabilité.

Le lancement de VjobReady a représenté un grand changement pour les Services des carrières de Brockville. L'histoire de la façon dont ce changement a été géré et de la façon dont VjobReady a vu le jour est détaillée dans cette étude de cas.





## 1. Préparation pour le changement

Lorsque Cynthia Sparring a assumé le rôle de directrice générale en 2018, cela représentait en soi un grand changement pour les Services des carrières de Brockville. L'ancien directeur exécutif occupait ce poste depuis plus de 40 ans. Sparring était prête à relever ce défi de front, et elle est venue avec pour mission de motiver son personnel à accepter le changement. Services de carrière a vu la nécessité d'une prospective stratégique pour réinventer sa relation avec ses participants et la communauté environnante.

Sparring a mis son personnel au défi de prendre en compte : Que faisons-nous ? Pourquoi le faisons-nous ? Qu'est-ce qui peut ou devrait être changé pour que nous puissions faire mieux ? Sparring admet qu'elle est arrivée dans le rôle de directrice exécutive avec enthousiasme et que son personnel n'était pas toujours d'accord avec ses idées. Cependant, ils ont fait confiance à son style de gestion du changement, ce qui a facilité le processus d'introduction du changement.

Comme Services des carrières travaillaient fort depuis près d'une décennie pour faciliter l'emploi communautaire des personnes ayant un handicap, l'objectif principal de Sparring était d'introduire des changements qui amélioreraient la formation préalable à l'emploi et la préparation à l'emploi.

Sparring dit qu'elle s'est préparée à introduire le changement au sein de Services de carrière de Brockville en recherchant des opportunités au sein de l'organisation. Elle souhaitait apporter des changements significatifs à l'organisation, et l'élaboration d'un plan de changement signifiait envisager : Quelle est la mission de notre organisation ? Quelles sont les ressources à notre disposition pour remplir cette mission ? Quelles sont les contraintes qui pèsent sur notre organisation et qui influent sur la prestation des services ? Au cœur de ces choses, elle a trouvé l'inspiration et opportunité sous la forme de la technologie RV.



## 2. Analyser le changement

S'il y a une phrase pour décrire le style de gestion du changement de Sparring, c'est « Dépenser l'argent et passer le temps ». Lorsque vous identifiez une opportunité de changement, vous devez y investir, pour qu'elle soit significative et durable. Sparring était au courant de certaines technologies de RV sur le marché qui montraient un potentiel d'utilisation dans les services d'emploi. Services de carrière avaient expérimenté avec Avail<sup>MD</sup>, par exemple. Même si ce n'était pas le bon choix pour l'organisation, il s'est avéré prometteur.

Mais la promesse n'est pas la perfection, et avant d'accepter l'idée d'utiliser la RV dans les services d'emploi en gros, Services de carrière devait analyser son potentiel. L'un des avantages d'entreprendre le changement souhaité est que le temps est de votre côté. Il n'y a pas de force extérieure exigeant que le changement soit apporté rapidement.

Du côté de la technologie, pour se préparer à VjobReady, l'organisation a investi 60 000 \$ pour tester différentes technologies de RV et faire de la recherche sur la RV. Ils avaient besoin de preuves empiriques pour voir si la technologie de RV convenait bien aux services d'emploi. Lors de l'essai de la technologie et de la prise en compte de l'atténuation des risques, Services de carrière ont constaté que de nombreux groupes de personnes ayant un handicap bénéficiaient de la nature sûre et adaptable de la technologie. Services de carrière s'est également associé à un spécialiste du cerveau de l'Université Queen's pour réaliser une étude de faisabilité sur l'utilisation de la technologie de RV pour soutenir les personnes ayant une déficience intellectuelle.

Du côté de la gestion du changement, Services de carrière ont embauché des consultants externes pour travailler avec leur conseil d'administration et tout le personnel. Avec le soutien des conseillers, l'organisation a développé un plan stratégique ambitieux qui comportait trois piliers et dix-huit objectifs spécifiques, y compris le développement et le lancement de VjobReady. Selon les mots de Sparring, leur plan stratégique était d'abord une question de rattrapage, puis d'avancement.

Du côté des intervenants, Services de carrière se sont engagés auprès des entreprises et des employés locaux pour déterminer les domaines dans lesquels les personnes ayant un handicap ont le plus besoin de soutien à l'emploi. Lorsqu'ils ont découvert que les compétences en matière de service à la clientèle et de point de vente avaient besoin d'un coup de pouce, Services de carrière ont su sur quoi leur formation initiale en VR devrait se concentrer.



### **3. Établir un consensus**

Certaines personnes sont plus à l'aise avec le changement que d'autres. C'est un fait. Et certaines personnes réagissent mieux à un style de gestion du changement qu'à un autre. Sparring reconnaît que son style de gestion du changement est ambitieux ; et qu'elle s'attend à ce que son personnel s'engage. Cependant, cela ne signifie pas qu'elle est insensible à leurs besoins et à leurs perspectives.

Elle suggère que les leaders du changement apprennent à identifier les lentilles. Ils devraient se poser les questions suivantes : D'où viennent les membres de mon équipe ? Ont-ils des perspectives financières ? Une perspective éthique ? Une perspective administrative/pratique ? Une perspective créative ? Ces perspectives doivent être prises en compte lors de la création d'un plan de changement, ainsi que lors de l'établissement d'un consensus et d'une adhésion au sein de votre équipe.

Sparring s'est rendu compte qu'il était important de construire le changement lentement ; de rester cohérents ; et de faire le suivi afin que l'équipe puisse faire confiance au processus et se sentir incluse. Son approche était qu'elle ne voulait pas submerger son personnel et ses intervenants dans le changement; mais elle savait aussi qu'elle devait être assez stricte pour sortir les gens de leur zone de confort et pour appliquer les changements en cours.

L'une des façons dont elle a travaillé pour établir un consensus au sein de son équipe a été d'identifier les innovateurs, les adopteurs précoces et ceux qui sont plus lents à changer au sein de l'organisation. Il s'agissait de déterminer qui tombe où, et comment mettre tout le monde à l'aise avec les changements en cours et s'y attaquer. Sparring s'est fait un devoir de vérifier avec son équipe tout au long du processus de changement et de demander: « Qu'avez-vous besoin que je sache ? Qu'est-ce qui manque ? Dites-moi ce que je peux faire. »

Dans les cas où elle a constaté que son équipe avait encore du mal à accepter le changement, elle les a encouragés à toujours revenir au plan stratégique. En fait, elle demande à chacun de conserver une copie du plan dans son bureau. Ceci, dit-elle, signifie que tout le monde a un document d'orientation pour toujours faire avancer Services de carrière en tant qu'organisation. La devise de Services de carrière est « Nous faisons affaires pour la communauté ». Avec cette devise à l'esprit, Sparring demande à son personnel : « Où vivez-vous notre mission dans votre travail ? » Ceci, croit-elle, aide à conduire le changement au sein de l'organisation.



### **4. Communiquer le changement**

Sparring a reconnu qu'au départ, la communication entre les équipes au sein des Services des carrières se faisait de manière plus organique. Elle a vu la nécessité d'une plus grande structure dans la communication et le partage d'informations, notamment entre les équipes. Il y avait l'aspect commercial à considérer, l'aspect administratif, le côté client et le côté emploi ; et il semblait que tout le monde travaillait en silos. Un réseau de communication était ce dont l'équipe avait besoin.

Plutôt que de communiquer le changement de haut en bas, Sparring a reconnu que la communication et le partage d'informations devaient être une responsabilité partagée au sein de l'équipe. Le travail d'une équipe se croise avec une autre ; pour cette raison, tout le monde doit être respecté et tenu au courant.

Chaque équipe au sein de l'organisation a joué un rôle dans la réalisation de VjobReady. Une communication ouverte entre les membres du personnel faisait partie intégrante de la compréhension de leur rôle et des changements en cours.



## 5. Activer le changement

Le personnel de Services de carrière est un adepte des objectifs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réaliste et basé sur le temps). Ils ont apprécié les plans structurés présentés d'une manière qui semble faisable. Cela fonctionne bien avec l'attitude dynamique de Sparring face au changement. Faites-le intelligemment, oui, mais faites-le.

### L'approche de Services de carrière pour activer le changement est la suivante :

- Inspirez-vous
- Présentez votre idée aux parties prenantes concernées
- Trouvez le temps, l'argent et les autres ressources dont vous avez besoin pour faire de votre idée une réalité
- Faites vos devoirs, consultez des recherches et recueillez des données et des commentaires
- Embauchez un consultant externe qui peut vous aider à voir les choses d'un autre angle et engagez-vous pour élaborer un plan stratégique solide et réaliste
- Communiquer avec les intervenants tout au long du processus
- Donnez au plan de changement et à l'équipe qui le dirige de la place pour respirer, mais restez à l'avant-garde.
- Gardez le cap et n'abandonnez pas le plan s'il y a des obstacles. Ayez confiance dans le plan et dans votre équipe.



## 6. Mesurer l'impact

Puisque Services de carrière ont investi dans la recherche dès le début du plan de changement pour VjobReady, ils savaient qu'il était important de collecter des données et de mesurer l'impact de la technologie une fois qu'elle avait été lancée. Il n'y a pas assez de recherches et de données sur les résultats dans le secteur des services à la personne. Par conséquent, la collecte de données et la mesure de l'impact sont importantes non seulement pour les parties prenantes au sein de l'organisation, mais aussi pour tous les acteurs du secteur qui peuvent bénéficier de ce qu'une organisation spécifique a appris grâce à leurs expériences.

Avant de lancer VjobReady, Services de carrière a passé un an à développer une base de données pour faire le suivi des données de l'initiative. Les services à la personne sont un art et une science. Ils exigent de bons instincts, des compétences relationnelles et de l'expérience ; mais ils ont également besoin de données pour valider ces processus humains au sein d'une organisation. La beauté de la collecte de données à partir d'une initiative qui repose fortement sur la technologie est que la technologie elle-même est capable de suivre certaines des données.

À présent, VjobReady est sur le point d'être lancé. Les Services des carrières ne peuvent pas encore rendre compte de l'impact de ce programme sur les intervenants. Mais alors que son équipe approche de la fin de ce processus de changement, Sparring dit qu'elle n'aime pas l'expression « amélioration continue ». Elle dit que cela donne l'impression que les choses ne sont jamais assez bonnes. Elle suggère de prendre ce qui est bon et de le célébrer. Et une fois que vous avez eu le temps d'apprécier vos réalisations, prenez ce qui doit être amélioré et transformez-le en une opportunité d'apprentissage.

## Étude de cas 3



### Le changement **NÉCESSAIRE**

Lorsque le gouvernement de l'Ontario a annoncé en 2015 la fermeture graduelle des ateliers protégés et la fin de la ségrégation dans l'emploi pour les personnes ayant un handicap — à compter de 2019 — l'Association d'Ottawa-Carleton pour personnes ayant une déficience intellectuelle (AOCPTDI) savait que cela allait prendre beaucoup de temps.<sup>34</sup>

Le processus de transition des personnes qu'ils soutiennent dans leur parcours de l'emploi ségrégué vers le plein emploi communautaire était déjà en cours à l'AOCPTDI lorsque le ministère des Services à l'enfance, des services communautaires et sociaux (MSESSC) a annoncé son intention d'imposer la fermeture des ateliers protégés. En fait, l'AOCPTDI avait déjà fait la transition de la plupart de ses clients ayant un handicap hors des ateliers protégés et vers des programmes de loisirs. Mais un programme d'emploi communautaire est resté insaisissable.

À la suite de l'annonce faite en 2015 qu'aucune nouvelle personne ne pourrait être placée dans un emploi ségrégué et qu'à compter de 2019, tous les ateliers protégés existants devront être fermés, le gouvernement de l'Ontario a présenté le projet de loi 148. Entre autres choses, le projet de loi 148 exigeait un salaire égal pour un travail égal pour tous les Ontariens, y compris ceux qui ont un handicap. Ce projet de loi est devenu la Loi sur des salaires équitables et de meilleurs lieux de travail et est entré en vigueur en novembre 2017.<sup>35</sup> Cela signifiait que la transition des ateliers protégés vers l'emploi communautaire était maintenant un changement nécessaire pour l'AOCPTDI et d'autres organismes de services aux personnes ayant une déficience intellectuelle en Ontario.

À peu près au même moment, le MSESSC a lancé son Fonds pour l'emploi et la modernisation (FEM) afin d'aider les organismes de services aux personnes ayant un handicap de toute la province à améliorer leurs services d'emploi aux Ontariens ayant un handicap. L'AOCPTDI a réussi à obtenir du financement dans le cadre de cette initiative. Cela a permis d'apporter les changements requis au sein de l'organisation pour mettre fin à tous les emplois qui ne payaient pas au moins le

salaires minimum. Cela a également permis d'atteindre l'objectif de l'AOCPSI de développer davantage son programme de services d'emploi existant en quelque chose de plus robuste.



## 1. Préparation pour le changement

Judy Bernstein, directrice des soutiens et des services pour l'AOCPSI, a tenu à préciser une chose lorsqu'elle a discuté des changements apportés par l'AOCPSI en réponse à l'exigence du Ministère de fermer les ateliers protégés. « Il faut prendre son temps et engager toutes les parties prenantes. Si quelqu'un est abandonné, cela entrave les progrès. » Elle a également souligné à quel point il est important de tenir compte de la démographie des parties prenantes. Une approche unique du changement ne conviendrait pas aux personnes desservies par l'AOCPSI.

Ayant déjà fait la transition de la plupart des personnes ayant un handicap des ateliers protégés vers des programmes de loisir, l'AOCPSI était en bonne voie d'atteindre un objectif de longue date d'emploi communautaire pour les personnes qu'elle sert. Mais c'est l'annonce par le ministère de la fermeture officielle des ateliers protégés et l'adoption du projet de loi 148 qui a donné à l'AOCPSI la pression externe dont il avait besoin pour mener à bien le processus.

Plutôt que de résister aux changements imminents requis, Bernstein a estimé que « la pression extérieure a facilité les choses ». Plutôt que de considérer ces changements comme une imposition, Bernstein et l'AOCPSI ont décidé de les considérer comme une opportunité. En se préparant à faire face à ce changement, Bernstein a identifié trois ingrédients nécessaires pour mener à bien la transition du travail ségrégué à un programme d'emploi communautaire : la motivation du ministère, l'adhésion du personnel au sein de l'organisation, et le financement pour faciliter le changement.

La motivation du Ministère était là. Peu de temps après, l'AOCPSI a obtenu du financement pour la transition de ses services. Maintenant, il s'agissait simplement de convaincre les parties prenantes de l'organisation d'appuyer les changements.



## 2. Analyser le changement

Un changement qui vaut la peine d'être apporté vaut la peine d'être fait correctement. Avant de pouvoir convaincre son personnel de la validité d'un changement majeur dans les services, Bernstein devait s'assurer qu'elle et l'AOCPSI comprenaient la meilleure façon d'aborder leur parcours de changement.

Elle a expliqué que lorsque vous allez apporter un grand changement, il est utile d'avoir des personnes extérieures avec de nouvelles perspectives pour vous conseiller sur le processus de changement. Non seulement vous avez besoin d'une expertise spécifique pour valider le processus, mais vous devez rassurer vos parties prenantes que les changements à venir ne sont pas seulement des idées novatrices de la direction qui s'avéreront éventuellement être douloureuses. Le changement doit être un parcours mûrement réfléchi, avec des gens investis dans ses résultats. Vous avez besoin d'une communauté de personnes qui vous aident à comprendre le besoin de changement et la meilleure façon de l'aborder.

Au début du processus de changement, l'AOCPSI s'est engagé avec Helen Sanderson Associates (HSA) Canada. HSA Canada est une société de formation et de conseil qui se consacre à travailler avec les organisations pour développer des soutiens centrés sur la personne. L'AOCPSI a également travaillé avec l'ODEN et a reçu des commentaires, du soutien et de la formation sur ce qui est nécessaire pour élaborer et gérer un programme d'emploi réussi pour les personnes ayant un handicap. Grâce au financement du FEM, l'AOCPSI a également été en mesure d'embaucher deux membres du personnel à temps plein pour aider à la transition vers un emploi communautaire.



### 3. Établir un consensus

Bernstein savait qu'il serait difficile d'établir un consensus entre les parties prenantes de l'AOCPTDI sur les changements imminents. Du personnel ayant travaillé dans le secteur des services aux personnes ayant un handicap, jusqu'aux personnes soutenues, leurs familles et leurs employeurs, l'AOCPTDI avait beaucoup de gens à convaincre des changements en cours.

La communication tout au long du processus de changement a été essentielle, et Bernstein a abordé cette question de plusieurs façons. Tout d'abord, la communication avec les intervenants par l'entremise des bulletins d'information de l'AOCPTDI a permis à garder tout le monde au courant et à jour sur les changements en cours au sein de l'AOCPTDI. Bernstein a remarqué que les personnes soutenues par l'AOCPTDI étaient plus susceptibles d'accepter les changements en cours que certains membres de leur famille et le personnel de l'AOCPTDI. Le passage à l'emploi communautaire allait avoir le plus grand effet sur leur vie, mais d'autres étaient plus résistants aux changements.

Bernstein a utilisé une présentation existante, élaborée par un collègue du personnel intitulée *The Purpose of our Work*, qui décrivait l'histoire des organisations de services sociaux et mettait en évidence l'évolution des services au fil du temps. Elle estimait qu'il était important de rappeler à ses employés quel était leur but en tant qu'organisation de services aux personnes ayant une déficience intellectuelle et de souligner la valeur de l'amélioration et de la modernisation continues.

Bernstein s'est également appuyée sur le soutien de l'extérieur de l'organisation, comme celui reçu de HSA Canada et d'ODEN, pour éduquer les intervenants sur l'objectif et la valeur des changements en cours ; et de les préparer au nouveau statu quo.

Enfin, Bernstein s'est également engagée dans des conversations individuelles avec chaque personne soutenue touchée par ces changements. Cette information a ensuite été présentée à son personnel. Dans le même temps, le personnel a eu l'occasion d'exprimer ses préoccupations. Elle dit qu'elle était sensible aux sentiments de son personnel et consciente de l'impact du changement sur les parties prenantes, mais qu'elle n'a pas répondu à la peur. Elle a choisi d'accepter les changements à venir et est allée de l'avant, encourageant le personnel et les parties prenantes à faire confiance au processus et à se joindre au processus.



### 4. Communiquer le changement

Communiquer le changement et établir un consensus entre le personnel et certains intervenants était déjà assez difficile. Mais quand il s'agissait de communiquer le changement aux parties prenantes les plus importantes de l'équation, les personnes ayant un handicap, Bernstein a reconnu que l'AOCPTDI devait être particulièrement attentive à cette partie du processus. Comme elle l'a expliqué, les personnes desservies par l'AOCPTDI ont une histoire malheureuse d'être sous le contrôle des autres. Beaucoup de personnes ayant un handicap sont habituées à ce que leur vie soit dictée par les institutions qui les servent. Bernstein avait besoin de trouver un moyen de communiquer les changements imminents à ces parties prenantes de manière à ce qu'elles se sentent à l'aise de dire leur vérité et de défendre leurs besoins.

Lorsqu'il s'agissait de communiquer les changements aux intervenants ayant un handicap, l'AOCPTDI a inclus l'auto-représentation dans son message. Bernstein a veillé à ce que les conseillers qu'elle a embauchés prennent le temps d'assurer la relation avec les personnes servies et leurs familles. C'était pour que l'AOCPTDI puisse comprendre et intégrer ses besoins et ses désirs dans le nouveau plan des services d'emploi. Bien que cela était important pour l'AOCPTDI de communiquer et d'être transparent sur les changements en cours au sein de l'organisation, il était tout aussi important que

les personnes servies se sentent capables de partager leurs vraies pensées et sentiments sur les changements en cours. Cela signifiait une éducation à l'auto-représentation et un soutien pour apprendre à communiquer leurs besoins de manière indépendante et sans crainte de récrimination.

Tout au long du processus de transition vers l'emploi communautaire, l'AOCPTI a envoyé régulièrement des courriels aux intervenants ; tenu des séances d'information ; et a fourni des mises à jour à ses employés, aux personnes qu'il sert et à leurs familles, au conseil d'administration et au Ministère. Bernstein a également souligné que l'un des meilleurs moyens de communiquer le changement n'est pas par les mots, mais par la démonstration. L'AOCPTI a officiellement ouvert son nouveau centre de services d'emploi, et Bernstein estime que la démonstration de la métamorphose physique de l'ancien centre de programmes de jour devenu centre d'emploi a eu un effet positif sur l'état d'esprit des parties prenantes. Le passage d'un espace terne et institutionnel à un environnement moderne et inclusif a communiqué visuellement aux parties prenantes l'importance des changements en cours.

## 5. Activer le changement

Le défi de la réalisation du changement qui est nécessaire est que vous devez le faire, mais la voie à suivre pour l'accomplir est parfois peu claire. Le Ministère a donné la directive qui a éclairé les changements en cours à l'AOCPTI, le FEM a fourni les ressources financières et la structure nécessaires à la mise en œuvre du processus de changement. Le processus de demande de financement FEM a poussé l'AOCPTI à établir des objectifs et des résultats précis. Le processus de demande a donné un objectif et une structure clairs aux changements apportés à l'AOCPTI, et l'obtention du financement a fourni le cadre et les ressources nécessaires à la réalisation de la mission.

Pourtant, la réalisation du changement n'a pas toujours été facile. Bernstein admet qu'il y a eu beaucoup d'essais et d'erreurs dans le processus de changement. Elle explique qu'elle et son équipe ont utilisé leur expérience et leur instinct pour élaborer leur plan de changement, mais pense qu'un modèle ou un guide de processus de gestion du changement comme celui-ci aurait été utile. Il y a eu des moments où des aspects du projet FEM ont dû être démantelés ; cependant, l'AOCPTI n'a pas eu beaucoup de temps pour réfléchir. Ils avaient besoin de capitaliser sur leur élan. Aussi importante que la communication ait été pour l'AOCPTI au début de son processus de changement, Bernstein note qu'à un moment donné, vous devez arrêter d'en parler et procéder au travail.

Le recrutement de deux membres du personnel pour se consacrer exclusivement au projet FEM et la mise en place du programme de services d'emploi de l'AOCPTI ont aidé à cet égard. Quant à la façon dont elle a choisi qui occupera ces rôles, Bernstein a choisi des personnes de l'organisation qui étaient bien aimées, mais « pas politiques ». Leur réflexion était axée sur la personne, et ils ont embrassé le concept du changement. L'AOCPTI a aidé ces personnes à grandir dans leurs rôles grâce à l'encadrement et à l'enseignement. Grâce à leur expertise nouvellement acquise, ils ont été en mesure de réaliser de nombreux plans individuels et dirigés par la personne pour le nouveau programme de services d'emploi.

Lorsqu'il s'agit de mener des initiatives de changement majeures, Bernstein note qu'il s'agit de créativité et de capitalisation sur les ressources. Elle dit qu'il est important pour une organisation de tenir compte des ressources dont elle dispose et pour l'organisation de demander « Comment puis-je utiliser ce que j'ai déjà (p. ex., Est-ce que quelque chose peut être réutilisé) ? » et « De quelles ressources supplémentaires ai-je besoin ? ». À partir de là, dit Bernstein, il s'agit de trouver des opportunités et des gains d'efficacité.



## 6. Mesurer l'impact

Bernstein attribue le mérite au FEM d'avoir guidé la mesure de l'impact des changements en cours. Le fait d'être responsable envers les bailleurs de fonds a été un facteur de motivation pour rester à l'avant-garde de la mesure de l'impact. L'AOCPTDI a suivi les résultats et l'impact au moyen de rapports mensuels sur le projet FEM lui-même, de plans d'emploi individuels et de rapports sur les résultats en matière d'emploi. Bernstein explique que « Quand j'ai regardé en arrière sur les résultats rapportés, j'ai vu les progrès. C'était un bon sentiment et un indicateur utile de la façon d'aller de l'avant. »

Depuis la fin de son projet FEM, l'AOCPTDI a continué de surveiller des indicateurs comme qui est employé ; qui gagne le salaire minimum ; qui a gagné un salaire plus élevé ; et les types d'emplois que les gens obtiennent. La surveillance de ces résultats permet de s'assurer que l'AOCPTDI garde le doigt sur le pouls du secteur et qu'elle peut continuer à affiner les services pour générer continuellement de meilleurs résultats.

Bien que la transition d'un programme d'emploi ségrégué à un programme d'emploi communautaire soit terminée et que le financement du FEM ait pris fin, lorsqu'on lui a demandé comment l'AOCPTDI avait conclu son processus de changement, Bernstein a répondu: « Il n'y a pas de fin. » Elle explique que vous terminez certains processus et que vous atteignez certains points de repère. Mais si vous vous engagez à fournir les meilleurs services possibles, alors le changement ne s'arrête jamais. C'est un cycle d'amélioration continue. L'AOCPTDI se concentre actuellement sur l'établissement et le renforcement des relations au sein de l'organisation et dans l'ensemble de la communauté afin d'obtenir de meilleurs résultats pour tous.



## Étude de cas 4



### Le changement **IMPOSÉ**

KW Habilitation est un organisme de services de développement (SD) qui dessert Kitchener-Waterloo et les communautés environnantes. Leur portefeuille de services comprend des aides à la communauté et à l'emploi, des logements inclusifs et des logements abordables, ainsi que des ressources d'apprentissage pour les enfants ayant un handicap et leurs familles dans des programmes de garde d'enfants agréés.

Lorsque la pandémie de COVID-19 est arrivée en Ontario en mars 2020, les organisations de services de développement de toute la province ont dû adapter rapidement leurs méthodes de prestation de services afin de perturber le moins possible la vie des personnes qu'elles soutiennent.

Comme la plupart des organisations aux premiers jours de la pandémie, KW Habilitation s'est d'abord concentré sur la meilleure façon de gérer « pour le moment ». Cependant, il est vite devenu évident que la pandémie allait être plus longue et plus difficile à gérer que prévu. C'est alors que KW Habilitation a commencé à développer une approche multidimensionnelle de la prestation de services, une approche qui donne la priorité à la poursuite des services, à la qualité des services, à la santé mentale et à la sécurité physique. Après avoir fourni des services pendant près de deux ans malgré la pandémie, le Réseau Ontario d'aide à l'emploi pour les personnes handicapées (ODEN) s'est entretenu avec KW Habilitation sur la façon dont ils ont élaboré leur stratégie de service COVID-19, et sur la façon dont cette stratégie a évolué en fonction des circonstances et des besoins.

### Préparation pour le changement

Lorsque le COVID-19 a touché l'Ontario pour la première fois, les résultats étaient incertains, mais les directives étaient claires : dans la mesure du possible, limiter les contacts physiques entre les personnes. En l'absence d'un précédent ou d'un plan provincial, les individus, les employeurs, les institutions et les organisations ont dû déterminer eux-mêmes à quoi cela ressemblait. KW Habilitation était déterminé à adopter un état d'esprit positif et à maintenir les liens avec sa communauté, tout en promouvant la sécurité et en réduisant la peur liée à la pandémie.

Les personnes vivant dans des logements inclusifs offerts par le biais de KW Habilitation sont restées dans les maisons, mais ont dû suivre les stricts protocoles de sécurité COVID-19, comme

l'ont demandé le Ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires et l'autorité de santé publique. Les protocoles comprenaient, sans s'y limiter, l'utilisation d'équipements de protection individuelle (EPI), la limitation du nombre de visiteurs dans les résidences et le choix stratégique des membres du personnel et des résidents qui sortent dans la communauté pour faire des activités pratiques, comme les courses.

Comme toutes les personnes bénéficiant de l'aide de KW Habilitation, celles qui vivent dans un logement inclusif ont été informées des mesures de sécurité supplémentaires, telles que le lavage fréquent des mains et l'éloignement physique, afin qu'elles puissent se protéger.

## Analyser le changement

En ce qui concerne les autres offres de KW Habilitation, des programmes tels que les activités communautaires d'inclusion, de vie autonome, de cuisine et de pâtisserie, ainsi que le tutorat ont été temporairement suspendus afin de réduire les contacts physiques entre les membres de la communauté. À court terme, KW Habilitation savait que la protection du personnel et des personnes soutenues était plus importante que les rassemblements en personne. Ils ne pouvaient pas offrir ces programmes de manière traditionnelle, et ils n'avaient pas encore développé de moyens de les offrir de manière alternative. Cela viendrait plus tard.

Alors que les personnes bénéficiant d'un soutien pourraient se passer temporairement du programme et des activités spécifiques inclus dans les programmes de jour de KW Habilitation, elles ne pourraient pas se passer du lien et du sens de la communauté que procure la participation à ces programmes. Suite à la suspension obligatoire des programmes de jour traditionnels, l'agence a dû trouver un moyen de maintenir le lien entre les personnes et KW Habilitation. L'objectif de cette démarche était double. Tout d'abord, KW Habilitation savait que ses programmes de jour étaient importants pour la vie des personnes qu'elle soutient. Si elles se désengagent de l'organisation, elles risquent de ne pas reprendre leur participation aux programmes alors qu'il était possible de le faire. Deuxièmement, et plus important encore, KW Habilitation savait que le maintien de la santé mentale serait essentiel pour supporter la pandémie. KW Habilitation s'est efforcé de faire en sorte que les personnes recevant des services restent connectées à la communauté, même si elles ne sont pas soutenues de manière traditionnelle. Cela s'est fait par le biais d'appels téléphoniques et de vérifications du bien-être des personnes soutenues et de leurs familles.

Les personnes recevant des services ont eu la possibilité de se rencontrer en ligne pour créer des liens sociaux et pour faire des exercices de pleine conscience et des bilans de santé. Au départ, ces rassemblements en ligne n'étaient qu'un bouche-trou, mais ils étaient le précurseur de ce qui allait devenir la pierre angulaire des programmes de lutte contre la pandémie : la reprise des services en les fournissant virtuellement. Mais au tout début de la pandémie, KW Habilitation commençait tout juste à explorer les possibilités offertes par la technologie à l'organisation. Même à ce moment-là, ils ont reconnu que la connexion virtuelle ne pouvait pas tout accomplir.

Les affirmations virtuelles et les applications de pleine conscience étaient importantes, mais aussi les livraisons de nourriture et les visites distantes du personnel de KW Habilitation avec des gâteries et des mots d'encouragement. KW Habilitation a vu ces suivis comme un moyen de rassurer la communauté : « Nous sommes toujours là. Nous vous soutenons ». Leur point de vue est qu'ils travaillent en tant que communauté pour se protéger et se soutenir mutuellement, même si les choses semblent différentes de ce qu'elles étaient auparavant. Les personnes aidées et le personnel de KW Habilitation ont besoin de se sentir appréciés. Ils avaient besoin d'avoir une certaine routine et un but, et de ne pas être abandonnés.



## Établir un consensus

La planification lors d'une pandémie n'a pas été facile. Les directives provinciales semblaient changer d'une semaine à l'autre, il était difficile de savoir ce qui pouvait être fait et comment le faire. La sécurité physique et la santé mentale sont restées des priorités pour KW Habilitation tout au long de la pandémie. Cependant, alors que la pandémie s'éternisait, la poursuite des services et leur qualité devaient également être prioritaires. Personne ne pouvait prédire combien de temps la pandémie allait durer, et les membres de la communauté de KW Habilitation ne pouvaient plus être laissés dans l'incertitude. Ils devaient reprendre leurs activités habituelles, même si cela signifiait les reprendre de manière non traditionnelle.

Il est vite devenu évident que la technologie allait jouer un rôle important dans les services fournis pendant la pandémie. Il était donc essentiel que les personnes recevant des services aient accès à la technologie requise. Certaines personnes recevant des services disposaient de leurs propres tablettes et téléphones intelligents qu'elles pouvaient utiliser pour accéder aux services. D'autres avaient besoin d'aide pour acquérir de tels appareils. KW Habilitation a reçu une petite quantité de tablettes grâce au programme de tablettes Samsung d'Autism Speaks, qu'il a pu prêter aux personnes qui en avaient besoin. Certaines personnes recevant des services disposaient d'un financement par passeport, qu'elles pouvaient utiliser pour acheter des technologies. Les personnes vivant dans des logements inclusifs ont pu partager la technologie lorsque celle-ci était rare, car elles vivaient dans une « bulle » pandémique qui leur permettait de partager les ressources en toute sécurité. Le partage des ressources entre les personnes vivant dans des logements inclusifs a encouragé la socialisation et l'apprentissage partagé, le côté positif d'une situation difficile.

En plus de réduire les obstacles à l'acquisition de la technologie, KW Habilitation a travaillé à réduire les obstacles à l'utilisation de la technologie. Dans les cas où l'Internet n'était pas fiable ou inabordable, le personnel s'est assuré que les appareils de leurs clients disposaient de données intégrées, de sorte que l'accès à l'Internet ne constituait pas un obstacle. Des sessions sur l'utilisation de la technologie et la culture numérique ont été développées pour soutenir les personnes utilisant la technologie. Le fonctionnement des appareils, la navigation sur les plateformes de vidéoconférence et l'apprentissage de la cybersécurité et de l'étiquette virtuelle figuraient parmi les compétences les plus essentielles mises en pratique.

Au départ, l'utilisation de la technologie pour fournir des services suscitait une certaine anxiété et une certaine intimidation. Le personnel se demande s'il a les connaissances et les capacités nécessaires pour l'utiliser correctement. Ils se sont inquiétés de savoir si la technologie était accessible et sûre pour les personnes recevant des services. KW Habilitation a eu du mal à imaginer à quoi ressembleraient des programmes essentiellement basés sur la technologie, et s'est demandé s'il était possible de raisonnablement offrir ces types de services.



## Communiquer le changement

Très vite, le personnel de KW Habilitation a constaté que certains programmes étaient bien adaptés à l'apprentissage virtuel et à l'apprentissage à domicile. Par exemple, certains aspects de leurs programmes de vie autonome, tels que les programmes de cuisine et de pâtisserie, se déroulaient plus facilement lorsque les personnes recevant des services apprenaient et pratiquaient ces compétences dans leur environnement domestique. L'étape supplémentaire consistant à transférer les compétences acquises sur le site de KW Habilitation à leur environnement domestique a été éliminée. Sans l'avantage d'une assistance en personne, les participants ont dû se débrouiller seuls, ce qui a augmenté leur capacité d'autonomie et de résolution de problèmes.

Bien qu'il y ait eu une courbe d'apprentissage pour naviguer sur les plateformes virtuelles afin d'accéder aux services, même cela a été autant un avantage qu'un obstacle. Pour recevoir des services virtuels, les participants devaient améliorer leurs connaissances numériques. Avant la pandémie, KW Habilitation s'efforçait d'accroître la capacité technologique de l'organisation. Ils ont été des partenaires précieux dans le cadre d'un projet pilote axé sur la technologie qui a précédé la pandémie. La pandémie a renforcé les enseignements tirés de ce projet et a incité le personnel à améliorer ses compétences techniques afin de fournir les services les plus pertinents et les plus accessibles.

## Activer le changement

Les services d'emploi ont été parmi les plus difficiles à gérer pendant la pandémie. L'évolution du monde du travail due à la pandémie signifiait que la méthode de prestation des services et le contenu des services de l'emploi devaient évoluer. À cette époque, l'emploi et les services connexes avaient des significations différentes pour différentes personnes. Certaines personnes recevant des services avaient besoin de soutien pour continuer à faire leur travail en toute sécurité en respectant les nouveaux protocoles de sécurité du COVID. D'autres avaient besoin d'un soutien pour obtenir l'assurance-emploi (AE) afin de disposer d'un filet de sécurité financière lorsqu'ils ne se sentaient pas en sécurité ou qu'il ne leur était pas possible de continuer à travailler pendant la pandémie. Ceux qui se préparaient à entrer dans le monde du travail ont accédé à des programmes tels que LEG Up!, un programme d'emploi et de développement des compétences pour les personnes ayant un trouble du développement, et KW Career Compass, un portefeuille de services d'emploi pour les personnes qui rencontrent des obstacles à l'emploi, y compris LEG Up! Travailler virtuellement.

Au fil de la pandémie, la manière dont ces services étaient proposés a évolué. Par exemple, LEG Up! a commencé comme un programme d'études dans un cartable, à partir duquel le personnel de KW Habilitation développait ses leçons. Avant le COVID, LEG Up! était organisé sous forme d'atelier en classe, avec un animateur et 6 à 10 personnes. C'était un cours de deux heures. Lorsqu'il est passé en ligne, le cours a été proposé en sessions virtuelles d'une heure avec un animateur et jusqu'à 15 personnes.

Le passage des cours en personne aux sessions animées virtuellement a commencé par la traduction du programme en diapositives PowerPoint pouvant être partagées sur une plate-forme de réunion virtuelle. Au fil du temps, les instructeurs ont vu l'occasion de créer un ensemble de ressources plus professionnelles et plus attrayantes à offrir dans le cadre de leurs programmes d'emploi. Ils ont commencé à utiliser la plateforme de conception graphique Canva pour soutenir leur formation.

L'utilisation de la technologie pour soutenir les offres virtuelles a également permis à KW Habilitation d'ouvrir le programme à des participants en dehors de la région de Waterloo, des centaines de personnes s'étant inscrites pour y accéder. Par exemple, lorsque LEG Up! a été lancé en juillet 2020, KW Habilitation a enregistré 141 inscriptions. Au cours du même mois en 2021, l'agence a enregistré 358 inscriptions. Si l'on compare l'ensemble des inscriptions pour les années 2020 et 2021, en 2020, 926 inscriptions ont été enregistrées pour les programmes LEG Up! En revanche, il y a eu 1 362 enregistrements en 2021. Cette évolution a nécessité un renforcement des capacités, ce qui a conduit KW Habilitation à embaucher un membre supplémentaire à temps plein pour son programme LEG Up! en plein essor. L'équipe LEG Up! compte désormais trois personnes.



## Mesurer l'impact

Au fur et à mesure de l'évolution de leurs programmes virtuels, les fournisseurs de services ont remarqué que la prestation de services virtuels présentait des avantages supplémentaires. Les personnes recevant des services avaient différents niveaux d'expérience et de confort avec la technologie, et celles qui étaient plus à l'aise avec la technologie offraient un soutien aux autres personnes utilisant les plateformes. De cette façon, leurs programmes sont devenus plus qu'un simple emploi. Ils sont devenus des espaces favorisant la culture numérique, le mentorat par les pairs et une plus grande indépendance.

En fonction des besoins et des objectifs de la personne qui reçoit les services, un accompagnement et un soutien individuels sont parfois plus appropriés. La perte d'un environnement de salle de classe en personne a été difficile pour certains, et la plateforme virtuelle n'a pas toujours été en mesure de reproduire la valeur qu'ils ont trouvée en recevant des services en personne. Cela dit, c'était un bon rappel que les meilleurs services sont centrés sur la personne. La valeur sociale de l'apprentissage avec ses pairs est importante, mais les services adaptés aux intérêts, aux objectifs et aux besoins individuels d'une personne le sont tout autant. Les réunions 1:1 par téléphone ou par Internet ont rendu possible ces services centrés sur la personne.

Dans l'ensemble, la technologie n'a pas seulement permis à KW Habilitation de maintenir des services pour les personnes qui en dépendaient, elle lui a également permis d'atteindre des personnes en dehors de la région. La technologie a permis de renforcer la capacité à fournir des services de qualité, notamment en recrutant du personnel supplémentaire pour répondre aux besoins du nombre croissant de participants.

L'un des principaux enseignements de ce parcours difficile dans le domaine des services de l'emploi est que l'emploi constant et continu n'est pas le seul objectif. La valeur du travail comprend le fait d'avoir un revenu, d'utiliser ses compétences et ses talents, vivre de manière indépendante, de développer des relations sociales et de faire partie de la communauté. KW Habilitation a appris qu'il pouvait favoriser ces expériences en dehors de l'emploi traditionnel et des programmes d'emploi traditionnels. Des circonstances spécifiques et atténuantes déterminent si la préparation au travail, l'obtention d'un emploi, le maintien de l'emploi ou le retrait temporaire de l'emploi sont les meilleures solutions pour la personne qui reçoit les services. La situation unique créée par la pandémie de COVID a changé la façon dont le monde pense au travail, et ce, à bien des égards, au bénéfice de tous les travailleurs actuels et potentiels, indépendamment de leurs capacités.

La pandémie de COVID-19 a bouleversé presque tous les aspects de la vie individuelle et communautaire. Cela dit, ces perturbations ont été l'occasion d'apprendre et d'évoluer. Vous trouverez ci-dessous une liste de quelques-uns des principaux enseignements tirés de l'expérience de KW Habilitation en matière de modification des services en raison du COVID-19 :

- Une communication cohérente avec les personnes recevant des services et le personnel est primordiale. Les gens ont besoin de savoir qu'ils sont soutenus, et comment ils sont soutenus, quoi qu'il arrive.
- L'honnêteté et la transparence des processus sont essentielles. La gestion de la pandémie a été difficile pour tout le monde. C'était un processus d'apprentissage, et cela impliquait des essais et des erreurs. L'attitude « comment pouvons-nous... » a été déterminante pour la persévérance et la réussite. Le fait de parler ouvertement des réalités et des défis est important pour le développement de la communauté.

- La flexibilité, la patience et la grâce sont essentielles à la prestation de services de qualité. Même en dehors des périodes de pandémie, fournir et recevoir des services sociaux peut être un défi. Le personnel et les personnes recevant les services bénéficient tous deux de la flexibilité et de la compassion.
- En outre, la flexibilité peut favoriser la créativité. Sortir des sentiers battus pour fournir des services peut créer de l'accessibilité et des opportunités.
- Par exemple, la nécessité de passer à des services virtuels a permis d'améliorer l'accès et l'engagement de certaines personnes recevant des services, comme celles vivant dans des communautés rurales, ou celles rencontrant des obstacles en matière de transport.

Les sentiments d'incertitude, d'instabilité ou d'accablement, ne s'appliquent pas seulement à COVID. Apprendre à faire face à l'adversité et à résoudre des problèmes sont des compétences essentielles pour toute personne impliquée dans les services de développement. Ces compétences devraient être renforcées dans le secteur.

## Étude de cas 5



### Le changement **IMPOSÉ**

Lorsque la pandémie de COVID-19 a frappé en mars 2020, le personnel d'Intégration communautaire du Comté d'Essex (CLEC) a d'abord réagi comme on pouvait s'y attendre : avec peur et incertitude. La peur des dangers de la pandémie elle-même et l'incertitude quant aux changements inévitables apportés aux services de développement en raison de la pandémie. Le changement qui est forcé a cet effet sur les gens, en particulier lorsque le changement impératif est sans précédent et potentiellement dangereux.

Mais dans l'esprit de faire de la limonade, CLEC s'est rendu compte que, même s'il était difficile pour l'organisation et les personnes qu'elle sert de surmonter les interruptions de service de la pandémie, elle présentait également une occasion de repenser la façon dont CLEC fournit ses services. Le rythme dans les services de développement est rapide. Il y a peu de temps d'arrêt à consacrer à l'innovation ou pour envisager les prochaines étapes. Mais lorsque la COVID-19 a nécessité la modification de certains services et l'arrêt temporaire d'autres, la directrice générale Karen Bolger et le directeur des opérations de vie communautaire Corey Dalglish ont identifié une opportunité.

CLEC avait travaillé sur un plan de restructuration de l'organisation autour de cette question : Comment pouvons-nous créer un modèle de services qui répond mieux aux besoins individuels des personnes ayant un handicap ? Auparavant, une réorganisation aussi importante des services aurait pu prendre trop de temps et perturber les services déjà en cours. Mais les circonstances uniques de la pandémie ont fourni une fenêtre de temps et une occasion de conduire le changement.

CLEC a d'abord dû déterminer comment il allait modifier les services de sorte qu'il puisse toujours les fournir de manière sûre et respectueuse des directives COVID-19. Ensuite, elle devait déterminer à quoi ressembleraient le reste de ses services lorsque toutes les opérations pourraient reprendre.

En discutant de l'approche de CLEC en matière de gestion du changement pendant la pandémie, Corey Dalglish s'est rendu compte que les deux principales forces de CLEC en tant qu'organisation sont qu'elle n'a pas peur du changement et qu'elle puisse mettre son égo de côté. Selon Dalglish, CLEC est habile à fournir la structure et à trouver les ressources nécessaires pour créer le changement. Mais CLEC sait qu'ils doivent utiliser leur capacité de changement pour servir les intérêts de toute

une gamme de parties prenantes, de partenaires et de perspectives. Cette attitude a permis à CLEC de transformer un changement forcé en une opportunité d'apprentissage et de croissance.



## Préparation pour le changement

Vous ne pouvez pas vraiment vous préparer au changement imposé. CLEC avait déjà mis en place une politique de planification en cas de pandémie. Mais la probabilité de s'appuyer un jour sur cette politique semblait si lointaine que personne n'a vraiment envisagé à quoi cela pourrait ressembler dans la pratique. Par rapport au changement souhaité et au changement nécessaire, l'étape de préparation au changement imposé est très différente.

Lorsque le premier confinement lié à la COVID-19 a commencé en mars 2020, Dalgleish dit que CLEC est immédiatement passé en mode de gestion de crise. La haute direction s'est associée aux représentants syndicaux pour créer une intervention d'urgence qui protégerait au mieux la sécurité des employés et la sécurité des personnes soutenues, tout en considérant ce qu'il faudrait pour que l'organisation survive à la crise. Dans la semaine qui a suivi sa fermeture initiale, CLEC a mis sur pied une équipe de planification en cas de pandémie ; créé un groupe de travail sur la continuité du soutien ; et ont établi une relation solide avec leur bureau de santé local pour les conseiller sur les pratiques exemplaires en matière de santé et de sécurité.

N'ayant ni précédent ni manuel sur la façon de faire face à cette nouvelle réalité difficile, CLEC a décidé qu'ils devaient élaborer des principes directeurs pour naviguer dans les marées en constante évolution de la pandémie. Ils ont donné la priorité à la sécurité du personnel et des personnes recevant des services d'abord et avant tout, suivie de la continuité des services résidentiels. Une communication claire et ouverte avec les intervenants sur les réalités et les effets de la pandémie sur les services était également primordiale. De façon réaliste, les services d'emploi n'étaient pas une priorité dans les premiers jours de la pandémie. De nombreux lieux de travail ont été fermés et le chômage temporaire de masse était la réalité pour de nombreux Ontariens, et pas seulement pour ceux ayant un handicap.

Dalgleish a une demi-décennie d'expérience en gestion du changement à son actif, et il a fait de son mieux pour appliquer les principes qui fonctionnent bien, à la réponse de CLEC à la pandémie. Il admet toutefois qu'en raison de la nature imprévisible et de l'évolution constante de la pandémie, il y a eu beaucoup de réponses et d'adaptations à la volée dans les premiers jours de la COVID-19.



## Analyser le changement

Étant donné que la COVID-19 exigeait que les services traditionnels cessent et que des changements soient apportés, CLEC en a profité pour réfléchir et analyser les types de changements qui serviraient le mieux l'organisation à long terme. CLEC a commencé à envisager : Quelle est notre capacité actuelle ? Comment pouvons-nous accroître notre capacité ? De quoi avons-nous besoin en tant qu'organisation pour survivre maintenant et prospérer plus tard ? De quoi les personnes que nous soutenons ont-elles besoin de notre part pour traverser cette épreuve, et comment pouvons-nous rattraper le temps perdu lorsque tout cela est terminé ? De quelles ressources disposons-nous actuellement pour servir nos parties prenantes ? Comment pouvons-nous répartir équitablement le budget de base pour offrir aux gens les services dont ils ont besoin et qu'ils veulent ? Quelles autres sources de revenus sont disponibles pour nous aider à refaçonner nos services afin qu'ils soient plus individualisés et répondent aux besoins des parties prenantes à l'avenir ?

CLEC est sur une trajectoire de changement depuis des années. Identifier les vulnérabilités de l'organisation ; et trouver comment rendre celle-ci et les services qu'elle fournit plus puissants, plus adaptables et plus adaptés aux besoins des gens, semblait à certains égards être une prochaine étape naturelle. Sans aucun doute, l'arrêt de certains services a été difficile pour les personnes soutenues par CLEC. C'est pourquoi CLEC a été particulièrement désireux de réfléchir à des



moyens de développer de nouveaux et meilleurs services. Quelles que soient les pertes subies en raison de la fermeture temporaire des services, CLEC est déterminé qu'ils seront compensés par des gains réalisés par l'élaboration d'un meilleur modèle de prestation de services après la pandémie.<sup>36</sup>



## Établir un consensus

S'il y a un côté positif à la COVID-19, c'est qu'elle vous apprend à quel point vous êtes résilient et qu'il vous prépare à faire face aux défis. Le changement peut être accablant. Mais la pandémie a forcé le changement à une telle échelle que la perspective de changement devient, sinon plus confortable, du moins plus naturelle.

À côté de la « distanciation sociale », « la nouvelle normalité » doit être l'une des phrases les plus prononcées de la pandémie. À ses débuts, les gens attendaient désespérément que la pandémie prenne fin et que tout revienne à la « normale ». Mais au fur et à mesure que la pandémie s'est prolongée, elle a mis en évidence à quel point ce que nous considérons comme étant « normal » était obsolète et inefficace. La COVID-19 a souligné que le statu quo est simplement la façon dont les choses ont traditionnellement été faites, et pas nécessairement la meilleure façon de faire les choses.

Dagleish comprend qu'après près de deux ans de bouleversements, certaines personnes ont besoin de revenir au familier, au confort. Il comprend qu'il y aura des gens qui résisteront au nouveau modèle de prestation de services que CLEC est en train d'élaborer. Mais quoi qu'il arrive après la pandémie, CLEC s'engage à évoluer. Et ils font tout leur possible pour inviter le personnel et les parties prenantes dans leur parcours de changement.

En prévision des changements en réserve pour l'organisation, CLEC a mis en place des groupes de travail pertinents. Ceux-ci ont été engagés dans des discussions, des formations et des consultations pour se préparer à la « nouvelle normalité » à venir.



## Communiquer le changement

Il est essentiel de communiquer avec les intervenants tout au long d'un changement majeur. Cela n'a jamais été aussi évident que lors de la communication de changements qui se produisent pratiquement chaque semaine.

Les nouvelles informations, l'évolution des statistiques, l'accès aux vaccins et les convictions politiques ont rendu les réponses à la COVID imprévisibles et en constante évolution. Ce qui est jugé le mieux ou le plus nécessaire pour faire face à la pandémie un jour peut être différent un autre jour. À certains égards, c'est pourquoi CLEC est fortement investi dans la prestation des meilleurs services possibles après la pandémie, plutôt que d'essayer de réinventer continuellement la roue pendant la pandémie.

Bien sûr, il y a encore du travail à faire et des gens à servir. Il est donc important pour CLEC qu'ils communiquent à la fois les changements externes immédiats provoqués par la COVID et dictés par les bureaux de santé locaux et le gouvernement provincial. De plus, CLC communique les changements internes à long terme inspirés par les possibilités créées par la pandémie.

L'équipe de planification en cas de pandémie de CLEC, sa haute direction et son personnel de gestion se réunissent chaque semaine – séparément, mais avec des objectifs concertés. L'équipe de planification en cas de pandémie détermine les pratiques exemplaires pour la prestation des services lors de la pandémie, et l'équipe fait des recommandations à la haute direction. La haute direction communique avec la direction, qui communique ensuite avec le personnel et le guide pour déployer les protocoles jugés les meilleurs. L'équipe des communications est en contact

permanent avec les intervenants et le public pour les tenir au courant d'une réponse à la pandémie en constante évolution. C'est une boucle continue de communication, de responsabilisation et de rétroaction.

## **Activer le changement**

Selon Dalgleish, la réponse de CLEC à la pandémie a été à deux vitesses. Tout d'abord, il s'agissait d'apporter des changements immédiats pour s'assurer que tous les services sont en mesure de continuer à le faire, et avec un minimum de perturbations et une sécurité maximale. Par exemple, dès le début, CLEC a été en mesure de transférer sa prestation de formation jobPath vers une plate-forme virtuelle pour la sécurité des participants. Deuxièmement, il s'est préparé à des changements dans la prestation des services après la pandémie. Fait intéressant, Dalgleish a noté que ces deux approches du changement ont été complémentaires dans de nombreux cas. Par exemple, certaines personnes ayant un handicap ont trouvé les services virtuels plus accessibles et/ou bénéfiques. Le passage aux services virtuels pour des raisons de sécurité immédiate a donc donné lieu à de nouvelles idées sur l'amélioration de la prestation de services à long terme.

Depuis le début de la pandémie, CLEC s'est concentré sur la création d'un plan d'urgence qui répond aux exigences immédiates de la pandémie, mais qui est également durable après la pandémie. Ils ont tenu à examiner comment les changements qu'ils ont apportés pendant la pandémie pourraient les aider à innover et à renforcer leurs capacités à l'avenir.

Quant à la façon dont CLEC a procédé à la mise en œuvre des changements auxquels elle a si soigneusement réfléchi, Dalgleish offre ce conseil : « Si vous voulez faire quelque chose d'innovant, vous devez faire quelque chose de différent. » Et faire quelque chose de différent signifie aller au-delà de votre vision limitée et de votre zone de confort. La pandémie a forcé CLEC et d'autres organisations à le faire. CLEC a continué de se pousser à innover et à penser au-delà de la pandémie en recherchant des idées en dehors du secteur des services aux personnes ayant un handicap. Ils ont mis sur pied des groupes de travail et des comités directeurs, et ils ont embauché des consultants pour les aider à orienter et à mettre en œuvre leur vision d'offrir, essentiellement, un menu de services à la carte pour les personnes ayant un handicap. Dalgleish conseille d'adopter une attitude de « Comment pourrions-nous... » lorsqu'il s'agit de résoudre des problèmes et de faciliter le changement.

Au cours de l'été 2020, CLEC a commencé à élaborer des plans de réouverture. Ces plans ont été réexaminés à plusieurs reprises alors que la situation de pandémie continue d'être aiguë et fluide. Mais cela n'a pas empêché l'organisation de poursuivre ses objectifs de réouverture post-pandémie. Récemment, ils ont reçu un financement du Fonds pour des communautés résilientes de la Fondation Trillium de l'Ontario pour aider leur organisation à passer d'un contexte de soutien à la participation communautaire collective à une approche individualisée et communautaire. Le changement a été effectué avec une approche éclairée, en utilisant les deux niveaux du plan de changement lors de la pandémie de CLEC. Les services individualisés signifient l'amélioration des protocoles de santé et de sécurité pour les personnes desservies, car les services passent d'un rassemblement dans une salle encombrée à une intégration sécuritaire dans les communautés. Cela signifie également des services plus pertinents et centrés sur la personne pour les personnes ayant un handicap.



## Mesurer l'impact

La COVID étant toujours une menace aiguë pour nos communautés, il est impossible de mesurer l'impact de la COVID elle-même et les réponses organisationnelles à celle-ci. Les organisations sont toujours au cœur de leurs plans d'intervention d'urgence, et il faudra des années avant que les experts puissent démêler et analyser les impacts de la COVID-19 sur le secteur des services aux personnes ayant un handicap. CLEC ne fait pas exception. En ce qui concerne leur objectif à long terme de cultiver un menu de services centrés sur la personne pour les personnes ayant un handicap, les impacts de cela restent à voir. Jusqu'à ce que CLEC puisse rouvrir complètement et faire participer les gens à ces services, tout ce que l'organisation peut faire est d'avoir confiance en son plan de changement et d'espérer que le travail qu'elle a consacré à son développement donnera des résultats positifs. À ce jour, la direction de CLEC a partagé sa vision avec le personnel de l'organisation ; embauché un consultant externe pour évaluer et guider leur plan de changement ; collaboré avec les familles et les personnes recevant des services pour élaborer leur plan ; et a travaillé avec un comité directeur pour se tenir responsable.

## Notes de fin

- <sup>1</sup> Peter de Jager and Company, *Roadmap to Inclusion: A Guide to Change Management for Service Organizations*, (Whitby: Ontario Disability Employment Network, 2018).
- <sup>2</sup> Brandy R. Maynard, "Social Service Organizations in the Era of Evidence-based Practice," *Journal of Social Work* 10, no. 3 (2009): 301-316.
- <sup>3</sup> Adapté de de Jager, *Roadmap to Inclusion*, 72.
- <sup>4</sup> De Jager, *Roadmap to Inclusion*, 61.
- <sup>5</sup> SHRM, *Managing Organizational Change Toolkit*, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingorganizationalchange.aspx>.
- <sup>7</sup> Kerry Kuenzi, Amanda J. Stewart, and Marlene Walk, "COVID-19 as a Nonprofit Workplace Crisis: Seeking Insights from the Nonprofit Workers' Perspective," *Journal of Non-profit Management and Leadership* 34, no. 4 (2021).
- <sup>8</sup> De Jager, *Roadmap to Inclusion*, 45.
- <sup>9</sup> De Jager, *Roadmap to Inclusion*, 37.
- <sup>10</sup> E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), as cited in Benjamin Kerman, Madelyn Freunchlich, Judy M. Lee, and Eliot Brenner, "Learning While Doing in the Human-services: Becoming a Learning Organization Through Organizational Change," *Administration in Social Work* 36, no. 3 (2012): 234-257.
- <sup>11</sup> De Jager, *Roadmap to Inclusion*, 10.
- <sup>12</sup> Arley Lindberg, and Larry Meredith, "Building a Culture of Learning through Organizational Development: The Experiences of the Marin County Health and Human-services Department," *Journal of Evidence-Based Social Work* 9, no. 1 (2012): 27-42.
- <sup>13</sup> Ibid.
- <sup>14</sup> Adapté de de Jager, *Roadmap to Inclusion*, 31.
- <sup>15</sup> De Jager, *Roadmap to Inclusion*, 31.
- <sup>16</sup> Ibid.
- <sup>17</sup> De Jager, *Roadmap to Inclusion*, 38.
- <sup>18</sup> Tam Harbert, "How to Manage Change," *HR Magazine*, March 11, 2021, <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/spring2021/Pages/managing-change.aspx>
- <sup>19</sup> Ibid.
- <sup>20</sup> Ibid.
- <sup>21</sup> Ibid.

- <sup>22</sup> Tam Harbert, “How to Manage Change,” *HR Magazine*, March 11, 2021, <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/spring2021/Pages/managing-change.aspx>
- <sup>23</sup> Ibid.
- <sup>24</sup> De Jager, *Roadmap to Inclusion*, 66.
- <sup>25</sup> TemplateLab, “Logic Model,” <https://templatelab.com/logic-model/>
- <sup>26</sup> De Jager, *Roadmap to Inclusion*, 71.
- <sup>27</sup> De Jager, *Roadmap to Inclusion*, 41.
- <sup>28</sup> De Jager, *Roadmap to Inclusion*, 17.
- <sup>29</sup> De Jager, *Roadmap to Inclusion*, 48.
- <sup>30</sup> Ibid.
- <sup>31</sup> SHRM, *Managing Organizational Change Toolkit*, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingorganizationalchange.aspx>
- <sup>32</sup> Scotney D. Evans, Ora Prilleltensky, Adrine McKenzie, Isaac Prilleltensky, Debbie Nogueras, Corinne Huggins, and Nick Mescia, “Promoting Strengths, Prevention, Empowerment, and Community Change Through Organizational Development: Lessons for Research, Theory, and Practice,” *Journal of Prevention and Intervention Community* 39, no. 1 (2011): 50-64.
- <sup>33</sup> Dean Askin, *ODEN Newsletter*, Ontario Disability Employment Network, August 2021.
- <sup>34</sup> Ministry of Community and Social Services, *Spotlight*, Issue 51, December 2015, [https://www.mcscs.gov.on.ca/documents/en/mcss/publications/spotlight/DS-Spotlight\\_issue51\\_en.pdf](https://www.mcscs.gov.on.ca/documents/en/mcss/publications/spotlight/DS-Spotlight_issue51_en.pdf)
- <sup>35</sup> Ontario Government, “A Plan for Fair Workplaces, and Better Jobs (Bill 148),” <https://www.ontario.ca/page/plan-fair-workplaces-and-better-jobs-bill-148>
- <sup>36</sup> Le terme « post-pandémie » est utilisé dans ce guide d’une manière qui reconnaît que le COVID-19 est désormais endémique et qu’il continuera à être un facteur dans nos vies pendant longtemps. « Post-pandémie » est donc un raccourci pour un monde dans lequel la majorité des opérations quotidiennes ont repris avec des modifications minimales. Il ne vise pas à suggérer un moment où le virus n’existe plus.

## Références

- De Jager, Peter. *Roadmap to Inclusion: A Guide to Change Management for Service Organizations*. Whitby: Ontario Disability Employment Network, 2018.
- Evans, Scotney D; Prilleltensky, Ora; McKenzie, Adrine; Prilleltensky, Isaac; Nogueras, Debbie; Huggins, Corinne; and Mescia, Nick. "Promoting Strengths, Prevention, Empowerment, and Community Change Through Organizational Development: Lessons for Research, Theory, and Practice." *Journal of Prevention and Intervention Community* 39, no.1 (2011): 50-64.
- Harbert, Tam. "How to Manage Change." *HR Magazine*, March 11, 2021, <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/spring2021/Pages/managing-change.aspx>
- Kerman, Benjamin; Freunchlich, Madelyn; Lee, Judy M; and Brenner, Eliot. "Learning While Doing in the Human-services: Becoming a Learning Organization Through Organizational Change." *Administration in Social Work* 36, no. 3 (2012): 234-257.
- Kuenzi, Kerry; Stewart, Amanda J; and Walk, Marlene. "COVID-19 as a Nonprofit Workplace Crisis: Seeking Insights from the Nonprofit Workers' Perspective." *Journal of Non-profit Management and Leadership* 34, no. 4 (2021).
- Lindberg, Arley; and Meredith, Larry. "Building a Culture of Learning through Organizational Development: The Experiences of the Marin County Health and Human-services Department." *Journal of Evidence-Based Social Work* 9, no. 1 (2012): 27-42.
- Maynard, Brandy R. "Social Service Organizations in the Era of Evidence-based Practice." *Journal of Social Work* 10, no. 3 (2009): 301-316.
- Schein, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- SHRM. Managing Organizational Change Toolkit, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingorganizationalchange.aspx>

# Annexe A



## ACTIVITÉ : Liste de contrôle de préparation au changement

Pensez à un changement potentiel à venir au sein de votre organisation et remplissez cette liste de contrôle de préparation au changement.

Si vous avez surtout répondu « oui » en remplissant cette liste de contrôle, vous êtes prêt(e) à commencer à créer votre plan de changement, en commençant par une théorie du changement. Voir la section 2 pour en savoir plus sur ce qu'est une théorie du changement et comment en créer une.

Si vous avez surtout répondu « quelque peu » en remplissant cette liste de contrôle, vous devez réfléchir davantage au changement que vous espérez apporter. Observez ce qui se passe dans votre organisation ; discutez-en avec d'autres membres ; et faites un remue-méninges sur la direction que prend l'organisation. Ensuite, revisitez cette liste de contrôle.

Si vous avez surtout répondu « non » en remplissant cette liste de contrôle, vous n'êtes pas prêt(e) à apporter un changement. C'est correct ! Le changement demande beaucoup de temps, d'énergie et de ressources. Vous ne devriez pas tenter de changer tant que vous n'êtes pas prêt(e). Revoyez cette liste de contrôle lorsque vous aurez eu plus de temps pour réfléchir au type de changement qui pourrait être en réserve pour votre organisation.

**Voir la page suivante pour la liste de contrôle complète des activités**



### REMARQUES :





## Liste de contrôle de préparation au changement

|   | Oui | Quelque peu | Non |
|---|-----|-------------|-----|
| Envisagez-vous actuellement un changement dans votre organisation ou vous préparez-vous à le faire ?                            |     |             |     |
| Avez-vous un changement spécifique à l'esprit ?   |     |             |     |
| Avez-vous identifié à quelle catégorie de changement (Souhaité, Nécessaire, Imposé) votre initiative de changement appartient ? |     |             |     |
| Le changement proposé sert-il un objectif ou un ensemble de résultats précis ?  |     |             |     |
| Le changement proposé a-t-il l'appui (à tout le moins) de la haute direction ?  |     |             |     |
| Avez-vous identifié les ressources clés nécessaires pour apporter le changement proposé ?                                       |     |             |     |
| Votre organisation a-t-elle accès à ces ressources ?  |     |             |     |
| Si vous ne disposez pas de ressources suffisantes actuellement, votre organisation a-t-elle un plan pour les acquérir ?         |     |             |     |
| Votre organisation dispose-t-elle des ressources humaines et des talents nécessaires pour apporter le changement proposé ?      |     |             |     |
| Votre organisation a-t-elle le temps et la capacité à consacrer au changement proposé ?   |     |             |     |
| Votre organisation a-t-elle mis en place un système de gestion du changement ?  |     |             |     |
| Votre organisation dispose-t-elle d'un système de suivi des changements et d'enregistrement des résultats ?                     |     |             |     |



## ACTIVITÉ : Liste de contrôle de catégorisation du changement

Considérez le changement que vous êtes sur le point d'apporter et répondez aux questions des listes de contrôle.

La liste de contrôle avec le plus grand nombre de réponses « oui » détermine la catégorie de changement que vous apportez. Votre changement peut ne pas correspondre parfaitement à l'une de ces catégories, mais il devrait favoriser une catégorie.

Déterminer dans quelle catégorie votre changement appartient vous aidera à mieux comprendre le changement que vous êtes sur le point d'apporter, et cela vous aidera à déterminer les meilleures étapes à suivre pour planifier et exécuter le changement.

**Voir la page suivante pour la liste de contrôle complète des activités** →

### REMARQUES :



# Liste de contrôle de catégorisation du changement

| Le changement souhaité   | Oui | Non |
|--|-----|-----|
| La motivation initiale du changement vient de l'intérieur de l'organisation  |     |     |
| Le changement proposé découle d'un désir intrinsèque d'améliorer les opérations, et non d'une exigence ou d'un besoin immédiat |     |     |
| L'organisation est surtout enthousiaste à l'égard du changement proposé  |     |     |
| L'organisation ressent un sentiment d'appropriation et de contrôle sur le changement proposé                                   |     |     |
| Le changement peut être apporté progressivement ou reporté jusqu'à ce que le moment soit opportun pour l'organisation          |     |     |
| Si le changement proposé ne se produit pas, il n'y aura des conséquences importantes pour l'organisation                       |     |     |
| Le changement nécessaire   | Oui | Non |
| La motivation initiale du changement vient de l'extérieur de l'organisation  |     |     |
| Le changement proposé découle d'une exigence externe, et non d'un désir interne ou d'un besoin immédiat                        |     |     |
| L'organisation se sent principalement neutre / résignée au changement proposé  |     |     |
| L'organisation estime que le changement proposé est quelque peu hors de son contrôle / hésite à ce sujet                       |     |     |
| Le changement doit être effectué en temps opportun, conformément aux instructions de la personne qui exige le changement       |     |     |
| Si le changement ne se produit pas, il y aura potentiellement des conséquences pour l'organisation                             |     |     |
| Le changement imposé   | Oui | Non |
| La motivation initiale du changement vient de l'extérieur de l'organisation  |     |     |
| Le changement proposé découle d'un besoin immédiat, et non d'un désir intrinsèque ou d'une exigence externe                    |     |     |
| L'organisation se sent surtout surprise et mal préparée au changement proposé  |     |     |
| L'organisation ressent une perte de contrôle sur le changement proposé   |     |     |
| La modification proposée doit être apportée immédiatement  |     |     |
| Si le changement proposé ne se produit pas, il y aura des conséquences importantes pour l'organisation                         |     |     |



## ACTIVITÉ : Étape 1 – Se préparer au changement

Comme le dit le proverbe, « la préparation est la clé du succès ». Consacrez suffisamment de temps à cette phase de changement et vous vous retrouverez avec un plan bien orienté. Sautez-le et vous vous retrouverez perdu(e). Lorsque vous commencez votre théorie du changement, vous devriez tenir compte de la mission et des valeurs de votre organisation, de ses objectifs et de ses besoins actuels. Le changement doit être enraciné dans un objectif. Les invites suivantes vous aideront à faire le point sur la situation de votre organisation, ses besoins et sa direction.

**Pourquoi est-ce que j'envisage de faire un changement ?**

**Quelle est la mission de l'organisation ? Quelles sont ses valeurs fondamentales ?**

**Quelles sont les principales parties prenantes de l'organisation ?**

**Quels sont les besoins et les objectifs de l'organisation ? À court terme ?**

**À moyen terme ?**

**À long terme ?**

**Faites un remue-méninges sur les changements qui pourraient être apportés pour répondre à ces besoins / objectifs.**



## ACTIVITÉ : Étape 2 – Analyser le changement

Maintenant que vous avez déterminé les principaux besoins et objectifs de votre organisation et que vous avez identifié certains changements potentiels que vous pouvez apporter pour répondre à ces besoins et objectifs, il est bon d'examiner les informations et les ressources disponibles pour vous aider à prendre des décisions éclairées concernant le changement. Un autre terme pour « analyse » dans ce cas est « enquête ». Vous êtes responsable de l'enquête sur l'état de votre organisation, sur l'état du secteur et sur ce que le changement apportera à ceux-ci. Vous voudrez vous assurer que l'inspiration qui a frappé pendant la phase de planification est bien prise en compte, et est examinée sous tous les angles, avant de procéder à la mise en œuvre. Les invites suivantes vous aideront à vérifier les changements - es que vous envisagez..

### Quelles preuves ai-je que le changement que j'envisage est nécessaire ?

p. ex., données internes, commentaires des parties prenantes

### Quelles preuves ai-je que le changement que j'envisage est nécessaire ?

p. ex., recherche externe, exemples prometteurs de partenaires du secteur

### Comment les autres organisations abordent-elles des problèmes similaires ?

### Où puis-je trouver les preuves pour prendre une décision éclairée ? Si elles ne sont pas disponibles, comment puis-je collecter des données pour éclairer la décision d'apporter un changement ?

p. ex., recherche externe, réalisation d'enquêtes



## ACTIVITÉ : Étape 2 – Analyser le changement (suite)

Y a-t-il un précédent de pratiques prometteuses que je peux appliquer au problème que j'essaie de résoudre ? Ou est-ce que je pars de la case départ ?

Quel est le délai pour mener à bien ce changement ?

Quel est le budget pour mener à bien ce changement ?

Qui doit être impliqué dans ce changement ?



## ACTIVITÉ : Étape 3 – Établir un consensus

Une fois que vous avez évalué le besoin de changement, analysé les différentes manières d’aborder ce changement et vérifié les processus pour apporter le changement, il est temps pour les parties prenantes appropriées (généralement la haute direction et la direction) de parvenir à un consensus sur la réalisation de ce changement. Le consensus ne signifie pas que tout le monde s’accorde sur la manière exacte de mettre en œuvre le changement. Inévitablement, les gens apporteront des points de vue différents à la table. Il est bon d’envisager d’autres suggestions et commentaires. Le consensus signifie amener les parties prenantes à adhérer et à approuver un plan de changement choisi. Lorsque vous considérez tout, de la planification à l’analyse, quel plan est le plus logique et bénéficie du plus grand soutien des parties prenantes ? C’est le plan que vous devez poursuivre. Pour parvenir à un consensus, considérez :

### Qui a son mot à dire sur la détermination du plan de changement ?

p. ex., juste de la haute direction ? La direction aussi ? Qu’en est-il des intervenants dans la communauté ?

### Comment évaluerons-nous nos options de plan de changement ?

p. ex., basé sur la faisabilité ? La popularité ? Avec quelles métriques ? Si le budget est respecté, un évaluateur externe peut être utile à ce stade de la planification.

### Comment allons-nous résoudre les désaccords sur le plan de changement ?

### Qui a le dernier mot sur le plan de changement ?

### Comment allons-nous répondre aux préoccupations de ceux qui ne sont pas d’accord avec le plan de changement ?

### Comment encouragerons-nous l’adhésion au plan de changement une fois qu’il aura été déterminé ?



## ACTIVITÉ : Étape 4 – Communiquer le changement

Une fois que vous avez identifié qui doit être informé et inclus dans les changements imminents, réfléchissez aux détails de la manière dont ils doivent être inclus et comment vous pouvez communiquer leur inclusion le plus efficacement possible. En plus des questions posées lors du processus d'identification des parties prenantes, posez les questions suivantes :

### **Quelle est la meilleure façon pour les parties prenantes de recevoir ces informations ?**

Cela variera selon les parties prenantes. Dans le secteur des services aux personnes ayant un handicap, il est particulièrement important d'adapter votre style de communication à votre audience, afin de garantir l'accessibilité de votre message.

### **De combien ont-ils besoin/vourent-ils savoir sur le changement ?**

### **Qui d'autre sera impliqué dans le changement et quels seront leurs rôles ?**

### **Y aura-t-il une opportunité de fournir des commentaires sur le changement ?**

### **Si oui, comment cette rétroaction sera-t-il traitée ?**

### **À qui les parties prenantes peuvent-elles s'adresser pour des questions sur le changement ?**





## ACTIVITÉ : Étape 5 – Activer le changement

Une fois que vous vous êtes engagé(e) dans un plan de changement, il est temps de le mener à bien. Il est maintenant temps d'exécuter le plan pour lequel vous avez travaillé si fort. Pour réaliser efficacement votre plan, vous devez déterminer :

**Quelles activités spécifiques doivent être menées pour réaliser ce plan de changement ?**

**Quels sont les livrables/résultats qui doivent être atteints ?**

**Qui sera responsable de ces activités et de qui relèveront-ils ?**

**Comment les progrès seront-ils suivis ?**

**Comment saurez-vous quand le processus de changement est terminé ?**



## ACTIVITÉ : Comment créer une matrice RACI

1. Identifier toutes les tâches liées à la réalisation du partenariat et dresser la liste sur le côté gauche du tableau dans l'ordre d'achèvement, de la première à la dernière Par exemple : Demande de financement, embauche d'un consultant, rédaction d'une théorie du changement.
2. Identifier tous les rôles et les énumérer dans la partie supérieure du tableau. Par exemple : chef de projet, consultant, expert en mesure d'impact.
3. Remplissez le tableau en identifiant qui a la responsabilité (R) et la responsabilité (A) pour chaque tâche, ainsi que qui sera consulté (C) et informé (I).
4. Assurez-vous chaque tâche a un rôle responsable (R) et un rôle assumant la responsabilité (A).
5. Aucune tâche ne devrait avoir plus d'un responsable de rôle assumant la responsabilité (A). Résoudre les conflits où il y a plus d'un rôle assumant la responsabilité d'une tâche particulière.
6. Partager, discuter et convenir sur votre Matrice RACI avec ceux identifiés dans les rôles, ainsi que d'autres qui participent activement au partenariat, avant de travailler ensemble de manière concrète.

| TÂCHE |  |  |  |  |
|-------|--|--|--|--|
|       |  |  |  |  |
|       |  |  |  |  |
|       |  |  |  |  |
|       |  |  |  |  |
|       |  |  |  |  |
|       |  |  |  |  |
|       |  |  |  |  |
|       |  |  |  |  |
|       |  |  |  |  |
|       |  |  |  |  |
|       |  |  |  |  |
|       |  |  |  |  |



## ACTIVITÉ : Étape 6 – Mesurer l'impact

Le but du changement est de créer un résultat qui a un impact souhaitable sur les parties prenantes. Une fois que vous avez terminé votre plan de changement, vous devez évaluer les résultats de votre plan pour déterminer si le changement a réussi ou si d'autres changements sont nécessaires. Vous devrez également communiquer l'achèvement et l'impact de votre changement aux parties prenantes. Considérez :

**Comment suivrez-vous et enregistrerez-vous les résultats tout au long de votre plan de changement ?**

**Comment protégerez-vous les données collectées lors de votre plan de changement ?**

**Comment utiliserez-vous les informations recueillies à partir de votre plan de changement ?**

**Si les résultats ne correspondent pas aux attentes, comment allez-vous naviguer dans votre plan de changement pour l'avenir ?**

**Quelles éventualités allez-vous intégrer à votre plan de changement pour maximiser vos résultats et votre impact ?**

**Comment mesurerez-vous l'impact sur les parties prenantes ? Décrivez vos méthodes de suivi et d'enregistrement de l'impact.**



## ACTIVITÉ : Signaler un changement

Une fois le plan de changement terminé, considérez :

**Comment allez-vous rendre compte et communiquer les résultats aux parties prenantes ?**

p. ex., bulletin d'information, table ronde, médias locaux

**Comment utiliserez-vous ce que vous avez appris du processus de changement / des données collectées au cours du processus pour améliorer la prestation de services ?**

**Comment les données collectées et l'impact mesuré pourraient-ils éclairer les futures initiatives de changement au sein de l'organisation ?**



Ontario Disability Employment Network  
Boîte 4047, RPO Thickson  
4081 Thickson Road North  
Whitby, ON L1R 2X0

info@odenetwork.com  
1-866-280-ODEN (6336)

odenetwork.com

ISBN: 978-1-7752655-5-9

© 2021 Ontario Disability Employment Network

