



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

Gestion du changement organisationnel

LE MODÈLE DE PARCOURS DU CHANGEMENT POUR FAVORISER LA DURABILITÉ ORGANISATIONNELLE

Gene Dészca, B.B.A., MBA, Ph. D.

Avis de non-responsabilité

Cette étude de cas décrit un changement majeur survenu dans les pratiques d'exploitation minière appliquées à l'un des sites d'une société internationale. Les noms de la société et du site ont été modifiés à des fins de confidentialité.

LIGNES DIRECTRICES SUR LA COMPTABILITÉ DE GESTION

ÉTUDE DE CAS

Vue d'ensemble

Contexte

Brenex Mining Inc.

Brenex est une société minière internationale bien établie qui, de l'avis des analystes du secteur d'activité, est bien gérée. Brenex reconnaît depuis longtemps l'importance de l'efficacité des activités d'exploitation minière et de l'exécution fiable des commandes dans le secteur de la potasse, qui est hautement concurrentiel, dont le développement suit un cycle d'expansion et de ralentissement, et dont les produits sont négociés à l'échelle mondiale. Brenex a articulé sa stratégie de croissance autour de ce qui suit :

- a) acquérir des activités sous-évaluées et adaptables qui cadrent avec son portefeuille de produits;
- b) apporter l'expertise et les ressources financières nécessaires aux acquisitions envisagées, de façon à améliorer la performance opérationnelle;
- c) effectuer des changements en matière de gestion, au besoin, afin d'aligner les acquisitions sur son mode de fonctionnement;
- d) donner aux dirigeants locaux le pouvoir de faire les choses en faisant preuve d'une assez grande autonomie.

Brenex a fait l'acquisition de Great West Potash (GWP) durant l'hiver 2014.

Great West Potash (GWP)

La mine de GWP était en activité depuis quarante ans au moment de son acquisition, mais il lui restait encore des décennies de vie productive. Les propriétaires précédents la traitaient comme une vache à lait, et l'équipement était désuet. Au cours des dix années précédentes, elle avait changé de mains à deux reprises. Au total, GWP comptait 85 employés syndiqués qui travaillaient en surface (par exemple, au traitement et à l'expédition), et 350 employés qui travaillaient dans la mine même. L'entreprise comptait aussi 72 employés non syndiqués (contremaîtres et cadres intermédiaires et supérieurs). Le taux de rotation du personnel était faible, en raison des salaires relativement élevés et de l'absence d'autres possibilités d'emploi intéressantes dans la région. L'âge moyen des employés était de 46 ans, et nombre d'entre eux avaient passé toute leur carrière au service de GWP. Le local 51 du Syndicat des travailleurs miniers représentait les 435 employés syndiqués, et ce, depuis 22 ans.

Par suite de l'acquisition de GWP, Brenex a décidé que GWP conserverait son nom, mais lui a ajouté la mention « une division de Brenex Mining ».

Le nouveau propriétaire s'est d'abord concentré sur les aspects suivants :

- intégrer les systèmes d'information comptable et de gestion dans la société mère;
- évaluer les talents au niveau des gestionnaires et effectuer des changements parmi les membres clés de la haute direction;
- établir des relations positives avec les nouveaux employés et leur syndicat, et les tenir informés des plans et des activités, de façon à réduire le stress à l'égard de ce qui s'en vient;
- former la nouvelle équipe de haute direction de GWP, composée :
 - d'un directeur général et d'un directeur de l'exploitation recrutés auprès d'autres mines de Brenex;
 - d'un directeur des finances recruté à l'externe;
 - d'un directeur des ressources humaines lui aussi recruté à l'externe.

Le message sous-jacent véhiculé aux employés et au syndicat était le suivant : « Nous avons grande confiance en l'avenir de cette mine et en la qualité de son personnel, mais des investissements majeurs en immobilisations seront nécessaires. Votre engagement à faire avancer les choses sera essentiel en vue de bâtir cet avenir meilleur. »

Une fois les changements apportés à la haute direction, l'équipe de direction de GWP a poursuivi ses efforts en mettant en œuvre des améliorations simples à la mine (efficacités opérationnelles et améliorations des processus faciles à mettre en place), tout en démontrant son engagement à maintenir le bilan exemplaire de la mine en matière de sécurité et de respect de l'environnement.

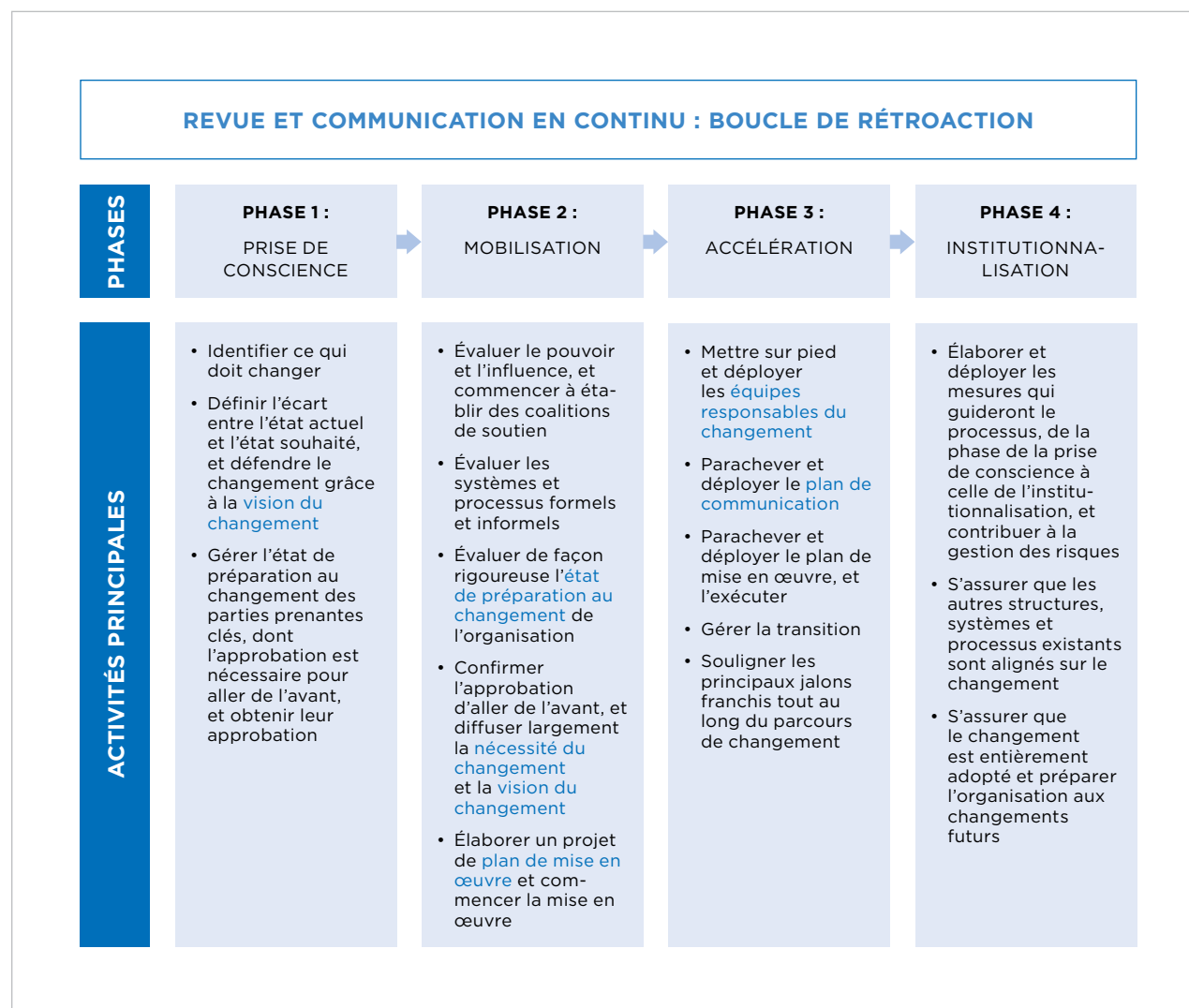
L'environnement des relations de travail était généralement positif. Les griefs, l'absentéisme et le roulement du personnel étaient faibles, le bilan en matière de sécurité était excellent, et les employés semblaient fiers de travailler pour GWP. Bon nombre d'employés portaient des vestes et des chandails de GWP dans le cadre d'activités au sein de la collectivité, et les trouvaient tranquillement pour les nouveaux manteaux, chandails et autres vêtements de travail (arborant le nouveau logo représentant GWP et Brenex) qui avaient été achetés pour les employés peu de temps après la conclusion de l'acquisition.

La société a démontré son engagement envers la collectivité à de multiples égards, notamment en apportant son soutien aux sports amateurs, aux services de santé, aux préparatifs en cas d'urgence et à l'environnement. Quatre mois après l'acquisition, le syndicat et l'employeur sont parvenus à s'entendre sur une convention d'une durée de trois ans, mais les représentants syndicaux ont continué de douter des motivations du nouveau propriétaire.

Le parcours de la gestion du changement organisationnel : Activation des quatre phases du Modèle de parcours du changement

S'appuyant sur l'intégration initiale, sur le développement des relations et sur la mise en œuvre d'améliorations simples, l'équipe de haute direction de GWP a préparé le terrain pour la mise en œuvre d'un projet majeur de changement au sein de l'organisation, selon le Modèle de parcours du changement. Ce modèle, qui comporte quatre phases, propose une approche rigoureuse et systématique de la gestion du changement et fait l'objet d'explications détaillées dans le document de lignes directrices sur la comptabilité de gestion intitulé *Gestion du changement organisationnel : Le Modèle de parcours du changement pour favoriser la durabilité organisationnelle*. Il est présenté dans la figure 1 ci-dessous.

FIGURE 1 : LES QUATRE PHASES DU MODÈLE DE PARCOURS DU CHANGEMENT



PHASE 1 :**PRISE DE
CONSCIENCE****ACTIVITÉS PRINCIPALES**

- Identifier ce qui doit changer
- Définir l'écart entre l'état actuel et l'état souhaité, et défendre le changement grâce à la **vision du changement**
- Gérer l'état de préparation au changement des parties prenantes clés, dont l'approbation est nécessaire pour aller de l'avant, et obtenir leur approbation

Phase 1 : Prise de conscience - Paver la voie pour des changements majeurs à l'échelle de GWP postérieurement à l'acquisition

La haute direction identifie la nécessité du changement chez GWP et définit l'écart entre l'état présent et l'état souhaité

L'équipe de haute direction reconstituée évalue avec soin la nécessité d'apporter des changements majeurs aux activités d'exploitation en surface et souterraines. Elle utilise des **cadres analytiques de systèmes ouverts**¹ pour évaluer l'environnement externe et les réalités internes de GWP, au moyen d'outils tels que les analyses **PESTEL** (politique, économique, social, technologique, environnemental et légal) et **FFPM** (forces, faiblesses, possibilités, menaces), les données de performance internes et les données comparatives du secteur. Lorsque l'équipe rencontre le vice-président de la division Potasse de Brenex pour lui présenter

ses constatations, en avril 2015, les résultats confirment que les pratiques existantes liées à l'exploitation minière, au traitement et à la manutention nécessitent un remaniement technique majeur, et que les investissements requis sont économiquement viables, même dans les scénarios pessimistes.

L'évaluation environnementale, technique et financière des améliorations nécessaires à l'exploitation minière souterraine² permet d'identifier les deux entreprises les mieux placées pour procéder à la mise à niveau technologique requise de GWP. Toutes deux offrent de l'équipement devant permettre d'augmenter considérablement le niveau d'automatisation, d'alléger le rythme de production, de renforcer la sécurité, et d'accroître de façon considérable la productivité et le tonnage total extrait³. Elles sont présélectionnées et invitées à présenter une soumission pour le projet.

La haute direction choisit l'agent de changement pour les changements relatifs à l'exploitation minière souterraine

Afin de l'aider à prendre les décisions liées à l'équipement, de faire progresser l'adhésion à l'échelle locale, et de préparer le terrain pour la mise en œuvre, l'équipe de haute direction de GWP décide de proposer à Pat Kowalski, ingénieure minière talentueuse et respectée de GWP, et détentrice d'un MBA, de diriger les efforts visant à changer les pratiques d'exploitation minière. Pat rencontre le directeur général de GWP et le vice-président de Brenex pour l'exploitation de la potasse à la mi-mai, afin de discuter du nouveau poste d'agent de changement auquel ils souhaitent qu'elle réfléchisse, et elle accepte le poste deux semaines plus tard.

1 Les termes clés qui apparaissent en bleu dans l'étude de cas sont définis dans l'annexe au document sur les lignes directrices.

2 Cette étude de cas porte uniquement sur les changements apportés à l'exploitation minière souterraine de la potasse.

3 L'équipement d'extraction continue (la machinerie qui a effectué l'extraction en tant que telle) serait associé à un système de convoyeur flexible et extensible qui automatiserait le mouvement du minerai de potasse directement de la mine jusqu'à la surface, à l'endroit où son transport serait géré. D'autres changements étaient requis pour transporter de façon plus efficace un tonnage accru vers la surface, mais ils dépassent la portée de ce cas.

L'agent de changement reçoit l'approbation d'utiliser le Modèle de parcours du changement

Dans le cadre de son programme de MBA, Pat avait suivi un cours facultatif sur la gestion du changement, et elle voit ce nouveau rôle comme une occasion de mettre les connaissances acquises en pratique. Elle rencontre l'équipe de haute direction de GWP en juin, pour discuter du Modèle de parcours du changement en quatre phases. À la fin de la réunion, certains membres de l'équipe de haute direction demeurent préoccupés par le fait que cette approche semble théorique. Toutefois, ils font confiance au jugement de Pat et acceptent d'adhérer à l'approche qu'elle recommande. Cette approche rigoureuse leur permet ainsi de s'attaquer à une partie importante de la stratégie de l'entreprise visant à améliorer la compétitivité de la mine au chapitre des coûts.

Afin que Pat puisse occuper son nouveau rôle, un superviseur adjoint est nommé en juillet pour s'occuper d'environ 70 % des responsabilités habituelles de Pat. Pat sait que son nouveau poste sera stressant et complexe et qu'il lui demandera beaucoup de temps, mais elle croit qu'il est important qu'elle demeure impliquée dans une certaine mesure dans la gestion quotidienne afin de maintenir les relations et la crédibilité qu'elle a su établir avec le personnel affecté aux activités souterraines. Un budget est octroyé à Pat pour qu'elle puisse procéder aux travaux exploratoires initiaux relativement à l'évaluation des deux solutions envisagées, et on lui promet que son budget et son personnel de soutien seront réexaminés après qu'une décision aura été prise quant à la façon de procéder.

Pat confirme la nécessité du changement en ce qui a trait aux activités minières

Pat détermine que sa première tâche consiste à revoir les trois principales activités de la phase de la prise de conscience du Modèle de parcours du changement, à la figure 1. Même si l'équipe de haute direction soutient la nécessité du changement, Pat n'a pas eu l'occasion de revoir en profondeur les données probantes et les options, et les autres employés de GWP ignorent en grande partie ce qui est envisagé. Son approche à l'égard de cette tâche est la suivante :

- 1) Utiliser des approches fondées sur des données probantes pour évaluer les problèmes et/ou les occasions qui donnent lieu à la nécessité du changement et pour identifier ce qui doit changer;
- 2) Définir l'écart de performance entre l'état actuel et l'état futur envisagé;
- 3) Discuter de la nécessité et de la vision du changement avec les parties prenantes clés qui détiennent le pouvoir décisionnel en la matière, et obtenir leur approbation pour aller de l'avant.

Pat examine tout d'abord les documents utilisés par l'équipe de haute direction pour évaluer la nécessité du changement, et conclut que des changements majeurs sont effectivement essentiels pour la viabilité à long terme de GWP. Afin d'aider Pat dans son évaluation finale des deux options identifiées par l'équipe de haute direction, on fait appel à deux ingénieurs de la société mère ainsi qu'à une société d'experts-conseils en génie minier en vue d'établir les spécifications de l'appel d'offres.

À la suite de l'examen des documents, Pat, les deux ingénieurs de Brenex et un représentant de la société d'experts-conseils en génie minier visitent deux mines de potasse qui emploient les systèmes techniques à l'étude, afin de pouvoir les voir à l'œuvre et de parler avec les personnes qui les utilisent⁴. Ces visites sont suivies de réunions avec le personnel technique des deux entreprises retenues à titre de fournisseurs potentiels.

Les visites des mines et les rencontres avec les fournisseurs potentiels se révèlent fort utiles. Elles permettent de mieux comprendre la technologie, ses capacités et ses limites, ainsi que la meilleure façon de la mettre en œuvre et de l'exploiter. L'un des éléments particulièrement pertinents aux yeux de GWP réside dans le fait que le personnel des deux mines visitées ainsi que les deux fournisseurs potentiels d'équipement sont d'avis qu'il y a beaucoup à gagner à mettre une plus grande part de responsabilité pour l'exploitation des systèmes entre les mains de mineurs de première ligne, bien formés et travaillant en équipe. Cela représente un énorme virage par rapport à l'approche de supervision actuellement en place chez GWP, qui repose sur une [organisation hiérarchisée](#). De ce fait, Pat est informée du fait qu'il y aurait des conséquences d'ordre culturel de même que technique à prendre en considération lors de la planification de ce changement.

En septembre, Pat rencontre aussi de petits groupes de mineurs, leurs gestionnaires et leurs représentants syndicaux, afin de les aviser de ce qui se passe et de se faire une meilleure idée de la façon dont ils pourraient réagir au changement.

Définir l'écart entre l'état actuel et l'état souhaité, et défendre le changement

À la suite de ses travaux préparatoires, Pat rencontre l'équipe de haute direction pour faire des recommandations quant aux prochaines étapes. Ses analyses confirment l'évaluation selon laquelle l'écart entre la performance actuelle de GWP et l'état futur souhaité est important et nécessite d'intervenir. La rentabilité de la mine laisse à désirer par rapport à celle de ses concurrents et doit être considérablement accrue. Cela nécessite de nouvelles pratiques de gestion minière et de nouvelles technologies qui, si elles sont mises en œuvre adéquatement, pourraient permettre à GWP de devenir l'une des mines les plus performantes du secteur. Les travaux préparatoires de Pat ont aussi permis à l'équipe de haute direction d'obtenir plus de précisions concernant la voie technologique et logistique à suivre, les coûts approximatifs et le temps requis, de même que certains des défis liés à la mise en œuvre.

L'investissement estimé avoisine les 100 millions de dollars pour quatre ensembles d'équipement, exploités à quatre des fronts d'avancement. Même les projections financières pessimistes de l'incidence d'un tel investissement penchent fortement en faveur de l'adoption du changement. Le rythme du changement pourrait être plus ou moins rapide, ce qui signifie que la mise en œuvre complète pourrait prendre de deux à quatre ans.

4 Une mine exerçait ses activités au moyen de l'équipement de l'un des fournisseurs potentiels retenus, tandis que l'autre mine exerçait ses activités au moyen de l'équipement de l'autre fournisseur retenu.

Par suite d'une discussion approfondie, l'équipe de haute direction accepte de demander une approbation budgétaire à Brenex, de lancer un appel d'offres et de procéder à la mise en œuvre par étapes, mise en œuvre qui pourrait être plus ou moins rapide et donc prendre de deux à quatre ans. Le vice-président de Brenex pour l'exploitation de la potasse confirme l'approbation de la société mère à tous les égards. Il tenait Brenex régulièrement à jour, donc celle-ci s'attendait à recevoir la demande.

Le processus d'appel d'offres avec les deux fournisseurs finalistes a commencé le 1^{er} octobre 2015 et a pris fin 40 jours plus tard. Les deux finalistes connaissaient bien les activités existantes de GWP et ils étaient prêts à présenter leur soumission.

Défendre le changement

À ce stade, Pat dévie de l'ordre proposé par le Modèle de parcours du changement et reçoit l'approbation pour constituer une équipe de mise en œuvre, qui est responsable de la mise en œuvre des changements, et une équipe de direction, à qui il incombe d'orienter et de soutenir l'équipe de mise en œuvre. Pat et l'équipe de haute direction ont procédé conjointement à la sélection des membres de l'équipe de mise en œuvre. Bien que le Modèle de parcours du changement recommande la constitution de ces deux équipes au cours de la phase de l'accélération, l'équipe de haute direction s'était déjà engagée à entreprendre le changement, et Pat considère que la constitution anticipée des équipes est un excellent moyen de s'assurer que les membres comprennent pleinement ce changement et sont résolus à le promouvoir, en raison de leur participation tôt dans le processus.

Équipe de mise en œuvre⁵

- un chef d'équipe
- un ingénieur principal en surface ayant de l'expertise en évaluation d'équipement et en planification des ressources
- un professionnel du service des RH responsable du perfectionnement des employés
- un directeur talentueux du service des finances ayant une compréhension approfondie de l'évolution des coûts de la mine
- Pat Kowalski

Équipe de direction

- les membres de l'équipe de haute direction
- le vice-président de Brenex pour l'exploitation de la potasse, si cela est possible

Une fois l'équipe de mise en œuvre constituée, Pat l'a bien mise au courant des activités menées à ce jour et de tous les documents pertinents. Un énoncé initial sur la [nécessité du changement](#) a été élaboré par son équipe en octobre, et l'énoncé, qui a été confirmé par l'équipe de direction, se présente comme suit :

⁵ La direction de la mine a pris des mesures pour s'assurer que les membres de l'équipe de mise en œuvre puissent être déchargés d'une partie de leurs responsabilités habituelles, de sorte qu'ils puissent accorder à cette initiative l'attention qu'elle mérite.

Nécessité du changement de GWP

GWP, avec le plein soutien de Brenex, mettra en place une nouvelle technologie d'exploitation minière en continu. Cette approche fournira à GWP une plateforme pour l'innovation future et la réussite à long terme.

Les raisons pour lesquelles la société a décidé de changer sont les suivantes :

- Les pratiques minières existantes fonctionnaient bien dans le passé, mais elles ont maintenant plongé la mine en situation de désavantage concurrentiel au chapitre des coûts, comparativement aux mines dotées d'un équipement plus moderne;
- L'exécution de certaines activités à distance peut permettre d'améliorer la santé et la sécurité (aucun dynamitage, air plus propre, traitement en continu à vitesse moins élevée);
- La simplification des techniques minières (moins de véhicules en mouvement, rythme régulier) permettra de réduire les temps d'arrêt et d'accroître considérablement la production;
- L'efficacité énergétique améliorée, les coûts d'entretien moins élevés et les coûts de main-d'œuvre par tonne moins élevés entraîneront une diminution des coûts d'exploitation;
- L'amélioration des activités d'exploitation qui ira de pair avec la technologie d'exploitation minière en continu offrira à nos mineurs un emploi plus stable à long terme et un travail plus intéressant et moins risqué.

L'équipe de mise en œuvre entreprend ensuite l'élaboration de documents et d'approches qui pourraient servir à communiquer les changements aux employés, au syndicat et aux autres parties prenantes. Les principaux sujets à aborder comprennent l'écart entre l'état actuel et l'état futur souhaité ainsi que la [vision du changement](#).

Vision du changement de GWP

Le but du **projet de renouvellement de la mine** est de s'assurer que des processus miniers novateurs soient établis et permettent d'améliorer notre capacité à fournir à nos clients une potasse de haute qualité, extraite de façon plus sécuritaire et plus rentable.

Pour ce faire :

- Nous démontrons notre **engagement** envers nos employés de Great West Potash en les dotant des meilleurs équipements et processus qui soient;
- Nous nous assurons que la main-d'œuvre est **complètement préparée** pour son travail quotidien et disponible pour l'accomplir;
- Nous nous assurons que les machines et l'équipement nécessaires **sont toujours prêts** à être utilisés;
- Nous **établissons des attentes** qui sont **claires et raisonnables**;
- Nous collaborons avec les employés pour nous assurer que chacun **comprend** ces attentes et possède les compétences nécessaires pour accomplir ce qui lui est demandé;
- Nous faisons en sorte d'avoir des employés **engagés** qui assument la **responsabilité** de leurs gestes;
- Nous faisons en sorte d'avoir des directeurs et des superviseurs qui **soutiennent** un environnement de travail encourageant l'**innovation** et l'**amélioration continue**;
- Nous faisons en sorte d'avoir des directeurs et des superviseurs qui **rendent compte** de leurs gestes auprès des employés et de tous les autres;
- **Nous faisons TOUJOURS de la sécurité notre PRIORITÉ ABSOLUE!**

Grâce à cela, nous atteindrons notre objectif de 6,5 millions de tonnes par an dans les trois prochaines années.

Grâce à cela aussi, nous assurerons la viabilité à long terme de la mine et créerons d'excellentes possibilités d'emploi futur chez GWP pour nos mineurs.

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**Évaluer et améliorer l'état de préparation au changement**

Pat et son équipe de mise en œuvre entament la phase de la mobilisation en réalisant des travaux préparatoires supplémentaires pour évaluer et améliorer l'état de préparation au changement des employés travaillant dans la mine même. Bien qu'ils n'effectuent pas de sondage, les membres de l'équipe de mise en œuvre discutent systématiquement des changements envisagés avec un échantillon de mineurs, de superviseurs et de représentants syndicaux (n = 33). Ce qu'ils entendent confirme ce qu'ils soupçonnaient, à savoir que tout le monde s'entend pour dire que la direction précédente n'avait pas démontré son engagement envers les changements annoncés et n'y avait pas donné suite. Malgré l'arrivée d'un nouveau propriétaire et d'une nouvelle direction, les employés, les représentants syndicaux et les gestionnaires de première ligne demeurent sceptiques quant à la possibilité que les choses changent et s'améliorent. Ils se méfient des motifs de la haute direction et se préoccupent de l'incidence que les changements pourraient avoir sur eux et sur le maintien de leur emploi.

L'équipe de mise en œuvre communique aussi des informations sur les changements envisagés par le biais de réunions avec des représentants du personnel en surface. Étant donné qu'aucune décision ne doit encore être prise concernant l'acquisition d'équipement, ces informations sont de nature générale et visent à accroître la transparence, à susciter l'intérêt, à atténuer les craintes et à diminuer le niveau de désinformation auquel pourrait donner lieu une intensification des rumeurs. Ces interventions en personne s'accompagnent de courts articles parus dans le bulletin de GWP pour tenir le personnel au courant de ce qui se passe et pourquoi.

Thèmes récurrents des messages communiqués aux employés par les membres de l'équipe de mise en œuvre

- L'environnement de travail souterrain serait amélioré, ce qui rehausserait davantage la santé et la sécurité.
- Le changement donnerait lieu à une meilleure stabilité d'emploi, ce qui signifie que les employés seraient moins susceptibles de craindre des mises à pied.
- Les mineurs, travaillant en équipes, recevraient une formation sur le nouvel équipement et se verraient confier un contrôle accru sur son fonctionnement.
- Les changements n'entraîneraient aucune réduction de l'effectif pendant au moins trois ans. Si des réductions de l'effectif étaient requises ultérieurement, elles pourraient être gérées grâce aux départs à la retraite normaux.

Thèmes récurrents des messages communiqués aux employés par les membres de l'équipe de mise en oeuvre (suite)

- e) Si les changements envisagés n'étaient pas apportés aux méthodes d'exploitation minière, les emplois à la mine pourraient en subir les conséquences, en raison des coûts de production plus élevés.
- f) Cet investissement anticipé dans l'équipement minier constitue une grande marque de confiance envers la mine, et démontre l'engagement à long terme de Brenex auprès de GWP et de la collectivité.

L'équipe de mise en oeuvre espère que ces communications contribueront à préparer les mineurs et leurs gestionnaires au changement. Les rencontres initiales s'achèvent à la fin d'octobre 2015.

Évaluer les profils de pouvoir et d'influence et les systèmes, processus et structures formels et informels

Autour de cette date, Pat et les membres de son équipe de mise en oeuvre rencontrent également des représentants des deux fournisseurs potentiels, des membres individuels de l'équipe de direction et certains professionnels de la société mère. Ces réunions internes et externes, combinées avec les réunions avec les employés mentionnées précédemment, leur fournissent les bases de l'analyse des parties prenantes, analyse qu'ils utilisent lors de l'élaboration de leur plan de mise en oeuvre et du plan de communication connexe. Ils se servent ainsi du gabarit suivant pour créer un document évolutif confidentiel :

Gabarit d'analyse des parties prenantes

Parties prenantes	Prédisposition au changement	Pouvoir et influence	Qui les influence?	Qui influencent-elles?

Les membres de l'équipe mettent ce document à jour régulièrement, à mesure qu'ils en apprennent davantage sur les parties prenantes, et l'utilisent pour les aider à élaborer et à peaufiner leur plan d'action.

Outre l'analyse des parties prenantes, Pat et son équipe effectuent une [analyse des forces en jeu](#) afin d'évaluer les différentes forces de soutien et forces de retenue à la vision du changement, y compris les structures, les systèmes, les processus, les parties prenantes et les facteurs culturels. Ils utilisent cet outil analytique parallèlement aux analyses des parties prenantes, afin de les aider à déterminer la meilleure approche pour la mise en oeuvre et ainsi d'augmenter les perspectives de réussite.

Élaborer l'ébauche du plan d'action et obtenir l'approbation d'aller de l'avant

Pat et son équipe de mise en œuvre communiquent régulièrement avec l'équipe de direction, raison pour laquelle l'équipe de haute direction sait très bien ce que fait l'équipe de mise en œuvre. La gestion de l'obtention des approbations requises pour aller de l'avant se fait donc en toute simplicité et en temps opportun. À ce stade, à la lumière du travail de fond effectué, l'équipe de mise en œuvre détaille davantage son projet de plan de mise en œuvre. Ce travail de fond concerne le parcours proposé, les jalons spécifiques et les mesures clés devant servir à guider le changement et à en évaluer la progression. Des recommandations sont formulées au chapitre de la gouvernance et de la présentation de l'information, et le plan de communication accompagnant le plan de mise en œuvre est élaboré.

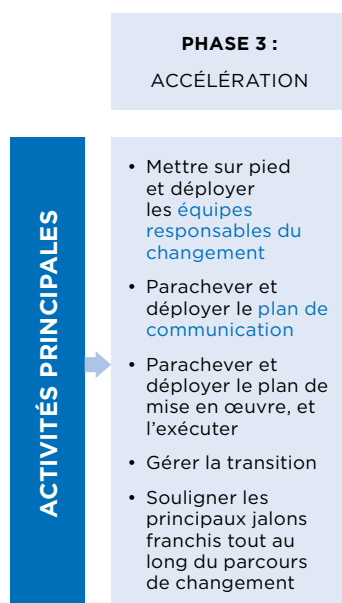
L'équipe de mise en œuvre commence ce travail en établissant le [mandat de l'équipe](#). Le document ainsi élaboré énonce les engagements que les uns ont envers les autres. Il précise les attentes liées à la performance et aux relations, les normes d'équipe, les questions de déontologie et le processus de résolution des conflits. Tous les membres signent le document, qui est affiché dans la « salle d'action » de l'équipe de mise en œuvre, laquelle est souterraine. L'équipe de mise en œuvre rencontre l'équipe de direction au début de novembre pour discuter du plan de mise en œuvre et le peaufiner.

Le plan approuvé par l'équipe de direction prévoit une approche graduelle du changement, sur une période de deux à trois ans, ainsi que l'installation, en quatre déploiements, du nouvel équipement et de la technologie connexe (logiciel et matériel). Cette mine est une grosse mine. Bien qu'il y ait des avantages à accélérer les choses pour réaliser des économies importantes de coûts et générer des améliorations plus rapidement, il y a aussi des risques importants, notamment la perturbation du processus de production actuel, le décalage par rapport aux autres systèmes et processus, un retard au chapitre de l'acquisition de nouvelles habiletés et compétences par les employés, et une résistance généralisée de la part des mineurs, de leur syndicat et de certains superviseurs, ce qui pourrait compromettre les résultats obtenus par le changement. Il a été décidé que la première installation constituerait le projet pilote qui servirait ensuite à peaufiner la manière dont les installations subséquentes devraient se dérouler pour les autres fronts d'avancement (c'est-à-dire les endroits où, dans un tunnel, la potasse est extraite). Great West Potash a de multiples fronts d'avancement, raison pour laquelle il lui faudrait procéder à de multiples installations pour opérer la pleine conversion à la nouvelle approche.

Le choix du soumissionnaire retenu a lieu le 25 novembre, et la livraison des premiers équipements doit se faire quatre mois plus tard. L'engagement financier, qui dépasse les 100 millions de dollars pour l'installation de quatre systèmes d'exploitation minière souterraine par la société mère, représente un signal clair de l'imminence de la phase de l'accélération.

Le choix final est effectué par l'équipe de direction, après consultation de Pat et de son équipe de mise en œuvre. Certains membres préféraient l'autre fournisseur, mais tous sont convaincus que la décision a été prise après une analyse approfondie de la situation. La relation avec le fournisseur retenu vise à s'inscrire dans le long terme, et tous s'entendent pour dire qu'ils auraient tout aussi bien pu collaborer avec l'un ou l'autre des deux fournisseurs.

Les membres de l'équipe de direction confirment la recommandation de Pat et de son équipe de mise en œuvre consistant à faire de la mise en œuvre initiale à la fois un projet pilote et la première phase d'un engagement ferme à mettre graduellement en place la technologie. Le volet projet pilote fait ressortir l'importance de mettre à l'essai la technologie et de l'adapter aux conditions locales. Cette approche graduelle permettrait aux mineurs et aux superviseurs de donner leurs points de vue concernant le déploiement de la technologie et son fonctionnement, d'évaluer sa performance globale et de donner leur avis sur les installations à venir. Toutefois, l'engagement ferme de moderniser les méthodes d'exploitation minière de GWP doit aussi être souligné. La modernisation du processus de production était impérative pour que la mine demeure viable au cours des prochaines années.



Phase 3 : Accélération

La mobilisation étant bien entamée, Pat et son équipe de mise en œuvre portent maintenant leur attention sur l'accélération de la progression vers une mise en œuvre réussie.

Activer le plan de mise en œuvre

Comme il a été mentionné précédemment, l'équipe de mise en œuvre et l'équipe de direction ont été constituées plus tôt dans le processus de changement, étant donné que l'équipe de haute direction s'était déjà engagée à procéder à des changements majeurs et qu'elle estimait que la constitution de ces équipes à ce moment-là faciliterait la progression. L'équipe de mise en œuvre révisé l'ébauche du plan de mise en œuvre à la fin de novembre. Le plan révisé donne des informations plus détaillées sur les étapes qui seraient suivies au cours des deux ou trois prochaines

années, les jalons clés et les mesures qui serviraient à surveiller les progrès accomplis. En plus de donner des précisions sur la participation du personnel interne au changement (par exemple, le recours aux mineurs formés pour utiliser l'équipement afin qu'ils aident à mettre sur pied la prochaine équipe d'opérateurs), le plan identifie le personnel externe qui participerait à la préparation des sites physiques, ainsi que le personnel du soumissionnaire retenu qui serait responsable des travaux d'installation et de la formation initiale des opérateurs, des ingénieurs et du personnel d'entretien.

Un ingénieur principal est officiellement ajouté à l'équipe de mise en œuvre à la fin novembre, pour assurer la gestion de projet concernant la préparation des sites physiques et l'installation du nouvel équipement. Il s'agit d'un gestionnaire de projet très compétent qui provient d'une autre mine de Brenex et qui s'intègre très bien à l'équipe.

Durant la période de transition, l'équipe de haute direction et l'équipe de mise en œuvre s'entendent pour dire que des mesures doivent être prises pour s'assurer que suffisamment de potasse soit disponible pour répondre aux besoins des clients. Des ajustements sont ainsi apportés aux échéanciers de production. Il faut puiser quelque peu dans les réserves et il est

demandé aux équipes de mineurs ne participant pas au changement à ce moment-là d'augmenter le tonnage qu'elles extraient, selon des quantités convenues. Le syndicat et la direction approuvent ces plans en novembre.

L'annonce de l'identité du fournisseur retenu, qui a lieu le 2 décembre 2015, est suivie de deux assemblées du personnel d'une durée de deux heures chacune. Tout comme dans le cas d'autres initiatives liées au changement, ces assemblées sont organisées par les membres de l'équipe de mise en œuvre et prévues au calendrier de sorte que tout le personnel puisse y assister. Elles ont lieu le deuxième samedi de décembre. Le directeur général de GWP et le vice-président de Brenex pour l'exploitation de la potasse prennent la parole pour exprimer leur enthousiasme à l'égard de ce qui s'en vient. Des photographies de l'équipement qui sera déployé sont présentées, et le vice-président du fournisseur retenu est sur place pour décrire ce qui doit être installé et comment l'installation sera effectuée. Pat et son équipe expliquent ensuite le plan de mise en œuvre.

La participation se fait sur une base volontaire, et plus de 85 % des membres du personnel sont présents. Les participants sont rémunérés selon le taux des heures supplémentaires. De nombreuses questions et préoccupations sont soulevées, mais la réaction demeure généralement positive. Les gens se réjouissent de voir ce qui semble être un engagement à long terme des propriétaires à l'égard de la mine. Ils semblent apprécier le fait qu'une approche graduelle, commençant par le projet pilote, ait été adoptée, car cela leur donne l'assurance que leur univers n'est pas sur le point d'être complètement bouleversé. Ils apprécient aussi la franchise et la sincérité des réponses fournies aux questions.

Gérer la transition : Installation et mise en exploitation du premier ensemble d'équipement

Le retrait de l'équipement existant et la préparation du site pour le projet pilote commencent au cours de la deuxième semaine de décembre. Quatre mois sont nécessaires à l'achèvement de ces travaux et à la livraison du nouvel équipement à l'endroit prévu, dans les installations souterraines, puis il faut un autre mois pour l'assemblage et l'installation du nouvel équipement, qui se terminent à la fin d'avril 2016. Les trois équipes choisies pour le projet pilote (soit les équipes affectées à trois quarts de travail à la mine) sont celles qui ont travaillé avec l'équipement existant au front d'avancement retenu pour le projet pilote. On demande aux membres de ces équipes d'éviter de prendre des vacances pendant les trois premiers mois d'utilisation de l'équipement. Les chefs d'équipe (les contremaîtres) sont des personnes reconnues comme étant généralement en faveur de l'initiative, et les membres des équipes sont représentatifs des employés de la mine sur le plan de l'âge et de l'attitude à l'égard du changement.

À partir du 4 décembre, les personnes affectées au projet pilote prennent part activement aux conversations relatives aux plans définitifs en vue de l'installation et de la mise en service du nouvel équipement. Elles participent également à la préparation du site et à la formation initiale, et prêtent main-forte aux entrepreneurs pour le déploiement de l'équipement. Leur sélection est présentée comme une occasion de participer à une initiative stimulante qui pourrait rendre leur travail plus sécuritaire et plus satisfaisant.

Le début du projet pilote donne lieu à un intérêt accru, à de l'appréhension, puis à un enthousiasme croissant lorsque le nouvel équipement est installé et que les employés commencent à suivre la formation pour apprendre à le faire fonctionner et ensuite l'utilisent dans le cadre de leur travail. Ils sont impressionnés par ce qu'ils voient et disent apprécier les changements que le nouvel équipement entraîne sur leur façon de travailler ensemble. Il y a toujours eu une forte culture de groupe parmi les équipes de travail souterraines, du fait que leurs membres comptent les uns sur les autres; ils se réjouissent donc du fait que les changements leur offrent une meilleure possibilité de gérer eux-mêmes leurs activités. Cet aspect engendre tout d'abord de la confusion, tant pour les mineurs que pour les trois chefs d'équipe, qui, en matière de supervision, sont habitués à l'approche plus traditionnelle que constitue l'organisation hiérarchisée. Cette question est soulevée par les membres de l'équipe de mise en œuvre dans le cadre des séances de formation. Les participants au projet pilote, y compris les chefs d'équipe, en sont venus à adhérer à cette nouvelle approche au cours des premiers mois.

Les représentants syndicaux surveillent la progression de près, en évaluant l'incidence que cette nouvelle technologie aurait sur le travail qu'il a été demandé aux employés d'effectuer. Ils font part de leurs préoccupations quant à la question de savoir si le travail qu'il a été demandé aux employés d'effectuer est approprié, compte tenu de l'actuelle classification de leur poste, et si ces changements de conditions de travail devraient justifier des changements concernant le salaire des opérateurs. Toutefois, les commentaires des représentants syndicaux deviennent plus modérés lorsque l'enthousiasme des équipes affectées au projet pilote s'accroît, et plus particulièrement après qu'ils commencent à se servir du nouvel équipement.

L'équipement devient opérationnel au début de mai 2016. En 15 jours, ses avantages commencent à devenir évidents. L'attitude des travailleurs est très positive (comme en témoignent les conversations en personne tenues avec les membres de l'équipe de mise en œuvre), mais certains aspects portant à confusion sont identifiés et pris en charge. Plusieurs facteurs techniques contraignants dans le système retiennent l'attention (calibration du convoyeur et autres questions liées à l'équipement et au logiciel), et deux des chefs d'équipe font encore état d'une certaine confusion quant à leur rôle. Ils ne savent pas trop comment gérer des équipes dont il est maintenant attendu de leurs membres qu'ils aient reçu une formation polyvalente, qu'ils participent davantage à la prise de décisions et qu'ils soient plus responsables de la performance globale. Certains des problèmes ainsi abordés sont présentés dans le tableau 1.

TABLEAU 1 : PROBLÈMES IDENTIFIÉS ET MESURES PRISES

Problèmes identifiés	Mesures prises par l'équipe de mise en œuvre
Employés qui n'arrivent pas à l'heure au front d'avancement	Se pencher sur les heures de travail, le temps passé dans la cage d'ascenseur et la disponibilité des véhicules souterrains.

TABLEAU 1 : PROBLÈMES IDENTIFIÉS ET MESURES PRISES (SUITE)

Problèmes identifiés	Mesures prises par l'équipe de mise en œuvre
Machines qui ne sont pas démarrées assez tôt au début du quart de travail, et problèmes de transfert entre les quarts	Ajuster les heures de travail, prévoir 15 minutes de chevauchement entre les quarts pour que les contremaîtres puissent se parler. Améliorer la manière dont l'information clé est surveillée, inscrite, consultée et utilisée, au moyen d'une formation. Prévoir des heures supplémentaires pour cette formation.
Nécessité d'augmenter le volume de potasse extrait	Continuer de travailler sur la formation des employés et d'améliorer les processus relatifs au fonctionnement de l'équipement.
Confusion des contremaîtres quant à leur rôle et quant à la façon dont les équipes devraient travailler	Encadrer les contremaîtres et les membres des équipes.
Peaufinage mécanique de l'équipement	S'assurer que des spécialistes techniques sont sur place pendant les deux ou trois premières semaines de fonctionnement.
Convoyeurs non fiables qui provoquent des temps d'arrêt	Améliorer le déploiement du matériel et les protocoles logiciels, et affecter des membres appropriés de l'équipe à la simplification de l'utilisation des convoyeurs.
Trop de visiteurs qui passent pour voir le nouvel équipement	Prévoir un horaire de visite et l'accueil des visiteurs (par le contremaître ou un membre disponible de l'équipe de mise en œuvre), de façon à diminuer les perturbations.
Chefs d'équipe qui ne savent pas comment gérer leur équipe en contexte d'autogestion	Offrir de la formation plus poussée sur la façon d'encadrer une équipe et de l'aider à se perfectionner.

Trente jours après la mise en fonction du nouvel équipement, le projet pilote se dirige dans la direction voulue. On s'attendait à ce que la performance au cours du premier mois soit d'environ 50 % du tonnage total extrait selon les méthodes précédentes, et le pourcentage atteint est de 53 %. La performance en ce qui a trait aux autres mesures clés est également positive et elle cadre avec les attentes. Ces mesures comprennent la satisfaction des travailleurs envers les changements, les coûts par tonne extraite (lorsque l'équipement est fonctionnel) ainsi que la santé et la sécurité. Les membres de l'équipe ainsi que le personnel technique continuent de peaufiner l'utilisation de l'équipement. Dans les mois qui suivent, la quantité totale de minerai extrait atteint 87 % pour le deuxième mois, 116 % pour le troisième mois et 128 % pour le quatrième mois. Ces résultats enchantent la haute direction.

Activation continue du plan de communication et célébration des jalons

Les membres de l'équipe de mise en œuvre responsables du plan de communication s'efforcent de diffuser à grande échelle l'expérience du projet pilote, ce qu'ils font de multiples façons, notamment au moyen de photographies, de récits faisant état des accomplissements et des obstacles, et d'anecdotes des personnes utilisant le nouvel équipement. Des dispositions sont prises pour permettre aux autres mineurs (et plus particulièrement à ceux qui participeront à la prochaine installation) de voir fonctionner le nouvel équipement à compter du mois de mai. L'équipe de mise en œuvre, le directeur général ainsi que les opérateurs et les chefs d'équipe affectés au projet pilote se rencontrent pour un souper à la fin du premier mois d'utilisation, afin de célébrer les progrès accomplis, puis pour un deuxième repas de célébration lorsque la production dépasse 115 % du tonnage extrait selon les méthodes précédentes.

Installation et activation du deuxième site

Les opérateurs et les superviseurs affectés au projet pilote continuent de peaufiner leurs méthodes, avec l'aide des membres de l'équipe de mise en œuvre. À la mi-mai, Pat et un membre de l'équipe de mise en œuvre portent une attention particulière à la mise au point définitive des plans pour la deuxième installation. La préparation du site et la formation commencent en juin, et l'équipement est mis en service à la mi-septembre. Étant donné que l'équipement a été précommandé, sa livraison à la mine et son déplacement vers les installations souterraines sont exécutés plus rapidement. Les processus suivis par l'équipe de mise en œuvre pour le deuxième lancement tiennent compte des leçons tirées dans le cadre du premier déploiement. Le plan de mise en œuvre pour toutes les installations subséquentes qui auront lieu au cours des deux prochaines années est mis à jour par l'équipe au début de juin et approuvé lors de la réunion mensuelle avec l'équipe de direction.

À la mi-octobre, le deuxième site engendre des résultats positifs à l'égard de toutes les mesures, et la première installation continue de dépasser les attentes au chapitre de la performance.

Installations subséquentes et célébration des jalons

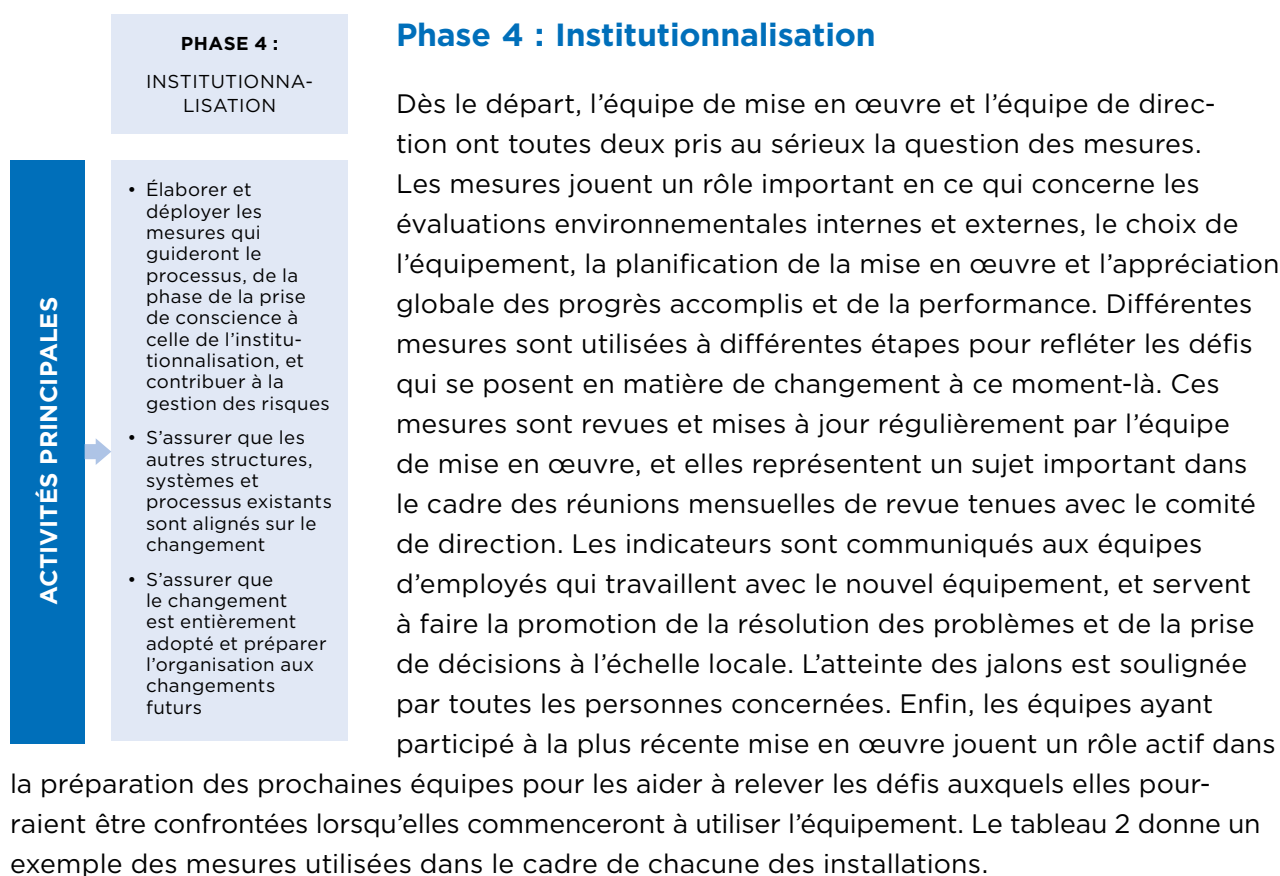
L'équipe de mise en œuvre continue d'informer mensuellement l'équipe de direction au sujet de l'évolution de la situation, et communique activement les progrès accomplis, les obstacles et les prochaines étapes à tout le personnel de GWP. Les jalons franchis sont célébrés par les équipes de mineurs et l'équipe de mise en œuvre, et les progrès accomplis sont présentés à tous les employés au moyen de bulletins, d'affiches et de photographies qui sont affichés dans les vestiaires et les coins repas.

Gestion continue du processus de transition

L'équipe de mise en œuvre continue de peaufiner son processus de mise en œuvre et d'assurer la liaison avec les fournisseurs et les autres parties de l'organisation au cours de cette période, afin de s'assurer que les meilleures pratiques sont adoptées et que des changements sont entrepris, au besoin, pour que l'équipement cadre mieux avec les autres systèmes et processus. Ces activités entraînent des initiatives de changement subséquentes qui font intervenir d'autres

personnes. Par exemple, les capteurs se trouvant dans l'équipement d'extraction et dans le convoyeur permettent aux opérateurs et au personnel d'entretien de réduire considérablement les temps d'arrêt une fois qu'ils ont appris comment tirer profit des informations obtenues. Cependant, afin de tirer parti de cette capacité, Pat a d'abord dû embaucher du personnel de TI pour mettre sur pied un tableau de bord facile d'utilisation qui affiche les informations essentielles et pour ensuite collaborer avec les opérateurs et le personnel d'entretien de manière à s'assurer qu'ils s'en servent. Les mines constituent un environnement peu favorable au bon fonctionnement de systèmes de surveillance visuelle tels que celui-ci, et l'équipe de mise en œuvre collabore avec le personnel de TI pour s'assurer qu'il en comprenne bien l'importance aux fins de l'utilisation efficace de l'équipement. La réactivité du personnel de TI est stimulée par la nature généralisée du projet. Le personnel de TI ne veut pas être perçu comme un obstacle.

En octobre 2016, on constate clairement qu'une grande majorité des employés qui travaillent en surface et de ceux qui travaillent dans la mine même veulent faire partie de cet élan de modernisation. La rétroaction prend la forme de commentaires favorables, de demandes d'information pour savoir quand les employés pourront y participer, de suggestions non sollicitées d'améliorations supplémentaires, et d'énoncés sans équivoque du syndicat en faveur de la modernisation de la mine. L'initiative a été gérée de façon transparente, inclusive et engagée, chose que les employés et le syndicat n'avaient pas connue avec les propriétaires précédents. L'équipe de haute direction et l'équipe de mise en œuvre avaient affirmé vouloir exercer leurs activités de cette façon et ils ont respecté cet engagement.



TABEAU 2 : EXEMPLE DE MESURES UTILISÉES POUR FAIRE LE SUIVI DE LA PROGRESSION DE CHAQUE ÉQUIPE DE QUART DE LA MINE⁶

Performance du premier quart de travail ⁷	Performance mensuelle moyenne avant le changement	Performance pour le premier mois	Performance pour le deuxième mois	Performance pour le troisième mois	Performance pour le quatrième mois
Sécurité : nombre d'incidents et gravité	2 incidents; 0,1 % de temps perdu	0 incident 0 perte de temps	0 incident 0 perte de temps	0 incident 0 perte de temps	0 incident 0 perte de temps
Tonnes extraites par le premier quart	100 % = moyenne passée	53 %	87 %	116 %	128 %
Disponibilité des machines	85 %	s. o.	88 %	92 %	95 %
Temps d'arrêt imprévus ⁸ et cause	15 X	s. o.	14 X	12 X	8 X
Coût par tonne extraite par chaque quart	100 % = coût moyen passé	s. o.	98 %	88 %	83 %
Occasions d'amélioration identifiées / auxquelles chaque quart a donné suite	Aucune donnée	s. o.	23	15	10
Satisfaction ⁹ de l'équipe relativement à l'équipement	s. o.	5 sur 7	6 sur 7	6,5 sur 7	6,9 sur 7
Satisfaction de l'équipe relativement au soutien	s. o.	4,8 sur 7	6,2 sur 7	6,9 sur 7	6,9 sur 7

6 Outre ces données sur la performance des équipes affectées à l'exploitation minière, l'équipe de mise en œuvre tient à jour ses propres mesures pour faire le suivi de leur performance par rapport au plan de mise en œuvre.

7 Les données ont fait l'objet d'un suivi quotidien pour chaque quart de travail, et ont été résumées à la fin de chaque semaine et de chaque mois.

8 Les causes ont fait l'objet d'un suivi et d'une évaluation dans un graphique distinct.

9 Les données ont été recueillies selon une échelle sur 7 points (1 = très insatisfait, 4 = neutre, 7 = très satisfait), et le sondage comportait des commentaires.

TABLEAU 2 : EXEMPLE DE MESURES UTILISÉES POUR FAIRE LE SUIVI DE LA PROGRESSION DE CHAQUE ÉQUIPE DE QUART DE LA MINE (SUITE)

Performance du premier quart de travail	Performance mensuelle moyenne avant le changement	Performance pour le premier mois	Performance pour le deuxième mois	Performance pour le troisième mois	Performance pour le quatrième mois
Satisfaction quant au fonctionnement de l'équipe	5 sur 7	5,4 sur 7	6,5 sur 7	7 sur 7	7 sur 7

Reconnaître la nature continue du changement

Tant l'équipe de mise en œuvre que l'équipe de direction accordent toute leur attention au fait qu'il est nécessaire de continuer à adapter les structures, les systèmes et les processus pour améliorer davantage les activités et favoriser une stabilité adaptative au sein de l'organisation transformée. Cela ressort clairement des initiatives subséquentes entreprises par la haute direction. Par exemple, il n'est pas logique d'augmenter considérablement la capacité d'extraction de potasse sans avoir la capacité d'acheminer la potasse supplémentaire ainsi extraite à la surface, de la traiter et de la livrer aux clients qui sont disposés à s'engager à l'acheter. Les initiatives de cette envergure n'entrent pas dans le mandat de l'équipe de mise en œuvre originale, et l'équipe de haute direction a constitué de nouvelles équipes de mise en œuvre pour relever ces défis supplémentaires, reconnaissant ainsi la nature continue du changement organisationnel.

Avant même le mois de novembre, l'équipe de mise en œuvre originale constate qu'elle a mis sur pied des processus bien conçus et répétables pour l'installation de l'équipement, la formation du personnel et l'activation, et que l'alignement des systèmes et des processus connexes sur les nouvelles méthodes d'exploitation minière est une réussite. Elle rencontre l'équipe de direction en novembre pour consolider davantage ce qui a été appris, souligner les réussites et préciser le processus devant permettre de transmettre la responsabilité de l'installation pour les deux prochains déploiements d'équipement à une nouvelle équipe, de sorte que d'autres personnes puissent développer leurs compétences en matière de gestion du changement.

Pat et les membres de son équipe restent en contact avec la nouvelle équipe, une fois qu'elle a été constituée, afin de l'aider à s'acquitter de son rôle d'agent de changement. L'équipe de Pat est officiellement dissoute à la fin de janvier 2017, et les membres de l'équipe sont affectés à des postes qui reflètent leurs nouvelles connaissances, compétences et habiletés. Pour Pat, cela signifie un transfert vers un poste en surface, soit celui de directrice adjointe de l'exploitation. Le directeur de l'exploitation (qui est membre de l'équipe de haute direction) devrait prendre sa retraite d'ici 24 mois, et on prévoit d'utiliser cette période pour préparer Pat à ce rôle.

Leçons tirées

- 1) L'approche rigoureuse et systématique de la gestion du changement qui sous-tend le Modèle de parcours du changement peut vous être utile dans la mise en œuvre d'initiatives de changement plus complexes. Des situations et des défis prévisibles se présenteront, et le modèle peut vous aider à les gérer.
- 2) Soyez prêt et disposé à adapter le Modèle de parcours du changement de sorte qu'il cadre avec la réalité de votre défi en matière de changement.
- 3) La gestion du changement commence par des analyses rigoureuses, une articulation claire de la vision du changement, une planification minutieuse, une attention aux détails et énormément d'efforts pour s'assurer que le plan soit communiqué efficacement et mis en œuvre de façon compétente. Préparez-vous bien et servez-vous des outils de gestion du changement à votre disposition, comme l'analyse des parties prenantes, pour vous aider à gérer le processus.
- 4) N'oubliez pas qu'une communication efficace exige une écoute attentive et implique d'indiquer aux autres quels sont vos points de vue, vos conseils et vos exigences.
- 5) Une gestion réussie du changement nécessite des communications honnêtes, authentiques et empathiques avec toutes les personnes concernées, de même que l'engagement et la participation active de tous les destinataires du changement de sorte qu'ils en viennent à voir le changement comme leur initiative.
- 6) Trouvez l'équilibre entre patience et impatience afin que le rythme du changement ne soit ni trop rapide ni trop lent. Évitez de réagir trop ou trop peu aux événements; apprenez à gérer votre énergie et aidez les autres à en faire autant, en soulignant les petites réussites en cours de route.
- 7) Lorsque les changements gagnent en ampleur, il est essentiel, pour réussir, que tant l'équipe de mise en œuvre que l'équipe de direction comprennent des membres compétents et respectés. Prendre le temps de bien choisir les membres de votre équipe et de bien les former sera payant au moment de l'exécution.
- 8) Apprenez à être flexible et à vous adapter, tout en continuant d'adhérer à la vision du changement.
- 9) La bonne réputation de l'agent de changement, en ce qui a trait à sa fiabilité, à sa compétence et à son intégrité, est essentielle à sa réussite. Il faut du temps pour gagner le respect des autres, mais des gestes peu judicieux peuvent ruiner cela en quelques minutes.
- 10) Les mesures constituent un aspect important. Utilisez-les pour vous aider à apprécier la situation, à établir la voie à suivre, à faire le suivi de la progression, à célébrer les accomplissements et à apprendre comment mieux faire les choses.

Leçons tirées *(suite)*

- 11) Le changement est un cheminement, et non une finalité. L'initiative de changement d'aujourd'hui prépare le terrain pour les changements de demain.
- 12) Lorsque vous dirigez le changement, n'oubliez pas qu'**une personne peut accomplir à peu près n'importe quoi si elle ne se soucie pas de savoir à qui revient le mérite.**

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 recoupent 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.

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)¹⁰. 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)

10 Thousand Oaks, SAGE, 2019.



cpacanada.ca/LDCG