

ÉTAPES POUR LA GESTION DU CHANGEMENT

MODÈLE DE KOTTER

1

Démontrer l'urgence

Pour entamer adéquatement la démarche de changement, il faut d'abord **en démontrer l'importance ou l'urgence**.

Exemples :

- Mise en œuvre d'un plan de développement durable pour réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) :
 - Montrer que les épisodes de chaleur extrême ont augmenté de 30 % dans la région au cours des 10 dernières années.
 - Publier des données sur l'augmentation des coûts d'entretien des infrastructures en raison des événements climatiques extrêmes (inondations, gels, dégels).
- Réorganisation des services municipaux pour améliorer l'accès aux services via le numérique :
 - Montrer que les citoyens attendent en moyenne 3 mois pour obtenir un permis de rénovation, contre seulement 21 jours dans les municipalités comparables.
 - Présenter des exemples de municipalités québécoises ayant adopté ces technologies et les bénéfices obtenus (réduction des coûts administratifs, satisfaction citoyenne accrue).

2

Bâtir une équipe d'impact

Un changement organisationnel réussi nécessite une **équipe dédiée, enthousiaste et engagée**.

Exemple : dans une municipalité, la préservation des milieux humides est une priorité pour maintenir la biodiversité et réduire les inondations. Vous pouvez créer :

- Une équipe multidisciplinaire interne composée d'urbanistes, d'ingénieurs, de biologistes et de conseillers en communication.
- Une coalition élargie incluant des partenaires externes : organisations environnementales, partenaires économiques, direction de la santé publique, représentants de la MRC...

ÉTAPES POUR LA GESTION DU CHANGEMENT

MODÈLE DE KOTTER

3 Créer la vision et la stratégie

L'articulation d'une **vision claire, simple et mobilisatrice** constitue une étape clé de succès. La vision doit être inspirante, concrète et facile à communiquer.

Exemple : pour le projet de préservation des milieux humides :

- Vision :
 - « Faire des milieux humides de notre municipalité une richesse partagée qui protège nos communautés contre les inondations, soutient la biodiversité locale et offre des espaces naturels accessibles pour les générations actuelles et futures. »
 - « Protéger nos milieux humides, c'est protéger notre avenir. »
- Étapes du projet :
 - Cartographie des milieux humides
 - Adoption d'un cadre réglementaire
 - Sensibilisation communautaire
 - Création de partenariats
 - Amélioration des infrastructures naturelles
- Cibles :
 - Protéger 90 % des milieux humides existants.
 - Restaurer 30 hectares de milieux dégradés d'ici 2030.
 - Réduire de 50 % les risques d'inondation dans les secteurs critiques grâce à ces efforts.

4 Communiquer pour mobiliser

Dans ce contexte, **l'art de communiquer** cette vision et la stratégie qui en découle devient un enjeu important. L'objectif est de comprendre les sentiments, les craintes et les incompréhensions que le changement peut susciter chez les personnes. Être au fait de ces résistances et les prendre en compte de façon soucieuse et convaincante, demeure le principal ingrédient de l'engagement. La communication doit permettre aux citoyen(ne)s de poser des questions sur le changement et aux élu(e)s d'y répondre sincèrement.

Plusieurs moyens peuvent être utilisés pour communiquer :

- brochures et affiches visuelles;
- vidéos éducatives;
- journées portes ouvertes ou visites guidées;
- infolettre...

ÉTAPES POUR LA GESTION DU CHANGEMENT

MODÈLE DE KOTTER

5 Mettre en mouvement tous les partenaires

Des **mécanismes visant à éliminer les obstacles et à promouvoir l'action** doivent être mis en œuvre afin de maintenir la vitesse de croisière de la démarche. Les gestionnaires du projet doivent être encouragés à rester mobilisés de même qu'à soutenir le changement dans leur équipe.

Exemple : votre municipalité a un projet qui vise à instaurer la collecte de compost dans les entreprises privées. Pour mettre en mouvement les partenaires, vous pouvez :

- Créer des guides pédagogiques pour outiller les partenaires.
- Simplifier les processus, comme offrir des solutions de collecte flexibles pour les plus grandes entreprises.

6 Obtenir des gains à court terme

Les organisations qui ont connu de belles réussites ont appliqué la théorie « des petits pas ». Elles ont su rapidement produire une suite de **réussites visibles** ayant une incidence significative sur l'ensemble des citoyen(ne)s. Il est recommandé de souligner ces gains à court terme.

Exemple : Vous souhaitez améliorer la sécurité aux abords d'une garderie. Pour démontrer le changement rapidement, vous pouvez par exemple :

- Installer rapidement des panneaux de limitation de vitesse et des panneaux d'arrêt obligatoire aux intersections clés.
- Rafrâchir ou peindre de nouveaux passages pour piétons bien visibles devant la garderie.
- Déployer temporairement un brigadier scolaire pour réguler la circulation aux heures de pointe.
- Installer des barrières physiques ou des plots pour empêcher le stationnement dangereux ou les accès non autorisés sur les trottoirs à proximité de l'école.

ÉTAPES POUR LA GESTION DU CHANGEMENT

MODÈLE DE KOTTER

7 Célébrer les premiers résultats et persévérer

Malgré les obstacles, il est important de **persévérer**. Pour ce faire, on peut entretenir l'enthousiasme de l'équipe en s'inspirant de projets similaires ou encore en développant de nouvelles solutions!

8 Rendre le changement durable

Il ne faut pas oublier qu'un changement important requiert un changement de culture. Il faut s'assurer que les **changements s'imprègnent dans la culture organisationnelle** afin que les nouvelles façons de faire soient adoptées et maintenues.

Exemple : pour le projet de sécurisation des abords de la garderie, voici quelques moyens pour y arriver :

- Adopter une politique municipale de sécurité des zones scolaires.
- Inscrire dans les pratiques municipales des évaluations périodiques (annuelles ou bisannuelles) de la sécurité autour des établissements pour enfants.
- Former les fonctionnaires municipaux.
- Installer des infrastructures durables.
- Mesurer régulièrement l'impact des actions sur la sécurité comme la réduction du nombre d'incidents.