



Gestion du changement organisationnel

LE MODÈLE DE PARCOURS DU CHANGEMENT POUR FAVORISER LA DURABILITÉ ORGANISATIONNELLE

Gene Dészca, B.B.A., MBA, Ph. D.

Quel est l'enjeu?

Le rythme des changements s'accélère et s'intensifie. Les perturbations croissantes sont devenues la norme, ce qui rend l'avenir moins prévisible et fait que les organisations ont du mal à demeurer pertinentes et viables.

Pourquoi est-ce important?

Sans boule de cristal pour prédire l'avenir, les organisations sont conscientes que leur viabilité et leur réussite à long terme reposent sur leur capacité à répondre de façon proactive et adéquate à cette accélération des changements.

Que peut-on faire?

Les dirigeants d'organisations doivent élaborer des processus de gestion du changement tout en favorisant la capacité à composer avec le changement et à générer des résultats devant mener à la prospérité à long terme. Cela suppose le développement des capacités des personnes qui occupent des postes de direction en vue d'identifier et de communiquer efficacement ce qui doit changer, de collaborer de façon constructive avec les autres, de bâtir et de maintenir l'intérêt et l'enthousiasme envers l'initiative de changement, et de s'y retrouver efficacement dans le processus de changement.

À qui s'adressent ces lignes directrices et en quoi consistent-elles?

Ces lignes directrices sont rédigées à l'intention des professionnels comptables qui veulent mettre en branle des changements au sein de leurs organisations ou auxquels il a été demandé de diriger et/ou de gérer des initiatives de changement.



Vue d'ensemble

L'objectif principal de ces lignes directrices est de donner aux professionnels comptables qui travaillent au sein d'entreprises, de l'Administration publique et d'organismes sans but lucratif des indications sur les mesures à prendre et les étapes à suivre pour cerner, faire progresser et gérer le changement organisationnel de manière systématique. L'objectif sous-jacent est d'accroître les possibilités pour l'organisation de faire preuve de résilience, d'adaptabilité et d'innovation, ainsi que d'assurer sa pérennité et sa prospérité grâce à l'élaboration de pratiques plus efficaces de gestion du changement. Pour ce faire, elle appliquera le **Modèle de parcours du changement** (*Change-Path Model*)¹. Ce modèle fournit des indications à ceux qui souhaitent évaluer leurs pratiques actuelles et élaborer une approche plus rigoureuse à l'égard du changement. Le Modèle de parcours du changement se penche essentiellement sur deux questions fondamentales et interreliées qu'il est indispensable de prendre en considération :

- Qu'est-ce qui doit changer (le « quoi »), et pourquoi?
- De quelle façon (le « comment ») devrions-nous aborder la question de la gestion du processus de changement?

Le « **quoi** » et le « **comment** » sont des questions au cœur de toutes les initiatives de changement. Les quatre phases clés contenues dans ce modèle sont la prise de conscience, la mobilisation, l'accélération et l'institutionnalisation. Nous aborderons également les domaines clés de compétence nécessaires pour réussir l'élaboration et la mise en œuvre des initiatives de changement. De telles mesures permettront de vous assurer que le cadre RAID (Résilience + Adaptabilité + Innovation = Durabilité) est adopté dans votre organisation et vous outilleront adéquatement dans l'atteinte de l'idéal canadien d'une saine gestion.



1 Tupper F. Cawsey, Gene Deszca et Cynthia Ingols (2019), *Organizational Change: An Action-Oriented Toolkit* (4^e édition), Thousand Oaks, SAGE.

Les lignes directrices vous présentent les différentes étapes du **Modèle de parcours du changement**² afin de vous aider à faire face aux défis auxquels vous serez confronté en matière de changement. Le modèle est indépendant du type de changement, c'est-à-dire qu'il peut servir au moment d'envisager la mise en œuvre d'un tableau de bord équilibré, de lancer une nouvelle stratégie ou de réorganiser un service. Il fournit un processus rigoureux qui guide les professionnels de la finance souhaitant faciliter la mise en place de modifications supplémentaires au moyen de projets générant de réelles transformations.

Bien que les grandes organisations du secteur privé puissent nécessiter une plus grande couverture médiatique lorsqu'il est question de changement, ce modèle est tout aussi pertinent pour les petites et moyennes entreprises, les organismes sans but lucratif, l'Administration publique et les autres institutions publiques. La capacité du modèle à composer avec des différences en matière d'échelle, de complexité, de contexte et de culture lui confère une très grande utilité pour tous ceux qui veulent jouer un rôle dans l'instauration du changement au sein de leur organisation.

Il vous est recommandé de prendre connaissance de ces lignes directrices en ayant à l'esprit une initiative de changement que vous avez directement vécue ainsi qu'une initiative de changement que vous envisagez d'entreprendre, et de prendre une pause à la fin de chaque phase à des fins de réflexion et d'application.

Incidence des tendances émergentes sur votre organisation

Le rythme des changements s'accélère, et les niveaux de perturbation augmentent de toutes parts. Les préoccupations liées à l'efficacité du changement sont justifiées. Les pressions en matière de changement ont une incidence sur tous les aspects du monde de l'entreprise, et les réponses vont de l'évitement et du déni aux investissements majeurs de temps et d'énergie pour évaluer la meilleure façon de procéder. Lorsque des changements majeurs sont entrepris, environ 60 à 70 % des parties concernées ratent dans une large mesure les objectifs qu'elles s'étaient fixés. Étant donné que la moitié de ceux qui ont connu l'échec indiquent avoir atteint certains de leurs objectifs, la catégorie « échec total » se situe dans une fourchette allant de 30 à 35 %³. Compte tenu de la fréquence des échecs partiels et totaux, il est compréhensible que les gens soient réticents à accueillir de façon enthousiaste les changements majeurs (voire ceux de moindre importance). S'ouvrir au changement comporte des risques, dont le niveau augmente en même temps que l'ambiguïté et la complexité du changement. Toutefois, éviter le changement n'est pas une option. La flexibilité, l'adaptabilité et la capacité à innover sont essentielles aux organisations durables. Autrement dit, le changement est inévitable, et notre réaction à son égard est déterminante pour soutenir la réussite de l'organisation au fil du temps.

2 Tupper F. Cawsey, Gene Deszca et Cynthia Ingols (2016), *Organizational Change: An Action-Oriented Toolkit* (3^e édition), Thousand Oaks, SAGE.

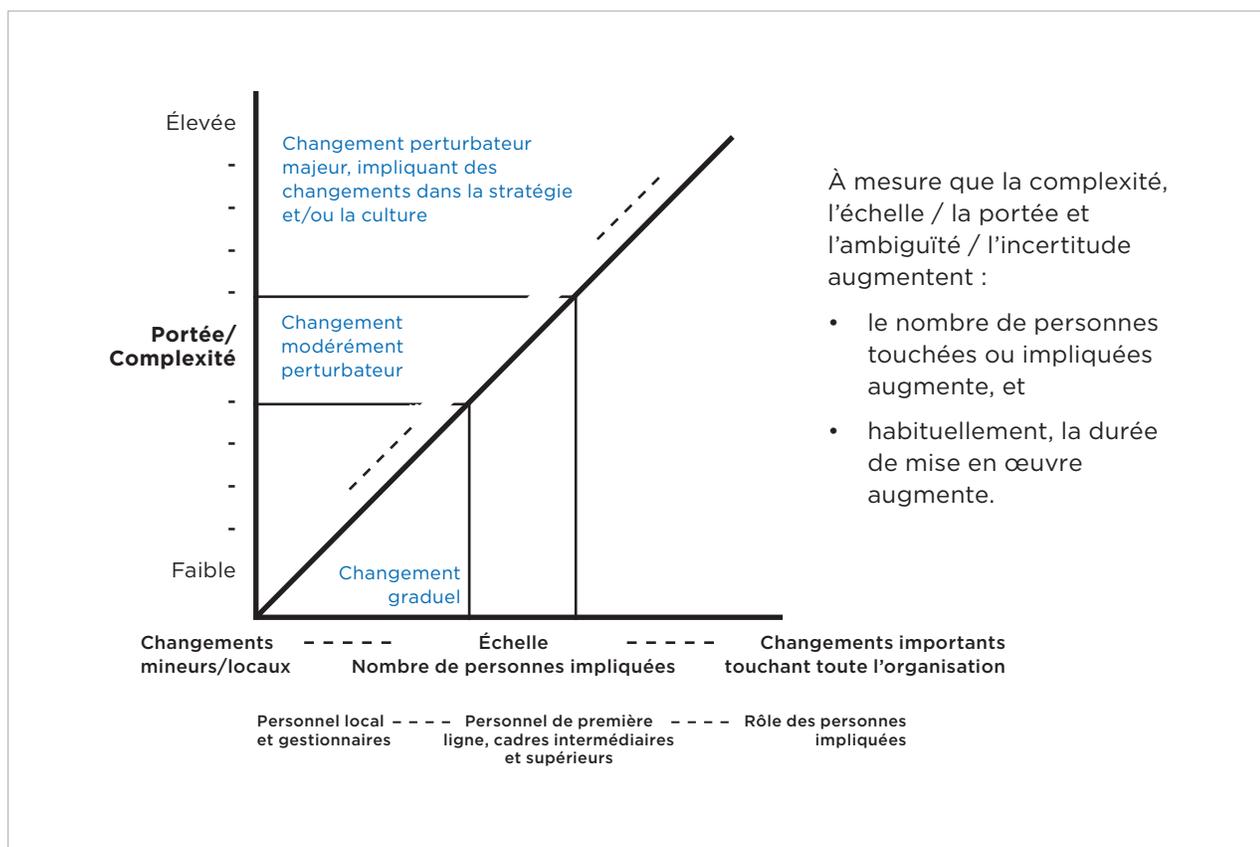
3 Aiken Carolyn et Scott Keller (avril 2009), « The irrational side of change management », *McKinsey Quarterly*.



Le continuum du changement

Afin de connaître la réussite à long terme, les organisations doivent apprendre comment mieux reconnaître et équilibrer les différents types de changements dans lesquels elles devraient investir pour composer efficacement avec l'ambiguïté, la complexité et les questions liées à l'échelle. À l'une des extrémités du continuum du changement, nous retrouvons des initiatives de changements graduels simples, et à l'autre, des projets considérablement perturbateurs. L'ampleur de ce qui doit être fait et des personnes qui doivent participer à une initiative pour mettre en œuvre avec succès le changement augmente à mesure qu'on se déplace du coin inférieur gauche vers la partie supérieure droite de la figure 1. Les initiatives destinées à apporter des changements à la stratégie d'une entreprise et/ou à la culture organisationnelle se retrouvent dans la partie supérieure droite. Ces types de changements sont intrinsèquement plus complexes, perturbateurs et difficiles à mettre en œuvre. Les organisations doivent être en mesure de réagir efficacement à l'intégralité du continuum, de façon à la fois réactive et proactive, suivant le cas. Les organisations qui démontrent une réussite continue et affichent des résultats financiers supérieurs disposent de processus bien établis de gestion du changement ainsi que d'un ensemble de compétences les aidant à garder le cap⁴.

FIGURE 1 : NATURE DU CHANGEMENT⁵



4 Bradley Chris, Martin Hirt et Sven Smit (février 2018), « Strategy to beat the odds », *McKinsey Quarterly*.

5 Tiré du matériel à l'appui de Tupper F. Cawsey, Gene Deszca et Cynthia Ingols (2016), *Organizational Change: An Action-Oriented Toolkit* (3^e édition), Thousand Oaks, SAGE.

Le monde de l'entreprise est truffé de victimes n'ayant pas réussi à s'adapter assez rapidement, que ce soit graduellement ou de manière plus perturbatrice. De mauvaises perceptions du risque et du niveau d'urgence, de même qu'une réticence à mettre en œuvre les mesures appropriées dans des délais, sont des obstacles qu'il faut surmonter.

Que peut-on faire pour augmenter les perspectives de réussite d'une organisation? Une recherche de « changement organisationnel et gestion du changement » dans Google donne lieu à des millions de résultats. Ce ne sont pas les conseils qui manquent; pourtant, les taux d'échec demeurent élevés. La gestion du changement est désordonnée par nature, en raison des incertitudes, de la complexité et du fait que les personnes impliquées ont des intérêts particuliers et sont touchées sur le plan émotionnel par ce qui leur arrive à eux et à leur entourage⁶.

Adoption d'une approche plus rigoureuse : le Modèle de parcours du changement

Le Modèle de parcours du changement qui sous-tend ces lignes directrices vise l'adoption d'une approche rigoureuse et équilibrée à l'égard de la gestion du changement organisationnel. Il aborde la question de ce qui doit changer (le « quoi ») et de « comment » il convient de gérer le processus de changement. Il reconnaît que la gestion du changement vise à faciliter la transition de l'organisation vers un état futur souhaitable. Cependant, il reconnaît aussi qu'une partie importante de la transition consiste à s'assurer que l'organisation est en mesure de respecter ses engagements envers les clients internes et externes en ce qui a trait aux biens et aux services qu'ils s'attendent à recevoir. Son incapacité à le faire peut être très dommageable pour les relations existantes.

Le modèle est fondé sur des données probantes et il est solidement ancré dans les ouvrages portant sur la gestion du changement. Il reconnaît que les initiatives de changement peuvent provenir d'à peu près n'importe où dans l'organisation et que la gestion du changement est essentiellement une activité profondément humaine qui suppose qu'une attention particulière soit accordée aux valeurs individuelles, aux croyances et aux perceptions, aux réactions ainsi qu'à la culture des parties touchées de l'organisation. Les chances de réussite augmentent lorsque les défenseurs du changement savent comment entreprendre les analyses nécessaires, mobiliser les autres dans cette aventure, mettre sur pied le soutien relatif à l'initiative avec les personnes concernées, et gérer efficacement le processus et les risques qui s'y rattachent, et que le modèle tient compte de ces processus clés.

6 Voici des sites (en anglais) qui donnent des conseils aux agents de changement : Smartsheet (www.smartsheet.com/8-elements-effective-change-management-process), Prosci (www.prosci.com), pour son modèle ADKAR, et Brightline (www.brightline.org/?msclkid=ebb64d7fc0f31d0a49b4161622bbcaba).



Présentation du sujet

En 1964, Bob Dylan a lancé sa populaire chanson intitulée « The Times They Are a-Changin' », dans laquelle il disait à juste titre que les temps étaient en train de changer. Il a écrit cette chanson en tentant délibérément de rédiger une ode aux temps qui changent. Ces paroles universelles ont toutefois résisté à l'épreuve du temps et ont eu une influence énorme sur la société. Faisons un saut jusqu'à aujourd'hui, et nous voici confrontés à la question de savoir à quelle vitesse les temps changent. Percées technologiques exponentielles, cybermenaces, capacité des médias sociaux à générer des réponses à grande échelle, changements climatiques, changements dans le pouvoir économique de développer des marchés et mondialisation : ce ne sont là que quelques-uns des facteurs qui accroissent la complexité, l'incertitude et la volatilité au sein de toutes les organisations.

Qu'est-ce que la gestion du changement organisationnel?

La **gestion du changement organisationnel** est axée sur les systèmes et les processus utilisés pour promouvoir le changement au sein des organisations. Pour rendre ces systèmes et ces processus opérationnels, on tient aussi compte des connaissances, des habiletés et des capacités nécessaires pour identifier ce qui doit changer, pour obtenir les approbations et le soutien essentiel, et pour gérer la mise en œuvre. Les activités spécifiques entreprises seront propres à la nature du changement visé, à son ampleur de même qu'aux personnes et à l'organisation concernées. Toutefois, les phases de base et les étapes du processus devant être gérées sont de nature générale et peuvent être adaptées de façon à traiter tous les types de changement.

Principales questions à se poser

- Il y a cinq ans de cela, les chaînes de blocs et la cryptomonnaie étaient-elles au cœur des préoccupations des leaders des banques et des gouvernements, sans même parler des responsables de chaînes logistiques, des exploitants de services publics et des fabricants?
- Les détaillants et les propriétaires de points de vente ont-ils pu évaluer comment leur monde évoluait en raison des médias sociaux et des transformations numériques, notamment l'« Amazonification » de la vente de détail? Dans l'affirmative, ont-ils pris des mesures appropriées? Certains l'ont fait, mais bon nombre ne l'ont pas fait.



Exemples d'organisations ayant relevé avec succès les défis liés au changement

Des sociétés telles que 3M, Microsoft, Amazon, Google et Cisco semblent particulièrement exceller dans l'art de savoir ce qui se trame tant dans l'environnement interne qu'externe. Il en résulte qu'elles peuvent gérer efficacement les défis et occasions qui sont de nature graduelle autant que perturbatrice. Ces sociétés ont la réputation d'avoir des cultures novatrices et ouvertes au changement, ce qui se traduit de la manière suivante :

- elles analysent leur environnement interne et externe pour y déceler les défis et les occasions;
- elles expérimentent des idées et des approches;
- elles ont une certaine tolérance à l'échec et ont la capacité d'en tirer parti;
- elles ont mis en place des processus solides et rigoureux de gestion du changement;
- elles ont des compétences éprouvées en matière de gestion du changement.

La nécessité d'une approche rigoureuse de la gestion du changement

Les sociétés qui ont fait leurs preuves en matière de changement ne s'attaquent pas au changement de manière ponctuelle. Elles en font une de leurs activités principales en se dotant d'approches rigoureuses pour évaluer les défis et les occasions et pour y réagir, et elles forment leur personnel à l'utilisation de ces approches, afin de faciliter le processus. La compétence s'acquiert avec la pratique lorsque les personnes concernées sont capables et désireuses d'apprendre des expériences passées et qu'elles adaptent leurs approches en conséquence.

Supposons une situation dans laquelle vous devez subir une intervention chirurgicale majeure. Préfereriez-vous un chirurgien chevronné qui a fait ses preuves, mais qui ne pense pas qu'il connaît tout et qui est motivé à optimiser son approche et à approfondir ses connaissances? Ou bien un nouveau médecin qui ne connaît pas vraiment l'ensemble de la procédure?

Il est probable qu'en cas de décision de vie ou de mort, vous privilégieriez le professionnel compétent et expérimenté qui sait comment utiliser les systèmes et les processus ayant fait leurs preuves et comment s'y adapter pour augmenter les chances de dénouement heureux. Vous aimeriez quelqu'un qui est ouvert à l'apprentissage et à l'amélioration personnelle. Il en va de même pour la gestion du changement. Afin d'accroître la probabilité qu'elles réussissent à surmonter les défis complexes en matière de changement, les organisations doivent avoir accès à des professionnels rigoureux qui sont maîtres dans l'art et la science de mener et de gérer le changement.



Processus

Définition du Modèle de parcours du changement

Le **Modèle de parcours du changement**⁷ donne des indications à ceux qui souhaitent évaluer leurs pratiques actuelles et élaborer une approche plus rigoureuse à l'égard du changement. Le Modèle de parcours du changement se penche essentiellement sur deux questions fondamentales et interreliées qu'il est indispensable de prendre en considération :

- Qu'est-ce qui doit changer (le « quoi »), et pourquoi?
- De quelle façon (le « comment ») devrions-nous aborder la question de la gestion du processus de changement?



Le « **quoi** » et le « **comment** » sont des questions au cœur de toutes les initiatives de changement.

Les quatre phases du modèle, qui sont interreliées et se chevauchent, comprennent les initiatives nécessaires pour :

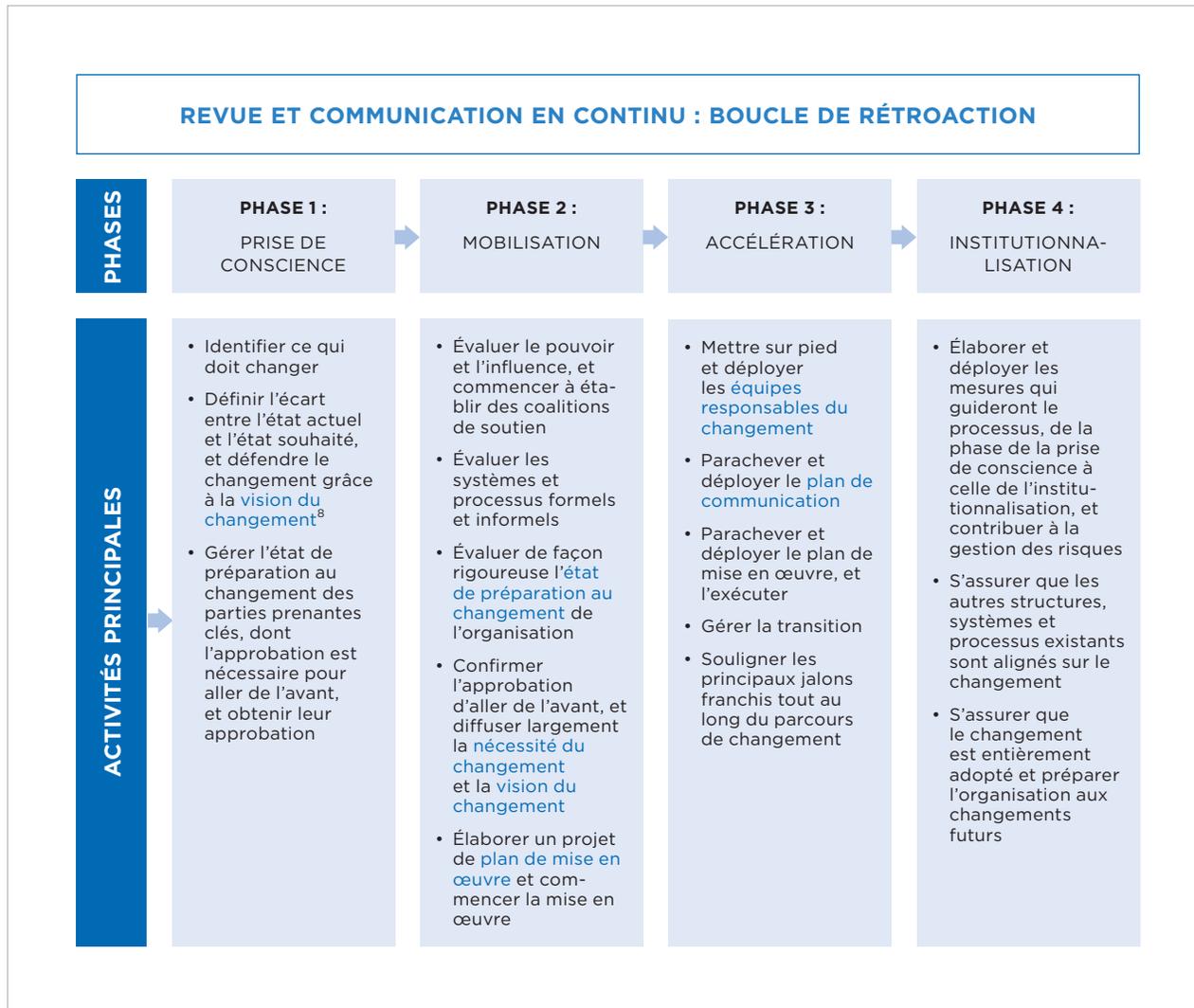
- 1) la prise de conscience, par les parties prenantes clés, de la nécessité de s'ouvrir au changement et d'avoir une vision de ce qui doit être fait;
- 2) la mobilisation des personnes et des ressources nécessaires à la mise en place du changement;

⁷ Tupper F. Cawsey, Gene Deszca et Cynthia Ingols (2016), *Organizational Change: An Action-Oriented Toolkit* (3^e édition), Thousand Oaks, SAGE.



- 3) l'accélération des efforts en étendant le changement à un groupe plus vaste de personnes qui en bénéficieront;
- 4) l'institutionnalisation du changement, d'une manière qui permettra à l'organisation d'optimiser les avantages liés aux changements et de préparer le terrain pour les initiatives futures fondées sur l'amélioration.

FIGURE 2 : LES QUATRE PHASES DU MODÈLE DE PARCOURS DU CHANGEMENT⁸



Que faut-il pour diriger et gérer efficacement la mise en œuvre du changement?

Répondre à la question de savoir ce qui doit changer (le « quoi ») et la manière de réussir la mise en œuvre des changements (le « comment ») exige que des personnes au sein de l'organisation qui font preuve d'ouverture d'esprit et de curiosité et qui possèdent les compétences requises dirigent et gèrent le processus. Ces personnes sont flexibles et savent s'adapter, et

⁸ Les termes qui apparaissent en bleu dans ce document sont définis dans l'annexe relative aux termes clés.

elles démontrent un seuil de tolérance élevé envers l'ambiguïté, la complexité et l'incertitude. Elles ont la réputation d'être honnêtes et intègres, et elles savent comment :

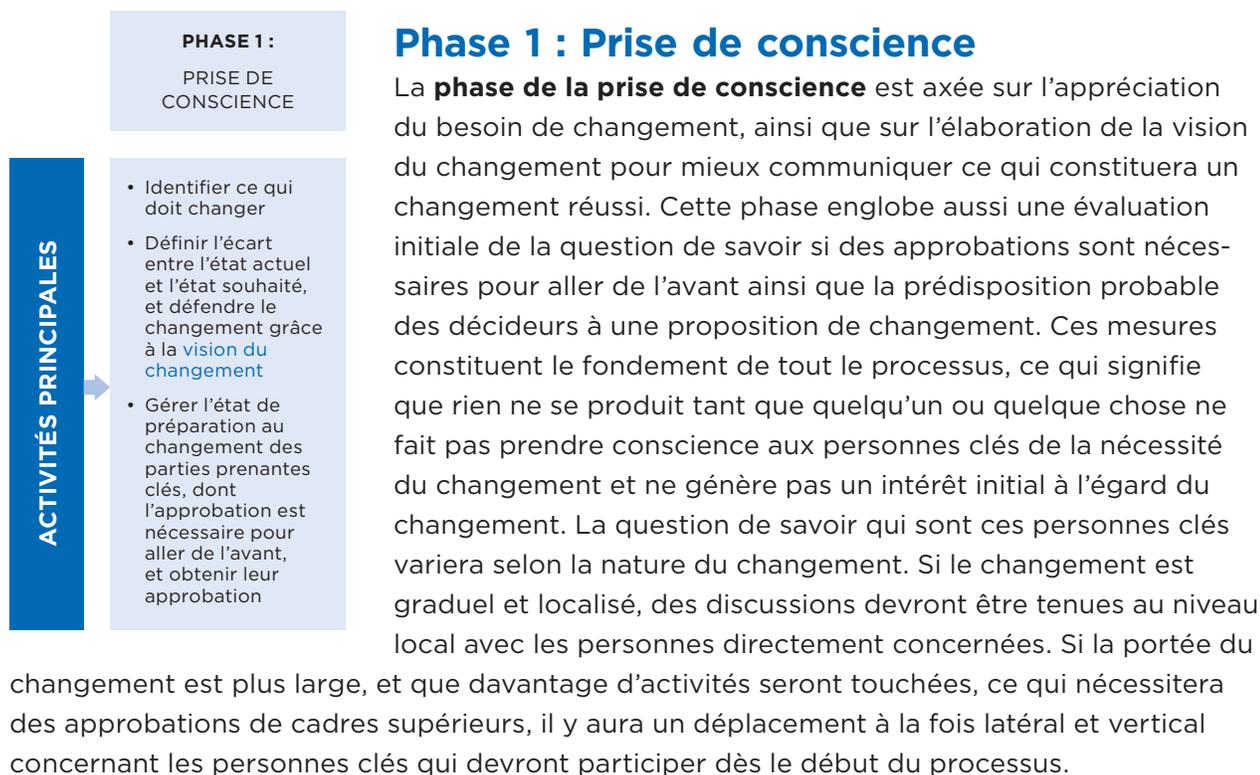
- appliquer des approches rigoureuses aux évaluations environnementales et organisationnelles;
- cerner et communiquer efficacement la nécessité et la vision du changement;
- mobiliser les autres et établir le soutien et l'engagement à l'égard du changement;
- élaborer et déployer le plan de mise en œuvre, gérer les communications relatives au changement, et mettre sur pied et déployer les équipes chargées de la mise en œuvre;
- élaborer et utiliser des mesures pour aider au suivi de la progression, apporter des correctifs en cours de route, au besoin, et souligner les réussites avec les personnes qui ont pris part au processus;
- suivre le changement tout au long du processus et jusqu'à sa conclusion;
- apprendre de l'expérience en vue d'initiatives futures, le changement étant un processus continu et non une finalité.

Le Modèle de parcours du changement donne des indications quant au perfectionnement de ces personnes dans ces domaines, ce qui augmente les perspectives de leadership et de gestion efficaces dans le cadre de l'aventure que constitue le changement ainsi que la probabilité que les résultats visés à court et à long terme soient atteints.



Mise en œuvre

Le Modèle de parcours du changement (voir figure 2)⁹ comporte quatre phases qui peuvent se chevaucher et qui le feront. À titre d'exemple, un changement majeur fera souvent intervenir plusieurs initiatives interreliées qui prennent un certain temps, et, même si l'une d'entre elles est rendue à la phase de l'institutionnalisation dans une partie de l'organisation, il se peut que le changement en soit à une phase antérieure (par exemple la mobilisation) dans d'autres parties de l'organisation. Enfin, les éléments de mesure et de gestion des risques qui sont des composantes clés de la phase de l'institutionnalisation jouent un rôle important dans les trois phases précédentes, puisque l'agent de changement cherche à cerner l'initiative de changement et à l'orienter vers un dénouement couronné de succès.



⁹ Adapté de Tupper F. Cawsey, Gene Deszca et Cynthia Ingols (2019), *Organizational Change: An Action-Oriented Toolkit* (4^e édition), Thousand Oaks, SAGE.

Agents de changement : Essentiels à l'amorce et au maintien des initiatives de changement

La phase de la prise de conscience commence systématiquement avec des agents de changement, à savoir les personnes responsables de la progression du changement organisationnel. Les agents de changement peuvent occuper une panoplie de rôles dans le processus, et bon nombre d'entre eux portent différents chapeaux à différents moments. Ils peuvent être des leaders du changement, assurant le leadership dans le cadre de la mise en place du processus de changement et identifiant le « quoi »; des gestionnaires du changement, assurant la gestion du processus de mise en œuvre et identifiant le « comment »; ou des facilitateurs/conseillers du changement, tels des membres de l'équipe de haute direction fournissant aide, conseil et soutien (directement et indirectement, grâce à leur capacité à avoir de l'influence sur les autres) à ceux qui s'efforcent de faire progresser le changement. Dans ces lignes directrices, nous appellerons « agent de changement » toute personne qui occupe l'un ou l'autre de ces rôles. De plus, ces lignes directrices étant destinées aux lecteurs qui souhaitent faire progresser le changement, nous vous y désignerons aussi comme étant un agent de changement.

La réalité des personnes qui participent à l'évaluation, à la conception et à la mise en œuvre du changement, c'est qu'elles doivent régulièrement changer de chapeau, selon ce qu'exige la situation. Certaines fois, les agents de changement devront jouer le rôle de leader et déployer les compétences/caractéristiques connexes, alors que, d'autres fois, c'est le rôle de gestionnaire et les compétences/caractéristiques connexes qui seront les plus importantes pour faire progresser l'initiative de changement. Les personnes qui sont des agents de changement qualifiés ont habituellement développé la capacité à adapter leur approche pour répondre aux besoins de la situation à différents moments. Les caractéristiques associées aux rôles de leader du changement et de gestionnaire du changement sont présentées à la figure 3.



Vue d'ensemble

Processus

Mise en œuvre

Principaux constats

Ressources

FIGURE 3 : CARACTÉRISTIQUES DU LEADER DU CHANGEMENT ET DU GESTIONNAIRE DU CHANGEMENT¹⁰

Caractéristiques du leader du changement (notes sur 100 attribuées par des experts)		Caractéristiques du gestionnaire du changement (notes sur 100 attribuées par des experts)	
Vision inspirante	92	Valorisation des autres	88
Entrepreneuriat	87	Consolidation d'équipe	82
Intégrité et honnêteté	76	Capacité à apprendre des autres	79
Capacité à apprendre des autres	72	Adaptabilité et souplesse	69
Ouverture aux nouvelles idées	66	Ouverture aux nouvelles idées	64
Prise de risques	56	Gestion de la résistance	58
Souplesse et adaptabilité	49	Résolution des conflits	53
Créativité	42	Constitution de réseaux	52
Expérimentation	38	Connaissance de l'entreprise	37
Mise à profit du pouvoir	29	Résolution des problèmes	29

Pour être un agent de changement efficace, il faut prendre des risques, même lorsqu'on se concentre sur des interventions graduelles. Cela est d'autant plus vrai lorsque des changements plus perturbateurs sont dans la ligne de mire. Un agent de changement efficace :

- fait preuve d'ouverture d'esprit et de curiosité, remet en question les approches existantes, élabore des solutions de rechange et communique cette information de manière à favoriser la compréhension des travaux analytiques et des recommandations ainsi que l'assurance que ceux-ci ont été effectués de façon rigoureuse et compétente;
- doit être en mesure et désireux de créer une vision convaincante et partagée du changement, et donner des indications qui permettent aux autres de prendre des mesures contribuant à faire avancer les choses;
- joue un rôle de modèle en prêchant par l'exemple de manière à aider les autres à cheminer et à leur inspirer confiance;

¹⁰ Adapté de Caldwell Raymond (août 2003), « Change leaders and change managers: different or complementary? », *Leadership and Organizational Development Journal*, 24/5, p. 285-293.



- engendre l'engagement des gens envers le changement en faisant appel à leur cœur (nous faisons cela pour servir un objectif supérieur), à leur esprit (la logique) et à leur corps (la réalisation à proprement parler);
- démontre un certain seuil de tolérance envers l'ambiguïté, la complexité et l'incertitude, et aide les autres à composer avec ces aspects en les aidant à interpréter les événements de manière à rendre les choses plus compréhensibles et réalisables;
- a accès à un réseau bien établi de personnes sur lesquelles il peut s'appuyer pour obtenir de l'aide et des indications supplémentaires;
- est une personne honnête et fiable qui agit avec intégrité.

Afin d'évaluer ce qui doit changer, de choisir les meilleurs moyens d'y parvenir, puis de mettre en œuvre efficacement l'initiative de changement, il faut appliquer une approche rigoureuse et proactive comprenant l'évaluation des éléments internes et externes, l'établissement du soutien ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre du plan de gestion du changement.

Les trois principales étapes de la phase de la prise de conscience sont décrites ci-dessous.

Étape 1 : Identifier ce qui doit changer

C'est souvent un événement ou une observation qui déclenche les questions relatives à ce qui doit changer (le « quoi »). Ces questions, qui sont au cœur de cette première étape, sont ancrées dans les analyses organisationnelles et dans les [analyses environnementales](#)¹¹, ces dernières incluant des analyses environnementales externes, qui permettent de mettre en relief des facteurs susceptibles de représenter des occasions et des menaces pour l'organisation, et des analyses environnementales internes, qui fournissent des informations sur ce qui se passe à l'interne, au sein de l'organisation.

Les changements de moindre importance et graduels ont tendance à s'appuyer sur les analyses internes pour mettre en relief les aspects à améliorer. Toutefois, il peut être utile d'étendre les analyses au volet externe. Par exemple, les données comparatives des concurrents au chapitre de l'exploitation pourraient ouvrir la voie à de nouvelles initiatives graduelles.

À mesure que la complexité, l'ambiguïté et la [portée du changement](#) augmentent, le niveau d'effort analytique augmente lui aussi. Les analyses organisationnelles internes s'étendent à toutes les parties de l'entreprise qui pourraient être touchées. Elles s'accompagnent d'un rehaussement important du niveau d'analyse et d'examen environnemental externe, reflétant ainsi l'ampleur de ce qui est considéré. Lorsque des [changements réactifs](#) interviennent, ces analyses sont utilisées par l'agent de changement pour faire prendre conscience aux décideurs clés de la nécessité de passer à l'action (par exemple, perte de parts de marché ou érosion des marges). Lorsque des [changements proactifs](#) interviennent, les travaux internes et externes

¹¹ Il convient de noter que, dans ce contexte, le terme « environnemental » fait référence non pas à la nature ou à la biosphère, mais plutôt aux éléments internes et externes qui entourent l'organisation et qui ont ou pourraient avoir une incidence importante sur l'exécution.



sont davantage axés sur l'ampleur de l'occasion, sur les conséquences de ne pas agir de façon proactive, ainsi que sur les coûts, les avantages et les risques connexes¹².

Les activités d'évaluation environnementale contribuent à la légitimité des observations qui en découlent, car ces observations seront fondées sur des données probantes. Par conséquent, il est utile de faire participer les autres à ces travaux analytiques, dans la mesure du possible, puisque cela permet d'augmenter le sentiment que la propriété des résultats est partagée.

Mise à contribution des outils d'évaluation des risques et des mesures

Comme il a été mentionné plus haut, les mesures et les stratégies connexes de gestion des risques sont des composantes importantes de la phase 4 (institutionnalisation) qui sont déployées tout au long du processus de changement. Cela commence avec la phase de la prise de conscience. L'utilisation d'outils d'évaluation, que ce soit pour apprécier les situations, soupeser les options, évaluer les risques, ou déterminer un plan d'action et en faire le suivi, augmente la probabilité de réussite de l'institutionnalisation des changements souhaités. Au cours de la phase de la prise de conscience, les mesures relatives aux analyses internes et externes, aux perspectives d'avenir et aux outils d'évaluation des risques tels que les « cartes thermiques » (matrices de l'incidence / la probabilité des risques) sont très utiles au moment d'évaluer ce qui doit changer, les occasions et les risques ainsi que les parcours possibles.

Des analyses environnementales internes et externes ainsi qu'une évaluation des risques efficaces constitueront une plateforme importante pour les deux prochaines étapes de la phase 1.

Étape 2 : Définir l'écart et défendre le changement

Lorsque les choses vont bien au sein d'une organisation, les personnes qui détiennent le pouvoir décisionnel sont susceptibles de sous-estimer les risques qu'il y aurait à garder la trajectoire actuelle, de sous-estimer les avantages du changement et de remettre en question la probabilité que ces avantages se réalisent. Lorsque les choses vont très mal, la volonté de prendre des risques peut atteindre des proportions déraisonnables, ce qui peut conduire les personnes concernées à prendre des mesures irréflechies.

Les travaux analytiques entrepris à l'étape 1 donnent à l'agent de changement une meilleure compréhension de l'écart entre la façon dont les choses fonctionnent actuellement et l'état souhaité, et ils l'aident à se façonner une vision efficace du changement. La vision du changement et les travaux analytiques évoqués précédemment sont extrêmement importants, car ils encadrent le changement de façon plus contraignante. Ils permettent à ceux qui détiennent le pouvoir décisionnel et à ceux qui seront touchés d'avoir la conviction que l'agent de changement sait de quoi il parle, qu'il est clair quant au cheminement qu'il leur propose, qu'il peut expliquer pourquoi cela en vaut la peine compte tenu des coûts et des risques, et qu'il est en

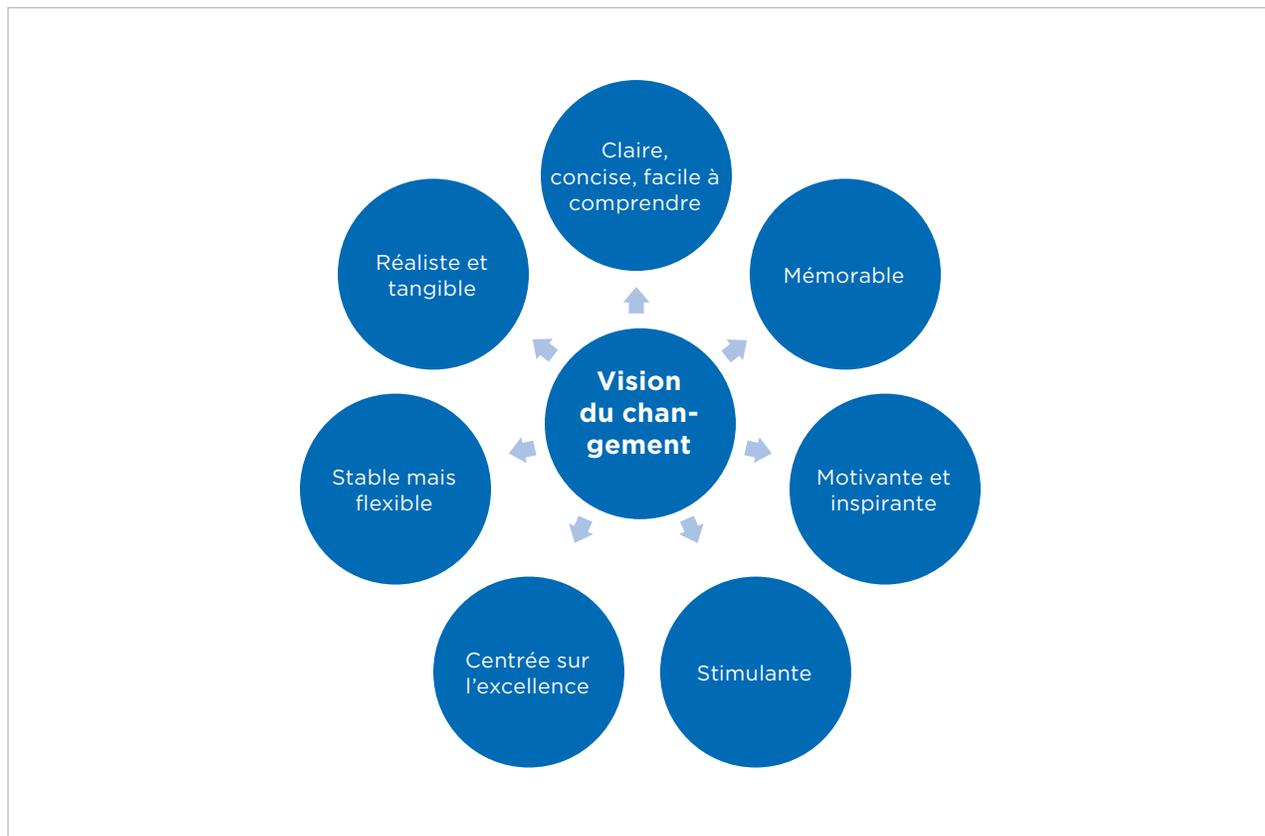
12 Il existe une vaste gamme de modèles analytiques qui peuvent être utilisés aux fins des évaluations internes et externes. Les modèles les plus appropriés dépendront de la nature des changements qui sont évalués. Ces modèles peuvent se trouver dans des articles et des ouvrages portant sur le changement stratégique et organisationnel, ou encore au moyen de recherches sur Internet. À titre d'exemple, mentionnons l'analyse PESTEL (en anglais) (www.salemalanzi.com/pestle-analysis), l'analyse FFPM ([https://fr.wikipedia.org/wiki/SWOT_\(m%C3%A9thode_d%27analyse\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/SWOT_(m%C3%A9thode_d%27analyse))) et le modèle des cinq forces de Porter (https://fr.wikipedia.org/wiki/Cinq_forces_de_Porter), qui sont utiles lorsque les changements sont de nature plus stratégique, ainsi que le modèle de convergence organisationnelle Nadler-Tushman (en anglais) (www.mindtools.com/pages/article/newSTR_95.htm), qui est très utile pour évaluer quels changements il peut être nécessaire d'apporter à l'alignement interne.



mesure de démontrer que la valeur perçue du changement et ses chances de réussite sont supérieures aux coûts perçus.

Les caractéristiques qui sous-tendent une vision du changement sont semblables à celles qu'on retrouve dans les énoncés de vision d'entreprise (voir figure 4). Cependant, la vision du changement a un horizon temporel (c'est-à-dire le temps nécessaire pour mettre en œuvre le changement) plus court, et elle est axée sur les résultats tangibles à atteindre et sur leur incidence prévue. Par définition, la vision du changement devrait cadrer avec la vision de l'entreprise.

FIGURE 4 : CARACTÉRISTIQUES D'UNE VISION FORTE DU CHANGEMENT



L'agent de changement peut être la personne responsable d'expliquer et de communiquer la nécessité et la **vision du changement**, mais leur élaboration est souvent une entreprise partagée. La participation d'autres personnes peut augmenter le temps nécessaire à cette étape, mais, habituellement, cette approche consolide la qualité et l'exhaustivité des analyses sous-jacentes, renforce le sentiment de légitimité des travaux entrepris, et facilite l'établissement de coalitions de soutien à l'initiative à mesure que celle-ci progresse.



Étape 3 : Gérer l'état de préparation au changement des parties prenantes clés dont l'approbation est nécessaire pour aller de l'avant

Pour aider l'organisation à se préparer au changement proposé, de solides analyses et une vision mobilisatrice ne suffisent généralement pas. L'expérience passée des parties prenantes clés en matière d'initiatives de changement pourrait avoir été bien peu positive. Elles sont donc susceptibles de sous-estimer les coûts et les risques associés au statu quo, qui est d'ailleurs souvent perçu comme l'option la moins risquée parce qu'il s'agit d'un « terrain connu ». À l'inverse, lorsque les choses vont très mal, la volonté des parties prenantes de prendre des risques peut atteindre des proportions déraisonnables et les conduire à prendre des mesures irréfléchies.

Afin de susciter un intérêt et d'obtenir l'approbation d'aller de l'avant, les parties prenantes clés ayant le pouvoir décisionnel quant au changement proposé doivent en venir à croire que le changement peut être accompli et le sera, et qu'il s'agit là de la bonne chose à faire. Ces parties prenantes clés doivent être convaincues de ce qui suit :

- les analyses sont solides, et le changement est la bonne chose à faire;
- les risques ont été soigneusement pris en compte et peuvent être gérés;
- d'autres contraintes et priorités ont été prises en compte;
- la valeur perçue du changement et ses chances de réussite sont supérieures aux coûts perçus;
- l'approche globale pour la planification des détails du changement et sa mise en œuvre sera prise en charge de façon réfléchie et compétente;
- la question de savoir **ce que le changement peut apporter** a été abordée avec elles, et une attention particulière a été accordée à la manière dont les choses seront perçues par les personnes que vise le changement;
- l'agent de changement est digne de confiance, crédible et compétent.

Cette confiance envers l'agent de changement est établie grâce à la qualité de ses travaux analytiques, à ses habiletés interpersonnelles, à son expérience antérieure de la gestion du changement et à sa réputation, ainsi qu'à la nature attrayante de la vision du changement.



PHASE 2 :

MOBILISATION

ACTIVITÉS PRINCIPALES

- Évaluer le pouvoir et l'influence, et commencer à établir des coalitions de soutien
- Évaluer les systèmes et processus formels et informels
- Évaluer de façon rigoureuse l'état de préparation au changement de l'organisation
- Confirmer l'approbation d'aller de l'avant, et diffuser largement la **nécessité du changement** et la **vision du changement**
- Élaborer un projet de **plan de mise en œuvre** et commencer la mise en œuvre

Phase 2 : Mobilisation

La **mobilisation** suppose d'étendre la prise de conscience aux autres personnes de l'organisation qui seront touchées par le changement, et de faire progresser l'état de préparation des personnes et des systèmes en vue du changement prévu.

Étape 1 : Évaluer le pouvoir et l'influence, et commencer à établir des coalitions de soutien

Plusieurs approches peuvent être utilisées pour évaluer le pouvoir et la dynamique culturelle au sein de l'organisation ainsi que la prédisposition au changement proposé. Une approche particulièrement utile consiste à réaliser une analyse des parties prenantes.

Une **analyse des parties prenantes** comprend l'identification de l'ensemble des personnes et des groupes qui peuvent avoir une incidence significative sur le changement proposé et/ou sur les personnes qu'il touchera. Cette analyse a pour but d'élaborer une meilleure appréciation des positions des parties prenantes, de leurs points de vue, de leur prédisposition au changement ainsi que des types de pouvoir et d'influence qu'elles peuvent exercer.

La connaissance de ces éléments ajoute à la compréhension du

contexte et de la meilleure façon d'approcher et de gérer les différentes parties prenantes en vue de favoriser le soutien nécessaire, d'apaiser les préoccupations et de faire progresser le changement.

Conseils

Les principales questions à se poser dans le cadre d'une analyse des parties prenantes comprennent les suivantes :

- Qui sont les parties prenantes (personnes et groupes)? Lesquelles sont les plus essentielles? Pourquoi?
- Comment les différentes parties prenantes seront-elles touchées par le changement? Lesquelles devront modifier leur comportement en raison du changement, et comment sont-elles susceptibles de réagir?
- Quelles parties prenantes sont susceptibles de vous soutenir une fois qu'elles auront pris part aux conversations concernant le changement? Pourquoi? Pourquoi pas? Qu'est-ce qui les empêche de soutenir le changement prévu?
- Quelles parties prenantes verront leur influence augmenter ou diminuer par suite du changement?
- Quelles parties prenantes sont susceptibles de faciliter particulièrement le cheminement vers le changement? Lesquelles sont susceptibles d'être particulièrement perturbatrices? Pouvez-vous les influencer directement? Indirectement?



Vue d'ensemble

Processus

Mise en œuvre

Principaux constats

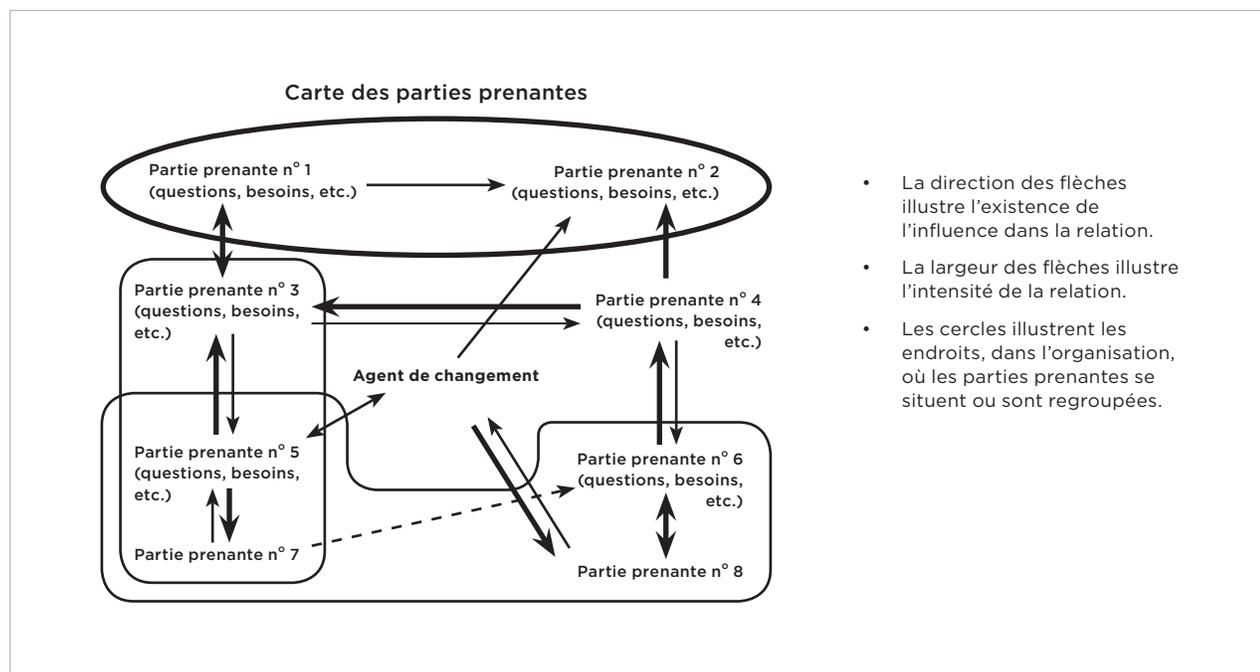
Ressources

Conseils (suite)

- Qui influence les parties prenantes influentes qui sont particulièrement pertinentes pour la réussite ou la perturbation du changement? Pouvez-vous influencer les influenceurs? Le cas échéant, de quelle manière?
- Ces différentes parties prenantes peuvent-elles être entraînées vers le changement ou y prendre part de manière à favoriser le soutien ou à minimiser la résistance?

Ces renseignements peuvent être consignés dans des graphiques et des tableaux tels que ceux présentés aux figures 5 et 6, qui sont ensuite mis à jour et utilisés à des fins de planification et de mise en œuvre.

FIGURE 5 : CARTE DES PARTIES PRENANTES¹³



13 Tiré de Tupper F. Cawsey, Gene Deszca et Cynthia Ingols (2016), *Organizational Change: An Action-Oriented Toolkit* (3^e édition), p. 201, Thousand Oaks, SAGE.

FIGURE 6 : TABLEAU DE SUIVI DES PARTIES PRENANTES¹⁴

Partie prenante	Son point de vue sur le changement, ses questions, ses besoins, etc.	Où elle en est dans le processus d'adoption (Soit : 1) Pas au courant; 2) Au courant et opposée; 3) Au courant; 4) Intéressée; 5) Mesures souhaitées; 6) Adoption en cours)	Mesure dans laquelle sa réaction face au changement est importante	Son pouvoir et son influence	Ceux qui l'influencent
Partie prenante n° 1					
Partie prenante n° 2					
Partie prenante n° n					

Étape 2 : Évaluer les systèmes et processus formels et informels

Au cours de la phase de la prise de conscience, les [systèmes et processus formels et informels](#) ont été analysés afin de déterminer s'ils faisaient partie de ce qui devait changer. Dans le cadre de cette étape, la tâche à accomplir est quelque peu différente : le but est de déterminer en quoi les autres parties des systèmes et processus formels et informels existants pourraient constituer des obstacles ou des sources potentielles de facilitation à l'égard du changement proposé.

Par exemple, la compréhension des processus d'approbation formels et de la nature des processus d'établissement du budget et de financement peut donner des indications utiles sur la manière de déterminer l'échéancier et la structure de votre demande d'approbation d'un projet. Si un gestionnaire local favorable au projet a un pouvoir d'approbation pour les demandes inférieures à 50 000 \$, il peut être logique de fractionner le projet général en plus petits projets que le gestionnaire local pourrait financer. Vous pouvez ensuite vous appuyer sur la réussite de ces petits projets pour aller plus loin et obtenir du soutien à l'égard de la demande plus large aux fins de la mise en œuvre du projet dans son intégralité.

À cet égard, une technique utile consiste à procéder à une [analyse des forces en jeu](#) afin d'identifier les [forces de soutien](#) et les [forces de retenue](#) qui peuvent être mises à profit pour faciliter le changement ou qui peuvent constituer des obstacles à sa mise en œuvre. Une fois ces forces identifiées et organisées, cette connaissance peut être intégrée dans le plan de mise en œuvre.

14 Tiré du matériel à l'appui de Tupper F. Cawsey, Gene Deszca et Cynthia Ingols (2016), *Organizational Change: An Action-Oriented Toolkit* (3^e édition), Thousand Oaks, SAGE.



Au départ, dans le cadre de la plupart des initiatives de changement, les forces soutenant le statu quo seront beaucoup plus nombreuses que celles favorables à l'état futur souhaité. Le changement proposé peut être nouveau pour les personnes touchées, les systèmes et processus formels et informels existants sont susceptibles d'avoir évolué pour soutenir l'état actuel, et les gens peuvent croire qu'ils ont intérêt à maintenir le statu quo. En cartographiant les forces, l'agent de changement se donne les moyens de réfléchir à ce qu'il peut faire pour ajouter des éléments moteurs ou renforcer ceux qui existent, pour amoindrir ou faire disparaître les forces de retenue, ou pour transformer les éléments de résistance en moteurs potentiels. Par exemple, si une partie clé du système d'information existant constitue un obstacle parce qu'elle ne fournit pas les informations nécessaires, le fait d'apporter certaines modifications à ce système d'information et à la formation des utilisateurs pourrait renverser la situation.

Étape 3 : Évaluer de façon rigoureuse l'état de préparation au changement de l'organisation

Les questions relatives à l'état de préparation au changement de l'organisation ont été explorées de façon préliminaire au cours de la phase de la prise de conscience. À cette étape, il convient d'approfondir cette analyse. Les analyses des parties prenantes et des forces en jeu seront utiles à cet égard. Dès lors qu'on commence à aller de l'avant, il est important de prendre en considération la compréhension des expériences antérieures des membres de l'organisation en ce qui a trait au changement ainsi que leur perception de l'état actuel de l'organisation.

Conseils

Parmi les aspects qui sont habituellement explorés lors de l'évaluation de l'état de préparation de l'organisation au changement, mentionnons les suivants :

- Expériences antérieures en ce qui a trait au changement
- Convictions quant à la nécessité du changement
- Niveau de soutien des dirigeants
- Niveau de crédibilité et de confiance que les membres de l'organisation ont envers les leaders de l'organisation, ses gestionnaires et ses champions du changement
- Ouverture au changement des diverses parties prenantes et des membres de l'organisation
- Niveau de concordance ou de préparation des systèmes et des processus pour contribuer à la progression du changement
- Avantages du changement par rapport aux avantages du statu quo
- Mesures disponibles pour évaluer les changements et surveiller l'incidence et la reddition de comptes



Divers outils existent pour mesurer l'état de préparation d'une organisation. Certains d'entre eux sont gratuits et peuvent être obtenus sur Internet, tandis que d'autres sont offerts moyennant un coût¹⁵. Certains de ces outils sont de simples sondages, alors que d'autres comprennent des entrevues au moyen de questionnaires et exigent l'intervention d'un consultant. Par ailleurs, après avoir examiné les différentes options, vous pourriez décider d'élaborer votre propre outil d'évaluation. Si un outil existant d'évaluation de l'état de préparation est utilisé, il se peut qu'il doive être personnalisé dans une certaine mesure pour qu'il reflète la culture et les caractéristiques uniques de votre organisation. Des conversations en personne avec des intervenants clés se révéleront utiles au moment d'évaluer l'état de préparation au changement et, si un sondage est utilisé, ces conversations pourraient se traduire par une augmentation du taux de réponse.

Étape 4 : Confirmer l'approbation d'aller de l'avant, et diffuser largement la nécessité et la vision du changement

L'autorisation définitive et l'approbation budgétaire nécessaires pour aller de l'avant doivent, au besoin, être obtenues auprès des personnes ayant le pouvoir décisionnel en matière de changement. S'il s'agit d'un changement graduel et de moindre envergure, il peut s'agir d'un gestionnaire local ou de vous-même. Toutefois, lorsque le changement est plus perturbateur, l'approbation d'autres personnes sera probablement nécessaire, les niveaux d'approbation augmentant proportionnellement selon l'ampleur de l'initiative proposée (voir figure 7).

FIGURE 7 : POUVOIR DÉCISIONNEL¹⁶

Type de changement	Ampleur du changement : nombre de services et/ou de personnes touchés	Politiques de l'organisation en matière d'approbation du changement	Seuil (en millions de dollars)	Approbation requise

Une fois que l'approbation d'aller de l'avant a été donnée, toutes les personnes concernées devront recevoir les communications liées au changement.

15 Par exemple, consulter la publication du gouvernement de la Californie (<https://cdt.ca.gov/wp-content/uploads/2017/02/OCM-Readiness-Guide.pdf>); le blogue publié par Prosci (<http://blog.prosci.com/when-should-you-use-a-change-management-readiness-assessment>); l'outil d'introduction de TSI (<http://transforming.com/business-and-information-technology-consulting-services/organizational-change-management/change-readiness-assessment>); et les mesures de l'état de préparation de Sherene Zolzo publiées dans le document de formation annuel de Pfeiffer (2009) (récupéré au www.proactionassociates.com/site_ProAction/section_publications/PDFs/PRO_article_WhosReadyChangeReadinessChecklist.pdf). Ces ressources sont disponibles en anglais seulement.

16 Tiré du matériel à l'appui de Tupper F. Cawsey, Gene Deszca et Cynthia Ingols (2016), *Organizational Change: An Action-Oriented Toolkit* (3^e édition), Thousand Oaks, SAGE.



Lorsque vous expliquez la nécessité et la vision du changement :

- **Soyez réaliste quant à la nature du parcours à venir et ne cédez pas à la tentation de sous-estimer le temps et les coûts nécessaires.** En promettre plus et finir par en donner moins alimente le cynisme, nuit à votre réputation professionnelle et rend les initiatives futures plus difficiles.
- **Utilisez les informations obtenues à cette étape pour étendre les efforts de communication au sujet de la vision du changement et des raisons pour lesquelles celui-ci est nécessaire.** Soyez prêt à répondre de façon constructive aux destinataires du changement et aux autres parties prenantes. Essayez de cultiver leur intérêt, leur énergie et leur enthousiasme.
- **Soyez prêt et apte à montrer aux parties prenantes ce que le changement peut leur apporter ainsi qu'à l'organisation.** Lorsque des récompenses sont prévues, faites attention à ne pas accorder des récompenses individuelles excessivement élevées en cas de réussite, ou d'imposer des pénalités individuelles importantes en cas d'échec, car cela pourrait donner lieu à des comportements qui ne sont pas dans l'intérêt supérieur de l'organisation. Par exemple, cela pourrait amener les gens à rivaliser entre eux, alors qu'ils devraient collaborer, ou à tenter de dissimuler les problèmes plutôt que de les signaler afin qu'ils soient évalués et réglés de manière efficace.

Étape 5 : Élaborer un projet de plan de mise en œuvre et commencer la mise en œuvre

À ce stade, les paroles suivantes du chat du Cheshire dans le roman *Alice au pays des merveilles* sont particulièrement pertinentes : « Si tu ne sais pas où tu vas, n'importe quelle route peut t'y mener. » Procéder de façon intuitive ne favorise pas la réussite d'une initiative de changement. Pour cette raison, l'élaboration d'un plan détaillé de mise en œuvre est essentielle, et il s'agit souvent d'une exigence en vue d'obtenir l'approbation nécessaire pour aller de l'avant. Le plan doit, à tout le moins, préciser :

- ce qui doit être fait, par qui et avec qui;
- les échéanciers visés, y compris les dates de début et de fin des principales étapes tout au long du projet;
- la manière dont les travaux nécessaires seront entrepris et dont la progression sera évaluée (mesures);
- la manière dont l'initiative de changement se régira elle-même et sera gérée;
- les exigences budgétaires.

Ce document peut et devrait être peaufiné et modifié à mesure que l'initiative progresse et que les apprentissages se font au fil du temps.



PHASE 3 : ACCÉLÉRATION

ACTIVITÉS PRINCIPALES

- Mettre sur pied et déployer les équipes responsables du changement
- Parachever et déployer le plan de communication
- Parachever et déployer le plan de mise en œuvre, et l'exécuter
- Gérer la transition
- Souligner les principaux jalons franchis tout au long du parcours de changement

Phase 3 : Accélération

Une fois la mobilisation en cours, l'attention se déplace sur les mesures nécessaires pour accélérer la progression. Les efforts s'intensifient pour s'assurer que les initiatives de mise en œuvre initiales qui ont été entreprises au cours de la phase de la mobilisation sont solidifiées et que les efforts de mise en œuvre sont étendus aux autres parties de l'organisation ciblées pour le changement. La participation constructive des destinataires du changement se poursuit. Il faut écouter attentivement leurs préoccupations et leurs points de vue, ajuster l'approche lorsque cela est approprié, et les aider à s'adapter et à mieux comprendre ce que le changement peut leur apporter ainsi qu'à l'organisation.

Lorsqu'elles mettent en œuvre des changements, les organisations cessent rarement toutes leurs activités. Elles doivent continuer à fournir produits et services et à répondre aux attentes

des clients. Les mesures prises au cours de la **phase de l'accélération** doivent permettre de savoir comment gérer la transition pour éviter toute répercussion à cet égard.

Étape 1 : Mettre sur pied et déployer les équipes responsables du changement

Pour les interventions autres que celles de moindre envergure, les agents de changement auront besoin de l'aide des équipes suivantes pour faire progresser la mise en œuvre dans les délais prévus.

a) L'équipe de direction

Cette équipe joue un rôle de gouvernance, en orientant et en soutenant l'agent de changement et son équipe de mise en œuvre. L'équipe de direction contribue à façonner le mandat du changement, règle les questions liées aux politiques et aux approbations qui émanent des niveaux hiérarchiques élevés, et décide s'il faut aller de l'avant ou non relativement aux aspects majeurs. Si le changement est de moindre envergure, une seule et même personne peut occuper ce rôle. Plus la complexité, l'incertitude et l'ampleur du changement augmentent, plus les équipes qui opèrent dans ce domaine deviennent des ressources précieuses.



Conseils

Que rechercher en vue de la constitution d'une équipe de direction?

- Des personnes qui ont l'influence nécessaire pour soutenir l'équipe auprès des autres et pour faciliter l'accès aux ressources dont l'équipe pourrait avoir besoin (personnel, temps, argent, équipement).
- Des personnes de confiance, respectées et désireuses de consacrer le temps qu'il faut pour aider.
- Des personnes qui ont les compétences nécessaires pour donner des indications à l'équipe de mise en œuvre et jouer un rôle de gouvernance à ce chapitre.

La dernière puce est particulièrement importante, parce que l'agent de changement et l'équipe de mise en œuvre sont susceptibles d'être très impliqués dans l'initiative. Bien que leur implication et leur cohésion soient fortement souhaitables, ces facteurs créent aussi des conditions qui peuvent donner lieu à une « pensée de groupe ». L'équipe de direction peut servir à prévenir une telle situation.

Outre l'équipe de direction, les agents de changement jugent souvent utile de développer un accès direct à d'autres hauts dirigeants de confiance qui souhaitent défendre le changement et fournir du soutien et des indications supplémentaires. Leur parrainage et les indications qu'ils fournissent sur des questions telles que la dynamique politique interne de l'organisation sont une source précieuse de renseignements et de soutien pour les agents de changement.

b) L'équipe de mise en œuvre

Cette équipe est chargée de la conception détaillée du plan de mise en œuvre et de son exécution. La constitution de l'équipe variera au fil du temps, afin de refléter ce qui est nécessaire à des moments différents en vue d'une mise en œuvre réussie.



Conseils

Que rechercher en vue de la constitution d'une équipe de mise en œuvre?

Les ingrédients nécessaires à la constitution d'une équipe de mise en œuvre qui connaît du succès sont, dans une large mesure, les mêmes que ceux auxquels on s'attend de la part de toute équipe très performante¹⁷ :

- une direction claire et motivante de la part de leaders qui sont authentiques et dignes de confiance;
- des tâches véritablement exécutées en équipe qui renforcent la nécessité de collaboration et de soutien mutuel;
- des récompenses pour l'excellence de l'équipe;
- des membres d'équipe qui possèdent la bonne combinaison de connaissances, de compétences et d'attitude;
- l'autorité de gérer les travaux qui a été conférée à l'équipe;
- des objectifs d'équipe véritablement partagés et générant un sentiment de responsabilité partagée;
- une équipe qui fait la promotion de l'esprit critique et de la réflexion stratégique, et qui est prédisposée à se concentrer sur les tâches à accomplir;
- des membres d'équipe qui estiment avoir le soutien des principaux cadres supérieurs;
- un accès à l'information nécessaire en temps voulu;
- la capacité émotionnelle nécessaire pour composer avec l'ambiguïté et la complexité;
- des membres d'équipe qui se font mutuellement et pleinement confiance et qui n'omettent pas de communiquer les renseignements qu'ils détiennent;
- des habiletés en matière de gestion efficace des conflits et une attitude positive qui sont la norme (plutôt que l'exception).

Les agents de changement font face à deux défis sous-jacents en ce qui a trait aux équipes. Le premier est celui de favoriser le développement d'une équipe de direction qui leur donnera les indications et le soutien dont ils ont besoin. Il se peut que l'agent de changement n'ait pas une grande influence à ce chapitre, mais ceux qui parrainent le projet pourraient être en mesure de l'aider.

Le deuxième défi est celui de recruter les membres de l'équipe de mise en œuvre, d'assurer leur perfectionnement et de gérer l'équipe. Comme dans le cas précédent, il se peut que l'agent de changement se retrouve dans une situation où il n'a pas beaucoup de contrôle direct sur la composition de l'équipe, mais la tenue de conversations franches avec ceux qui



parrainent le projet et l'équipe de direction, au sujet des besoins (talent, personnalités, réputation, délais, etc.), peut être utile à cet égard. Stimuler l'intérêt de personnes compétentes pour les amener à s'impliquer davantage encore peut aussi se révéler utile.

Étape 2 : Déployer le plan de communication

La communication avec les parties prenantes touchées vise à s'assurer de ce qui suit :

- Les messages clés sont consolidés;
- La documentation et la formation appropriées sont fournies aux personnes touchées par le changement;
- Les réactions des parties prenantes touchées sont prises en note, et des réponses y sont apportées;
- Des mises à jour en temps voulu et motivantes des communications sont diffusées, de manière à garantir l'adhésion, le soutien, l'intérêt et la participation des personnes touchées;
- Les progrès accomplis sont soulignés, et plus particulièrement les jalons clés.

Lorsque le changement est simple et direct, la nature du plan de communication l'est tout autant. Lorsque les changements sont plus importants et plus complexes, les perspectives de réussites sont plus grandes si le plan de communication est bien conçu et élaboré selon quatre grands objectifs :

- 1) Sensibiliser toutes les parties concernées de l'organisation à la nécessité du changement, et stimuler l'intérêt, le soutien, la participation et les efforts constants nécessaires pour garder le rythme;
- 2) Aider les gens à comprendre ce qui est attendu d'eux, comment le changement les touchera et comment ils seront soutenus;
- 3) Communiquer et soutenir en temps voulu tous les changements apportés aux structures et aux processus, y compris les changements d'emploi et de rôle;
- 4) Tenir les gens informés des progrès accomplis, notamment en fournissant des mises à jour sur l'état d'avancement des initiatives entreprises, sur les réussites et les échecs, sur les prochaines activités et sur les échéanciers.

Les plans de communication ne sont pas statiques. Les messages et les méthodes de communication varieront en taille et en complexité, au fil des différentes étapes du processus de changement (voir figure 8) :



FIGURE 8 : MÉTHODES DE COMMUNICATION SELON LES PHASES DU MODÈLE DE PARCOURS DU CHANGEMENT

Phase	Type de communication visée
Phase de la prise de conscience	<p>Cherche à établir la sensibilisation et à susciter l'intérêt, l'adhésion et le soutien parmi les parties prenantes clés, en ce qui concerne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la nécessité du changement; • la vision du changement; • le parcours global à suivre.
Phase de la mobilisation	<ul style="list-style-type: none"> • Cherche à accroître la sensibilisation, l'intérêt, l'adhésion et le soutien à l'égard du changement auprès de toutes les personnes qui seront touchées. • Fournit les informations supplémentaires qui sont nécessaires pour les personnes qui participent tôt à l'initiative de changement. • Souligne les premières réussites et l'atteinte des jalons.
Phase de l'accélération	<p>Fournit de l'information en temps voulu aux autres destinataires du changement, en ce qui concerne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les activités actuelles; • les prochaines étapes; • la reconnaissance et l'atteinte des jalons clés.
Phase de l'institutionnalisation	<ul style="list-style-type: none"> • Confirme ce qui a été accompli. • Renforce les avantages obtenus par suite de la mise en œuvre du changement. • Souligne les réussites et la contribution des personnes qui y ont participé. • Identifie les leçons tirées qui pourraient aider à guider de futures initiatives de changement.

Lors de l'élaboration du plan de communication, il faut considérer avec soin la mesure dans laquelle la technologie pourrait aider à évaluer la nécessité de changement, à faire passer le message, à fournir des réponses en temps voulu aux questions et aux préoccupations, à bâtir la confiance à l'égard du processus entrepris, et à établir la crédibilité et la fiabilité des personnes chargées de le diriger.



Conseils

Lorsque les changements gagnent en portée et en complexité, les outils de communication électronique peuvent aider s'ils sont utilisés de façon compétente et sont perçus par le public cible comme étant crédibles et intègres.

Des outils d'analyse de sentiments tels que ceux conçus par IBM peuvent être utilisés pour saisir les problèmes et évaluer l'environnement de travail d'une entreprise grâce à la surveillance éthique des thèmes contenus dans les courriels et dans le contenu échangé sur les médias sociaux. IBM utilise sa plateforme de médias sociaux pour faire participer ses employés à l'égard de différents problèmes, et a indiqué qu'elle l'utilisait pour l'aider à repenser son système mondial de gestion de la performance en l'espace de quelque mois.

La liste des outils de communication électronique disponibles est longue et ne cesse de s'allonger. Parmi les plus courants, mentionnons le courriel, la messagerie instantanée, les blogues, les gazouillis et divers types d'outils logiciels de groupe collaboratifs¹⁸. Workplace de Facebook¹⁹ donne accès à plusieurs de ces outils, et des services similaires sont offerts par d'autres entreprises. L'important est de sélectionner ceux que les agents de changement peuvent déployer de façon compétente et que les destinataires sont susceptibles d'utiliser en toute confiance²⁰.

Étape 3 : Déployer le plan de mise en œuvre

N'oubliez pas que l'objectif premier d'un plan de mise en œuvre (aussi appelé plan d'action) est de faire progresser la mise en œuvre et de gérer efficacement les risques connexes. À mesure que le rythme du changement s'accélère au sein de l'organisation, vous devez continuer de mettre en place et de peaufiner votre plan de mise en œuvre, votre plan de communication et les outils d'évaluation connexes que vous utiliserez pour guider l'initiative et en faire le suivi.

Outre l'organisation des activités, un plan de mise en œuvre bien conçu peut vous aider de diverses façons, pourvu que vous utilisiez les bons outils pour générer les données qui y sont intégrées. Les outils mentionnés précédemment relativement à l'évaluation de la nécessité du changement, de l'état de préparation au changement, des forces en jeu et des parties prenantes, des équipes responsables du changement et des plans de communication sont tous des exemples d'outils de planification de la mise en œuvre qui sont déployés à différentes étapes du processus. Ces outils et d'autres outils de planification de la mise en œuvre méritent d'être explorés lors de l'élaboration du plan de mise en œuvre (voir figure 9).

17 Une présentation des outils logiciels de groupe collaboratifs se trouve à l'adresse suivante (en anglais) : http://wps.prenhall.com/bp_turban_ec_2012/207/53241/13629784.cw/content/index.html.

18 Workplace de Facebook (en anglais) : www.facebook.com/workplace/m/news-feed

19 Waddell Kaveh (29 septembre 2016), « The Algorithms That Tell Bosses How Employees Are Feeling », *The Atlantic*, extrait du site www.theatlantic.com/technology/archive/2016/09/the-algorithms-that-tell-bosses-how-employees-feel/502064.

FIGURE 9 : OUTILS DE PLANIFICATION DE LA MISE EN ŒUVRE

Outils pour le plan d'action	Utilisation prévue
<p>Outils administratifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisation des responsabilités • Listes de choses à faire • Outils d'établissement de calendriers • Budgets • Documentation de suivi • Confirmation de l'achèvement 	<p>Faire le suivi de divers facteurs, notamment : qui est responsable de quoi (y compris les remplaçants); horaires et échéanciers des tâches; progression des mesures prises, jalons et objectifs; et niveau des dépenses par rapport aux montants budgétés.</p>
<p>Sondages et outils d'analyse des résultats des sondages</p>	<p>Évaluer des facteurs tels que le niveau de sensibilisation des employés à la situation actuelle; leur compréhension des raisons du changement; leurs attitudes, croyances et réactions; leur niveau de soutien et d'engagement envers le changement. Le contenu des outils variera selon la progression de l'organisation dans le processus de changement.</p>
<p>Outils d'évaluation de la compétence et de remédiation</p>	<p>Évaluer si les personnes concernées sont capables de faire ce qui leur est demandé. Par exemple, si le changement implique l'implantation d'un nouveau logiciel, les employés peuvent-ils l'utiliser de façon efficace et efficiente? Les tests de compétence, le suivi des erreurs, le mentorat et le recyclage professionnel (au besoin) entrent dans cette catégorie.</p>
<p>Outils de planification de projet tels que les méthodes du chemin critique utilisées pour planifier l'échéancier des tâches, identifier les exigences en matière de ressources, identifier et gérer les goulots d'étranglement potentiels</p>	<p>Divers outils utiles peuvent être trouvés dans les ouvrages relatifs à la gestion de projet. Au besoin, ces outils peuvent être déployés pour obtenir des indications supplémentaires qui aideront à établir les étapes spécifiques du plan de changement, à identifier les goulots d'étranglement et les voies de rechange, à améliorer la logistique et à renforcer la coordination des efforts requis.</p>
<p>Outils de planification d'urgence</p>	<p>Identifier les points à risque et élaborer des plans d'urgence si la voie privilégiée devient problématique et qu'un plan B est nécessaire. Les analyses par arbre de décision et la création de scénarios peuvent s'avérer utiles à cet égard.</p>



FIGURE 9 : OUTILS DE PLANIFICATION DE LA MISE EN ŒUVRE (SUITE)

Outils pour le plan d'action	Utilisation prévue
Outils de suivi du soutien	Faire le suivi du soutien et de l'engagement des personnes ainsi que de leur potentiel d'influencer les actions des autres et les résultats. Les approches adoptées peuvent être très élémentaires, comme le simple suivi des sentiments contenus dans des conversations et des courriels. Cependant, l'approche peut être plus complexe et faire intervenir des sondages et d'autres outils électroniques pour jauger les sentiments.
Outils d'influence	Repérer, surveiller et évaluer la valeur de différentes méthodes d'influence auprès de différentes parties prenantes à différentes étapes du processus de changement. Les outils d'évaluation des sentiments mentionnés précédemment et les outils de surveillance des parties prenantes entrent dans cette catégorie.
Outils de gestion de la transition	S'assurer que l'organisation peut continuer d'exercer ses activités efficacement et de répondre aux attentes des clients internes et externes tout en mettant en œuvre les changements.
Outils d'analyse après action	S'assurer que les leçons tirées tout au long du processus de changement sont consignées à des fins d'utilisation future, et prévoir la reconnaissance et le soutien des membres de l'équipe responsable du changement qui, à ce stade, sont réaffectés à d'autres activités.



Étape 4 : Gérer la transition et maintenir le niveau d'énergie et d'enthousiasme

Continuez de travailler en vue de maintenir, à l'égard du changement, le niveau d'énergie et d'enthousiasme de l'équipe de mise en œuvre et, par son intermédiaire, des destinataires du changement. Cela est plus facile à dire qu'à faire, car le dynamisme et l'engagement peuvent rapidement décliner en raison de priorités contradictoires, du stress lié au changement ainsi que de tensions, de contretemps, de la fatigue et de l'épuisement, particulièrement lorsque les changements mis en œuvre sont plus importants et plus complexes. La figure 10 ci-après illustre les défis courants liés à la [gestion de la transition](#) et les réponses possibles.

FIGURE 10 : DÉFIS LIÉS À LA GESTION DE LA TRANSITION ET RÉPONSES

Défi	Réponse
L'initiative de changement donne lieu à une série d'initiatives de changement connexes dans différentes parties de l'organisation.	Afin de s'assurer que la progression ne soit pas ralentie ou entravée, l'agent de changement discute des initiatives de changement connexes avec les autres parties concernées pour que les efforts puissent être mieux coordonnés.
D'autres initiatives de changement sont en cours de réalisation dans l'organisation.	Le programme global du changement au sein de l'organisation devra être géré de façon que les changements n'interfèrent pas entre eux.
Les membres de l'organisation ont de la difficulté à s'acquitter de leurs responsabilités préexistantes en vue de donner suite aux engagements pris envers les clients internes et externes.	L'agent de changement prend bien soin de se pencher sur la manière dont les engagements seront gérés au cours de la période de transition, afin d'éviter la frustration, la colère et l'épuisement des membres de l'organisation et/ou la frustration et la colère de leurs clients.
Le changement peut être stressant. Certaines personnes peuvent parfois se sentir seules et frustrées et trouver les choses répétitives alors que la mise en œuvre du changement progresse.	Au fil de la progression du changement, l'agent de changement prend le temps de souligner les réussites et d'évaluer les ratés et les échecs. L'agent de changement doit composer avec sa propre énergie et son propre enthousiasme, tout en aidant les autres personnes qui prennent part au changement à en faire de même et à prévenir l'épuisement professionnel.
Des échecs et des revers surviendront (inévitablement) en cas de changements plus vastes et plus complexes.	L'agent de changement prévoit des endroits « sûrs » où des conversations pourront se tenir avec les membres de l'équipe au sujet du dynamisme des participants et des réactions personnelles face au changement, de manière à faire le point et à apprendre des expériences passées.



La résistance est un autre défi important qui retient l'attention concernant la gestion de la transition. Lors de la mise en œuvre du changement, il arrive souvent qu'on soit confronté à des gens qui ne le soutiennent pas et qui s'efforcent de le remettre en question. Il se peut que le projet soit relativement nouveau pour les destinataires, et que ceux-ci aient de sérieuses préoccupations et se posent un certain nombre de questions :

- Le projet nuira-t-il à la satisfaction et à la fidélisation à long terme des clients?
- Avons-nous les ressources et l'engagement organisationnel nécessaires pour aller jusqu'au bout?
- Les choses vont-elles fonctionner comme prévu ou faire empirer la situation?
- Le projet détournera-t-il l'attention de questions plus importantes?
- Le projet aura-t-il des répercussions défavorables sur mon équipe et sur moi?
- Serons-nous capables de faire ce qui est attendu de nous?
- Qu'est-ce que le projet va m'apporter?

Conseils

Comment composer avec la résistance au changement?

- NE PAS tomber dans le piège de voir automatiquement ce qui se passe comme de la résistance généralisée au changement qui doit être repoussée ou neutralisée de façon agressive. Souvent, ce qu'on entend en réalité, ce sont des réactions ambivalentes face au projet. Le terme « résistance » simplifie trop les choses, de manière dangereuse, et peut conduire à ce que la situation redoutée devienne réalité.
- Il faut éviter de se laisser frustrer par la situation et de sauter à la conclusion que vous avez affaire à une résistance généralisée de la part des gens. Il est plus sûr de supposer que ce que vous observez est de l'ambivalence ou une forme plus légère de résistance. Suscitez le dialogue et cherchez à comprendre les points de vue et les préoccupations des gens. Considérez les réactions des autres comme étant de l'information précieuse. Il pourrait y avoir des éléments que vous avez manqués ou que vous devez considérer de nouveau pour ouvrir la voie et éliminer les obstacles.
- Il est beaucoup plus facile de faire basculer le cœur et l'esprit lorsqu'on a affaire à de l'ambivalence ou à une forme plus légère de résistance que lorsqu'on a affaire à de la résistance généralisée. Si votre réponse à la situation donne lieu à de la résistance généralisée, vous avez tout simplement rendu le défi lié au changement beaucoup plus difficile. N'entrez pas inutilement en guerre. Il est beaucoup plus facile d'entrer en guerre que d'en sortir vainqueur.



Conseils (suite)

- Les agents de changement doivent aussi modérer l'exubérance excessive et l'exaltation de ceux qui sont en faveur du changement, et leur inculquer l'importance de traiter tout le monde avec respect et dignité. Si les gens développent des attentes réalistes au sujet de l'incidence qu'aura le changement, ainsi que du temps, de l'énergie et des ressources qui seront nécessaires pour le mener à bien, ils sont beaucoup moins susceptibles de perdre leurs illusions et de devenir des opposants potentiels au projet en cours de route. Ils sont aussi moins susceptibles de donner des arguments à ceux qui ont des préoccupations quant au changement si l'agent de changement inculque l'importance de traiter les autres avec respect et dignité.
- Lorsque des **changements perturbateurs** interviennent, il faut donner l'occasion aux destinataires de faire leur deuil et de célébrer ce qui a été accompli précédemment. Ne réprimez pas leurs sentiments en omettant d'honorer le passé; utilisez-le plutôt comme pont pour les aider à aller de l'avant et à s'ajuster au changement.
- Assurez-vous que les destinataires touchés défavorablement par les changements plus perturbateurs (par exemple, mises à pied, rétrogradation) soient traités de façon juste et équitable. Ceux qui restent seront très attentifs à ce qui se passe, et leur attitude envers les agents de changement et l'initiative sera influencée par la façon dont la situation aura été gérée. La décision qu'ils prendront lorsqu'ils se demanderont s'ils devraient rester ou partir reposera en partie sur la façon dont les autres sont traités; sur la question de savoir s'ils croient avoir ou non de bonnes raisons d'espérer un meilleur avenir au sein de l'organisation; sur la question de savoir s'il y a d'autres bonnes raisons de rester; et sur ce qu'ils pensent être des solutions de rechange à leur emploi.
- Assurez-vous que les destinataires reçoivent la formation et le soutien dont ils ont besoin pour s'ajuster efficacement à ce qui est attendu d'eux en raison des changements.
- Si la résistance généralisée se manifeste sous forme de résistance passive et active visant à faire dérailler le changement, et que d'autres formes d'influence n'ont pas permis de modifier ces comportements, les agents de changement devront chercher à obtenir la permission (au besoin) d'adopter des mesures plus drastiques auprès de ceux qui tentent de saboter l'initiative. Il pourrait s'agir d'une réaffectation ou de mesures disciplinaires, pouvant aller jusqu'au congédiement. Toutefois, il faut utiliser ces approches en tout dernier recours, à moins que les actes aient été réellement flagrants (par exemple, se livrer à du sabotage).



Vue d'ensemble

Processus

Mise en œuvre

Principaux constats

Ressources

PHASE 4 :**INSTITUTIONNALISATION****ACTIVITÉS PRINCIPALES**

- Élaborer et déployer les mesures qui guideront le processus, de la phase de la prise de conscience à celle de l'institutionnalisation, et contribuer à la gestion des risques
- S'assurer que les autres structures, systèmes et processus existants sont alignés sur le changement
- S'assurer que le changement est entièrement adopté et préparer l'organisation aux changements futurs

Phase 4 : Institutionnalisation

La phase de l'institutionnalisation est axée sur les mesures qui contribuent à solidifier l'initiative de changement et à en faire la nouvelle norme.

Étape 1a : Élaborer et déployer les mesures qui permettront d'encadrer et de guider le processus

Les activités liées à l'élaboration de mesures et au suivi fournissent des indications aux agents de changement, à l'équipe de direction et à l'équipe de mise en œuvre tout au long du processus de changement, c'est-à-dire de l'évaluation initiale des coûts, des avantages et des risques au suivi de la progression et à l'appréciation finale de ce qui a été accompli. Ces activités visent à permettre ce qui suit :

- clarifier ce qu'est un changement réussi
- expliquer comment procéder
- affecter les ressources
- aider à clarifier ce qui est attendu des gens
- surveiller l'avancement
- faire état de la nécessité d'apporter des correctifs en cours de route
- gérer les risques tout au long du processus

Des exemples de mesures utilisées à différentes étapes du processus de changement sont énoncés à la figure 11.

FIGURE 11 : EXEMPLES DE MESURES DU CHANGEMENT

Phase	Rôle des mesures (quantitatives et qualitatives)
Prise de conscience	<ul style="list-style-type: none"> • Faire le suivi et évaluer les facteurs environnementaux externes. • Aider à évaluer le mode de fonctionnement actuel de l'organisation et ce qui doit changer, et ce que serait concrètement un changement réussi. • Aider à définir les critères indiquant qu'un changement est réussi concrètement, une fois son institutionnalisation effectuée.



Vue d'ensemble

Processus

Mise en œuvre

Principaux constats

Ressources

FIGURE 11 : EXEMPLES DE MESURES DU CHANGEMENT (SUITE)

Phase	Rôle des mesures (quantitatives et qualitatives)
Prise de conscience (suite)	<ul style="list-style-type: none"> Évaluer les risques liés au statu quo et ceux associés aux différents plans d'action possibles. Évaluer si les changements proposés cadrent avec la mission, la vision, les valeurs et convictions fondamentales, les stratégies et la tolérance au risque de l'organisation. En l'absence de changements proposés, les mesures sont utilisées pour aider à évaluer si des changements sont nécessaires dans ces domaines et à déterminer en quoi ils pourraient consister. Les systèmes de limites précisent quels types de mesures et de comportements sont perçus comme étant acceptables ou inacceptables par l'organisation²¹.
Mobilisation	<ul style="list-style-type: none"> Les outils d'évaluation utilisés au cours de cette phase sont, dans une large mesure, des contrôles directifs ou directionnels. Baliser les progrès accomplis par rapport aux jalons, ce qui aide à apporter des correctifs en cours de route. Faire le suivi de l'affectation des ressources (temps, personnel, argent) aux diverses activités. Évaluer l'incidence du changement sur d'autres facteurs importants en matière de productivité et de qualité (par exemple, la fourniture de produits et de services existants). Identifier les progrès accomplis et les jalons atteints, et les souligner.
Accélération	<ul style="list-style-type: none"> Les outils d'évaluation utilisés au cours de cette phase sont, dans une large mesure, des contrôles directifs ou directionnels. Baliser les progrès accomplis par rapport aux jalons, ce qui aide à apporter des correctifs en cours de route. Faire le suivi de l'affectation des ressources (temps, personnel, argent) aux diverses activités. Évaluer l'incidence du changement sur d'autres facteurs importants en matière de productivité et de qualité (par exemple, la fourniture de produits et de services existants). Identifier les progrès accomplis et les jalons atteints, et les souligner.



20 Simons Robert (1995), « Control in the age of empowerment », *Harvard Business Review*, 73(2), p. 80-88.

FIGURE 11 : EXEMPLES DE MESURES DU CHANGEMENT (SUITE)

Phase	Rôle des mesures (quantitatives et qualitatives)
Institutionnalisation	<ul style="list-style-type: none"> Évaluer la progression globale. Procéder à une analyse après action formelle pour aider à saisir ce qui a été appris tout au long du processus, et consigner le tout formellement en vue d'une utilisation future. Souligner ce qui a été accompli et préparer le terrain pour les prochains changements éventuels.

Il faut énormément de temps pour institutionnaliser les changements majeurs. Les responsables de la mise en œuvre peuvent se sentir seuls, confus et frustrés. Parfois, ils devront composer avec des pressions concurrentes et avec les grandes préoccupations des destinataires du changement et des autres parties prenantes. Par conséquent, il faut surveiller non seulement la progression physique, mais aussi la santé de l'équipe de mise en œuvre ainsi que des destinataires du changement. Assurez-vous qu'ils gardent le même état d'esprit, même lorsqu'ils travaillent pour ajuster leur approche à l'égard du changement. N'attendez pas la toute fin du processus pour souligner les progrès accomplis, à tout le moins de façon simple et concrète²¹!

Lors de la communication des initiatives de changement aux membres de l'organisation, les mesures peuvent améliorer la prise de conscience à l'égard des éléments précis que vous avez en tête. Des instruments tels que des échéanciers, des graphiques d'activités (qui est responsable de quoi, quand et comment) ainsi que les mesures connexes permettront de réduire l'ambiguïté et la complexité pour les destinataires du changement et pour les autres personnes ayant un intérêt envers le changement. Assurez-vous que les mesures clés sont mises en relief de sorte que les personnes qui reçoivent l'information ne se sentent pas noyées dans une mer de données. Ces données les aideront à dresser le portrait des progrès accomplis et à se préparer à ce qui s'en vient.

Dans le cas des changements plus importants et plus complexes, des méthodes plus sophistiquées comme les grilles stratégiques peuvent servir à provoquer une meilleure compréhension commune des changements qu'on tente d'instaurer et des raisons pour lesquelles on le fait, à rendre les hypothèses plus explicites et à les tester, et à aider tant les destinataires que les agents de changement à gérer et à surveiller la progression tout au long du projet.

21 Kaplan Robert S. et David P. Norton (2000), « Having Trouble With Your Strategy? Then Map It », *Harvard Business Review*, 78(5), p. 167-176.



Lorsque l'initiative de changement atteint sa conclusion, célébrez-en la réussite au sein de l'organisation et avec les membres de l'équipe de mise en œuvre. Retirez tout ce que vous pouvez de l'expérience en dressant un bilan de l'initiative. Lorsque l'équipe de mise en œuvre est dissoute, efforcez-vous de faire en sorte que les nouvelles affectations de ses membres correspondent à leurs intérêts professionnels ainsi qu'aux besoins de l'organisation, afin que les nouvelles compétences acquises puissent être mises à profit.

Étape 1b : Gérer les risques

Tous les changements comportent des risques, et il en va de même avec le statu quo. Une prise de risque éclairée est un élément important de la réussite organisationnelle. Les facteurs qui ajoutent une part de risque peuvent aussi apporter des avantages potentiels. Les agents de changement doivent identifier, évaluer et gérer les facteurs de risque. En identifiant les facteurs qui font que les niveaux de risque demeurent trop bas ou que le risque grimpe au-delà de niveaux acceptables, les agents de changement peuvent intervenir en temps opportun et faire en sorte que les risques demeurent dans une fourchette acceptable.

Les mesures qui permettent de surveiller les aspects clés du changement (par exemple, les échéanciers, les niveaux de performance, la performance par rapport aux jalons clés, les sentiments et les réactions des employés) peuvent constituer des signes précurseurs de la nécessité de prendre des mesures correctives. Ce qui est surveillé et évalué est ce dont on s'occupe. Les mesures et les méthodes de suivi spécifiques à utiliser dans le cadre d'une initiative de changement donnée varieront selon la nature du changement et le contexte. Les membres de la profession comptable sont bien placés pour donner des avis d'expert dans ce domaine.

Les outils de gestion des risques viennent également sous forme d'agents de changement et de leaders dignes de confiance et réceptifs; de communications en temps voulu et transparentes; de ressources suffisantes; et de processus de gestion du changement solides et comprenant un plan de mise en œuvre bien conçu et adaptable.

Des outils tels que les « cartes thermiques » (matrices de l'incidence / la probabilité des risques) de même que le modèle DICE de Sirkin, Keenan et Jackson²² peuvent servir à évaluer les risques relatifs au processus de changement afin de les maintenir dans des limites acceptables. Ces outils se penchent sur le temps écoulé entre les examens officiels du processus; sur la confiance que les autres ont quant à la capacité des équipes de gestionnaires, de superviseurs et de membres du personnel de réussir l'exécution du changement; sur le niveau de dévouement et de soutien à l'égard du changement dont font preuve les hauts dirigeants et les employés; et sur l'ampleur des efforts supplémentaires requis de la part des personnes qui mettent en œuvre le changement²³.

22 Sirkin Harold L., Perry Keenan et Alan Jackson (octobre 2005), « The Hard Side of Change Management », *Harvard Business Review*, 91(9), p. 108-118.

23 De plus amples informations sur le modèle DICE peuvent être consultées sur le site Web de Brightline (en anglais), à l'adresse www.brightline.org/resources/dice-a-tool-for-executional-certainty.



Étape 2 : Aligner les autres structures, systèmes et processus sur le changement

Les changements aux structures, systèmes et processus existants sont souvent les principales cibles de l'initiative de changement. Cependant, une fois le changement en cours, il se peut qu'on estime que des modifications doivent être apportées aux autres structures, systèmes et processus afin de les aligner sur les changements prévus. Il en résulte que les agents de changement doivent porter une attention particulière à ces aspects et obtenir les approbations nécessaires, le cas échéant, pour procéder à ces modifications supplémentaires.

Pensons par exemple à un changement qui a pour objectif d'améliorer l'expérience client en rehaussant la collaboration du personnel et le travail d'équipe dans le cadre des interactions avec les clients. Si on détermine par la suite que le système de récompense existant est orienté sur la personne et de nature hautement concurrentielle, il devra être aligné sur le changement souhaité. Si cela ne se produit pas, le personnel recevra alors des signaux contradictoires concernant les actions qui sont valorisées, et comme nous l'avons mentionné à l'étape 1b, ce qui est mesuré (et récompensé) est ce qui est fait. Lorsque vous lancez des initiatives visant à aligner les structures, systèmes et processus existants, soyez conscient du fait qu'il s'agit d'initiatives de changement qui devront être gérées avec soin et non traitées comme de simples ajouts.

Étape 3 : S'assurer que le changement est entièrement adopté et préparer l'organisation aux changements futurs

L'objectif de la phase de l'institutionnalisation est de consolider le changement de sorte qu'il devienne la norme. Lorsque l'initiative de changement atteint sa conclusion, certaines étapes doivent être suivies pour confirmer et renforcer ce qui a été accompli par le changement en termes concrets et mesurables, afin d'éviter tout retour en arrière à la situation qui prévalait avant le changement. Comme nous l'avons mentionné précédemment, il faut s'assurer que ce qui a été atteint est souligné tant en public qu'en privé et que ceux qui y ont contribué font l'objet d'une reconnaissance publique.

Enfin, demandez à quelqu'un qui n'a pas directement contribué au changement d'effectuer une analyse après action afin de capter ce que l'expérience a permis d'apprendre et d'en tirer des leçons. Ces renseignements peuvent ensuite être utilisés pour aider au perfectionnement professionnel des personnes ayant contribué au changement et pour renforcer les processus de gestion du changement.

En fin de compte, l'exécution de la phase de l'institutionnalisation ne doit pas amener l'organisation à résister aux changements futurs. Ce doit plutôt être l'inverse! Cette phase doit consolider l'importance de la remise en question des hypothèses concernant la façon dont les choses sont effectuées et les raisons pour lesquelles elles le sont, ainsi que la valeur de la flexibilité et de la capacité d'adaptation de l'organisation. **Le changement est un cheminement continu.**



Principaux constats

Ces lignes directrices portent sur la gestion des initiatives de changement planifiées, de leur tout début à leur conclusion, et décrivent à cet égard un processus en quatre phases. Bien que ces phases aient été présentées de façon linéaire et séquentielle, il convient de noter que le processus de changement est désordonné. Les étapes se chevauchent et peuvent se répéter. Les paragraphes qui suivent exposent quatre observations finales (« **conseils clés** ») à prendre en considération.

1) Lorsque vous pensez changement, n'oubliez pas qu'il ne survient pas de manière isolée. De multiples changements se produisent habituellement au sein d'une organisation à tout moment : certains sont mineurs et d'autres, majeurs, certains sont prévisibles et d'autres, imprévus. Ils grugent tous de l'énergie et, parfois, ils s'influencent et se recourent les uns les autres, pour le meilleur ou pour le pire. Les agents de changement doivent être conscients de ces facteurs et être prêts à les intégrer dans leur planification et leur mise en œuvre, au besoin.



2) Les changements plus importants ont leur propre effet domino, car ils se manifestent sous la forme d'une multitude d'initiatives de changement de moindre envergure dans différentes parties de l'organisation. Le même changement peut donc sembler quelque peu différent selon qu'on interagit avec les professionnels du marketing de l'entreprise ou avec ceux de l'exploitation. De telles différences ne devraient pas poser problème, pour autant qu'elles cadrent avec la vision du changement.

3) Le changement exige la participation des autres. Le changement peut constituer une expérience hautement personnelle pour les parties prenantes, et plus particulièrement pour celles qui se voient comme les destinataires du changement. L'approche de la participation doit être gérée efficacement afin de favoriser la prise de conscience vis-à-vis de la situation, des raisons pour lesquelles le changement est nécessaire, de la vision du changement, de son incidence sur les parties prenantes et de ce qu'il peut leur apporter. Faites preuve d'empathie. Cultivez le soutien en favorisant la participation, et évitez de donner naissance à des ennemis et à des obstacles inutiles. Bien que les agents de changement puissent, dans un premier temps, se tourner davantage vers les membres de la haute direction pour obtenir l'approbation d'aller de l'avant, le besoin de cultiver le soutien s'applique à tous les membres du personnel qui travaillent dans les parties de l'organisation touchées par le changement, et son importance augmente lorsque les nouvelles sont confuses, problématiques ou négatives. Ne vous cachez pas!



4) Le changement exige des compétences en matière de génération et de gestion d'énergie, de la phase de la prise de conscience à celle de l'institutionnalisation. Il faut s'assurer que le niveau d'énergie ne diminue pas en cours de route, et que tout est fait pour éviter que les personnes qui participent à l'initiative soient victimes d'épuisement professionnel, de démotivation ou de mise à l'écart dans le cadre du processus. Soulignez l'atteinte de jalons et les autres réussites tout au long du parcours. Enfin, n'oubliez pas que le changement auquel vous travaillez pave la voie pour les changements à venir. Le changement est un processus continu et non une finalité.

Tant la gestion du changement que le Modèle de parcours du changement cherchent à faire progresser et à soutenir le cadre RAID de CPA Canada. Lorsque les capacités sont appliquées adéquatement, elles favorisent la résilience, l'adaptabilité et l'innovation. Ces trois facteurs sous-tendent la durabilité des entreprises. Les organisations qui possèdent des pratiques plus efficaces de gestion du changement développent une meilleure capacité à s'adapter de manière efficace aux changements dans l'environnement externe et deviennent plus résilientes. L'innovation au sein de telles organisations est renforcée et progresse au moyen de processus de changement bien conçus qui sont optimisés par des leaders souhaitant trouver de nouvelles méthodes qui soient meilleures pour exercer leurs activités et apporter de la valeur à leurs clients. Au bout du compte, la gestion du changement a trait à la **durabilité** de l'organisation, qui découle du jeu des facteurs que sont la **résilience**, l'**adaptabilité** et l'**innovation**, autrement dit le cadre RAID.



Vue d'ensemble

Processus

Mise en œuvre

Principaux constats

Ressources

Ressources

L'auteur

Gene Deszca

Gene Deszca est professeur émérite à la Lazaridis School of Business and Economics de l'Université Wilfrid Laurier, où il a joué un rôle important de leader dans le développement de programmes, dans les domaines de l'administration des affaires et des affaires internationales.

Il a publié ou présenté plus d'une centaine de documents de travail, études de cas, monographies et articles techniques de même que six livres (avec des coauteurs), dont le plus récent s'intitule **Organizational Change: An Action-Oriented Toolkit** (4^e édition)²⁴. Il a siégé au conseil consultatif de diverses entités des secteurs public et privé, et notamment, pendant six années, au conseil d'administration de la Société des comptables en management du Canada.

Son intérêt envers l'entrepreneuriat l'a conduit à poursuivre son implication auprès de sociétés en début de croissance. Il continue d'enseigner dans divers pays, à animer des ateliers, à agir à titre de consultant et à écrire. Ses recherches actuelles portent sur l'évolution des organisations qui subissent le stress attribuable aux perturbations ainsi que sur le changement organisationnel.

Courriel : gdeszca@wlu.ca | LinkedIn : [in/gene-deszca-b57549b](https://www.linkedin.com/in/gene-deszca-b57549b)



Vue d'ensemble

Processus

Mise en œuvre

Principaux constats

Ressources

24 Thousand Oaks, SAGE, 2019.

Annexe

Termes clés de la gestion du changement organisationnel

Analyse après action : Étape ultime du processus de gestion de la transition. Elle vise à mettre un terme à l'initiative de changement et à engager les participants dans un processus qui permettra de tirer des leçons de l'expérience et de les codifier en vue d'une utilisation future.

Analyse des forces en jeu : Processus utilisé pour identifier et analyser les forces en jeu qui ont une incidence sur le changement organisationnel, puis pour déterminer comment il est possible de modifier ces forces pour faciliter le changement. Les forces en jeu comprennent les forces de soutien et les forces de retenue.

Analyse des parties prenantes : Identification et évaluation des personnes qui peuvent avoir une incidence sur le changement et de celles qu'il touchera. Cette analyse porte notamment sur les points de vue et les motivations de l'ensemble des parties prenantes ainsi que sur le type de pouvoir qu'elles peuvent exercer. Il s'agit de l'identification des relations au sein de l'organisation, c'est-à-dire les connexions formelles et informelles entre les gens, les structures et les systèmes. La gestion des parties prenantes représente l'influence explicite des principaux participants au processus de changement. Il est donc courant que des parties prenantes soient prises en compte dans l'analyse des forces en jeu.

Analyse environnementale : Analyse des éléments externes et internes qui peuvent avoir une incidence sur la performance de l'organisation. Une analyse environnementale externe contribue à mettre en relief les facteurs susceptibles de représenter des occasions et des menaces pour l'organisation, tandis qu'une analyse environnementale interne fournit des renseignements sur ce qui se passe à l'interne, au sein de l'organisation.

Analyse FFPM : Outil de planification stratégique qui facilite l'analyse des réalités internes d'une organisation et de son environnement externe, sous divers angles, dont chacun correspond à une lettre de l'acronyme FFPM, soit **f**orces, **f**aiblesses, **p**ossibilités et **m**enaces.

Analyse PESTEL : Outil de planification stratégique qui facilite l'analyse de l'environnement externe d'une organisation sous divers angles, dont chacun correspond à une lettre de l'acronyme PESTEL, soit **p**olitique, **é**conomique, **s**ocial, **t**echnologique, **e**nvironnemental et **l**égal.

Cadre analytique de systèmes ouverts : Cadre qui facilite l'analyse de l'organisation et de son contexte et qui reconnaît que les facteurs environnementaux qui touchent les organisations ne sont pas statiques. Cette dynamique doit être prise en compte dans les analyses des conditions actuelles et prévues et dans la manière de procéder.

Changement proactif : Changement entrepris en prévision de ce qui est susceptible de survenir pour mieux positionner l'organisation dans l'avenir.

Changement réactif : Changement entrepris en réponse aux facteurs qui sont perçus comme ayant une incidence sur l'organisation et qui justifient le changement.



Changements graduels : Changements qui s'appuient sur la trajectoire stratégique existante de l'organisation et dont la portée et l'incidence sont moindres.

Changements perturbateurs : Changements dont la portée et l'incidence sont plus importantes, et qui modifient considérablement la façon dont l'organisation gère ses activités et/ou son approche des marchés et des clients existants et potentiels.

Complexité du changement : Nombre de variables qui doivent être gérées dans le contexte de la conception et de la mise en œuvre du changement.

État de préparation au changement : Mesure dans laquelle les parties de l'organisation qui sont touchées par le changement en perçoivent la nécessité et l'acceptent.

Forces de retenue : Facteurs qui ont le potentiel d'entraver le mouvement vers l'état souhaité.

- Quelles forces de retenue représentent les principaux obstacles à la réussite du changement?
- Y a-t-il des forces de retenue importantes qui pourraient se manifester à différentes étapes du processus et dont nous devons avoir connaissance? Si tel est le cas, quelles sont ces forces et pour quelle raison pourraient-elles se manifester?
- Certaines forces de retenue sont-elles plus importantes à certains moments qu'à d'autres? Si tel est le cas, que devons-nous faire pour en gérer l'influence?
- Certaines forces de retenue peuvent-elles être éliminées? Si tel est le cas, comment et quand?
- Certaines forces de retenue pourraient-elles devenir des forces de soutien? Si tel est le cas, lesquelles? Comment doivent-elles être gérées afin d'augmenter la probabilité que cela se produise?
- Comment pouvons-nous mieux gérer les forces de retenue pour faire progresser les changements souhaités?

Forces de soutien : Facteurs qui ont le potentiel de renforcer la dynamique de l'initiative et le soutien à son égard pour atteindre l'état souhaité. Bien que ces facteurs émanent souvent de l'organisation même, ils peuvent aussi provenir de sources externes, par exemple des mesures incitatives gouvernementales offertes aux entreprises qui conduisent certaines initiatives :

- Quelles forces de soutien sont présentes? S'agit-il des plus importantes pour la réussite?
- Y a-t-il des forces de soutien importantes qui doivent être ajoutées? Si tel est le cas, comment et quand?
- Certaines forces de soutien sont-elles plus importantes à certains moments qu'à d'autres? Si tel est le cas, que devons-nous faire pour nous assurer de leur présence lorsque cela est nécessaire?
- Certaines forces de soutien doivent-elles être consolidées? Si tel est le cas, comment et quand?



- Certaines forces de soutien sont-elles à risque de devenir des forces de retenue? Si tel est le cas, lesquelles? Comment devraient-elles être gérées?
- Comment pouvons-nous tirer parti au mieux des forces de soutien pour faire progresser les changements souhaités?

Gestion de la transition : Processus permettant de s'assurer que l'organisation continue d'exercer ses activités de manière efficace pendant la mise en œuvre des changements.

Mandat de l'équipe : Ce document, qui est normalement élaboré par les membres de l'équipe de mise en œuvre, décrit les différentes formes que prendra leur collaboration. Il expose habituellement les buts et les objectifs de l'équipe, ses valeurs, les normes de comportement qu'elle suit, les rôles et les responsabilités de ses membres, les échéanciers, la façon de gérer la prise de décisions et la résolution des conflits, ainsi que tout autre élément que les membres de l'équipe jugent important de clarifier. Au besoin, l'équipe devra obtenir de la haute direction ou de l'équipe de direction dont elle relève l'approbation nécessaire pour asseoir le contenu de son mandat.

Organisation hiérarchisée : Supervision fondée sur l'autorité, de style descendant, dans le cadre de laquelle la haute direction commande et exerce un contrôle sur les employés.

Portée du changement : Ampleur du changement et nombre de personnes et/ou de services et de divisions qui seront touchés.

- 1) **Changement mineur/local** - Changement graduel et de nature beaucoup plus localisée, n'exigeant habituellement qu'une approbation locale.
- 2) **Changement modéré** - Changement de nature souvent graduelle, bien que de portée plus large, et dont des aspects peuvent perturber certains des services touchés. Un plus grand nombre de parties de l'organisation sont touchées par les changements de ce type, et l'approbation d'aller de l'avant relève de la haute direction.
- 3) **Changement de grande envergure** - Changements qui touchent de larges pans de toutes les parties de l'organisation. Bien que ces changements puissent être de nature graduelle, ils peuvent aussi se révéler perturbateurs et s'étendre à des questions liées à stratégie de l'organisation, voire à sa culture.

Systèmes et processus formels : Systèmes et processus qui ont été documentés de façon formelle par l'organisation, afin de préciser comment les choses devraient être faites.

Systèmes et processus informels : Systèmes et processus qui ont émergé au sein de l'organisation au fil du temps et qui peuvent ou non cadrer avec les systèmes et processus formels ou être alignés sur ceux-ci.

Vision du changement : Image idéalisée de l'avenir à court terme après qu'un changement spécifique a été adopté.





cpacanada.ca/LDCG