

Favoriser le changement au sein d'une organisation grâce à l'approche humaine

Par Jennifer Gervès-Keen, M.A., CCMP

Quel est l'enjeu?

D'après un sondage mené en 2017 sur la transformation des entreprises canadiennes, 86 % des entreprises sondées étaient en transformation ou pensaient connaître une transformation dans les 12 prochains mois, et 93 % de ces entreprises se butaient à des obstacles dans la mise en œuvre de leurs initiatives de transformation (MNP, 2018). L'un des principaux obstacles est le défaut de prévoir et de prendre en considération les émotions humaines dans la planification des changements. Beaucoup d'organisations envisagent essentiellement le changement du point de vue de la gestion de projets (elles cherchent à rendre compte des progrès réalisés de manière simple et claire en utilisant des tableurs, par exemple), alors que l'aspect le plus important est sans conteste la gestion des personnes et de leurs réactions aux changements, un processus parfois confus et épineux.

Pourquoi est-ce important?

Dans un monde devenu imprévisible, incertain, chaotique et ambigu, le changement est une constante et la capacité à bien le gérer peut faire la différence entre la survie et l'échec dans tous les secteurs et dans toutes les régions du globe. Renforcer la capacité d'adaptation de votre organisation (et, à terme, devenir une « organisation apprenante ») favorisera l'innovation et l'amélioration continue, ce qui permettra à votre organisation de s'adapter aux nouvelles réalités et de demeurer concurrentielle.

Que peut-on faire?

Les présentes lignes directrices aideront les dirigeants d'organisation à maîtriser l'élément le plus important pour réussir à mettre en œuvre des changements : l'élément humain. L'unité fondamentale du changement organisationnel est la personne, et pourtant, les organisations continuent à sous-estimer le temps, les efforts et l'énergie qu'il faut investir pour générer l'adhésion nécessaire aux changements et obtenir des résultats positifs et durables.



Vue d'ensemble

Processus

Application

Constats

Ressources

Ces lignes directrices décrivent les éléments fondamentaux d'une bonne gestion du changement. Elles fournissent également des conseils pratiques et des modèles qui aideront les dirigeants à évaluer l'état de préparation au changement de leur organisation. Le présent document offre des idées qui permettront aux organisations qui ne sont pas prêtes au changement ou qui ont de la difficulté à s'y adapter d'améliorer leur état de préparation et leur degré d'adaptabilité, et de définir les priorités en vue d'assurer une mise en œuvre réussie du changement. Par-dessus tout, ces lignes directrices proposent l'adoption d'une approche humaine qui consiste à voir le changement non pas comme un problème qu'il faut gérer, mais comme un agent qui génère une foule d'occasions d'apprentissage et qui peut accroître la mobilisation des employés.

[Vue d'ensemble](#)[Processus](#)[Application](#)[Constats](#)[Ressources](#)

Vue d'ensemble

Les organisations doivent voir le changement non pas comme une menace, mais plutôt comme une occasion de croissance interne sur les plans de la culture, de la mobilisation, et de la fidélisation des employés et de la clientèle. Pour ce faire, les employés doivent eux aussi développer leur résilience interne et concentrer leurs efforts dans l'apprentissage et l'adaptation.

Il s'impose de modifier notre mentalité, de délaisser l'idée qu'il est nécessaire de « gérer » le changement et d'adopter plutôt une approche de gestion de l'apprentissage. Le premier pas dans cette démarche consiste à comprendre le comportement humain et ce qui se passe dans notre tête lorsqu'on vit et qu'on intègre des changements. Lors de la phase de planification des changements, il est crucial d'anticiper les réactions des gens et de les prendre en compte, mais cet aspect est souvent négligé. Il faut aussi instaurer et promouvoir un état d'esprit de développement au sein de l'organisation. Depuis la publication en 2006 de *Changer d'état d'esprit : une nouvelle psychologie de la réussite*, un ouvrage de Carol S. Dweck qui a fait école, le concept d'état d'esprit de développement s'est largement répandu, mais en raison du temps et de l'effort supplémentaires que nécessite la gestion des personnes, plutôt que la gestion des processus, ce n'est que récemment que les organisations ont commencé à l'intégrer à leur boîte à outils de gestion du changement.



Principaux objectifs

Ces lignes directrices sur la comptabilité de gestion s'adressent à ceux et celles qui souhaitent améliorer leurs compétences en vue de devenir des agents de changement au sein de leur organisation; elles visent l'atteinte de cinq objectifs :

1. Souligner l'importance de l'élément humain dans la gestion du changement et de la compréhension du cerveau humain (c'est-à-dire comprendre pourquoi nous nous comportons comme nous le faisons dans les périodes de changement). Ces connaissances permettent de concevoir et de mettre en œuvre des programmes de gestion du changement plus efficaces.
2. Mettre en relation les cadres de gestion du changement et les processus mentaux qui y sont associés avec le [cadre RAID](#) de CPA Canada et mettre en lumière la relation entre les comportements individuels et l'adaptabilité de l'organisation. D'après le cadre RAID, la formule à adopter pour un changement réussi est la suivante : **R**ésilience + **A**daptabilité + **I**nnovation = **D**urabilité.
3. Présenter, sous forme d'étude de cas, l'exemple d'une organisation qui a mené à bien une initiative de changement grâce à une bonne planification et à des stratégies de communication adaptées aux parties prenantes.
4. Encourager les organisations à investir le temps et les efforts nécessaires pour effectuer une véritable gestion du changement. Ainsi, elles stimuleront et maintiendront la performance et les résultats, et assureront leur viabilité.



- Offrir aux organisations (et aux CPA) des lignes directrices pour les aider à aborder la gestion du changement du point de vue de l'humain plutôt que des processus.

Incidence des tendances émergentes sur votre organisation

Traditionnellement, les organisations ont surtout appliqué des méthodes de gestion du changement aux projets d'envergure à haute visibilité (comme les restructurations, les fusions et acquisitions ou le déploiement d'un nouveau progiciel de gestion intégré). Aujourd'hui encore, la gestion du changement est souvent considérée comme l'une des nombreuses facettes de la gestion de projets, mais elle est devenue une discipline à part entière parce que les gens ont plus que jamais besoin d'accompagnement en contexte de changement. Les organisations se sont montrées réceptives à cette nouvelle discipline et font souvent appel à des experts externes pour qu'ils les aident à mettre en œuvre et à soutenir des projets transformateurs.



Le monde d'aujourd'hui est marqué par l'instabilité, et les organisations doivent composer avec le changement au quotidien. Des facteurs comme les changements climatiques, l'instabilité économique et politique, le recours accru à l'intelligence artificielle, et les changements sociaux viennent compliquer nos vies et transformer nos attentes à l'égard de notre environnement.

De nombreuses organisations se trouvent à devoir mettre en place des processus et des plans de gestion du changement ainsi que des stratégies de communication des changements. Pensez à toutes les

organisations qui doivent actuellement revoir leurs façons de fonctionner maintenant que leurs effectifs travaillent de la maison. Pour certains employeurs, la situation a soulevé des questions de confiance et de productivité, tandis que pour d'autres, le problème se situe plutôt sur le plan de la technologie et de l'équipement nécessaires au télétravail. Si certains employés sont ravis de pouvoir travailler de la maison, d'autres préfèrent nettement travailler au bureau. Chaque changement au sein d'une organisation génère une multitude de perspectives, de réactions et d'émotions dont il faut tenir compte.

Mener des initiatives de changement au sein d'une organisation sans en comprendre les effets sur les gens (et on inclut ici toutes les personnes qui seront touchées par le changement, pas seulement les clients et les actionnaires) peut donner des résultats à court terme, mais les dégâts à long terme pourraient être considérables. Par exemple, les employés qui doivent composer avec des changements constants (et qui ne reçoivent pas de communications ou de soutien appropriés) risquent fort de devenir moins productifs ou, pire encore, de quitter l'organisation pour trouver un environnement de travail plus stable. La résilience et l'agilité organisationnelles sont des atouts de taille et contribuent à la durabilité de l'organisation en période de volatilité.



La gestion du changement est une jeune profession qui est issue d'un constat important des professionnels du secteur de la gestion de projets : les processus et les procédures existants dans ce secteur n'offraient alors pas d'outils adéquats pour gérer les réactions des gens aux changements. Il n'existe toujours pas de solution universelle, en grande partie parce que l'unité fondamentale du changement est l'humain et que chacun peut réagir différemment à une même situation. Ce n'est peut-être pas surprenant, mais les organisations qui adoptent une approche axée sur la gestion de l'apprentissage (chaque changement entraîne la nécessité de faire de nouveaux apprentissages) ont plus de succès que celles qui continuent à utiliser une approche qui s'apparente à la gestion de projets. Ce document vise donc à établir des lignes directrices en lien avec la gestion de l'apprentissage.

L'accroissement de la résilience passe par la culture organisationnelle

Tout processus de gestion du changement, peu importe le cadre ou l'outil employé, se rapporte directement au [cadre RAID](#) de CPA Canada. Ce cadre intègre les meilleures pratiques de gestion du changement. La mise en œuvre réussie du changement nécessite un certain degré de résilience au sein de l'organisation et du secteur, ce qui n'est pas possible sans le soutien à long terme de la direction.

Bâtir la résilience d'une organisation prend du temps. Pour ce faire, il faut investir de manière soutenue et réfléchie dans la culture de l'organisation, apprendre de ses erreurs, maintenir une vision claire (et réaliste) de l'avenir et promouvoir une communication honnête et transparente. De nombreux facteurs externes (comme un ralentissement économique, des changements sociaux ou une pandémie mondiale) peuvent mettre à l'épreuve la résilience d'une organisation. La culture organisationnelle est comme une cible en mouvement : ce n'est pas parce qu'on croit avoir atteint un état de stabilité qu'on peut se reposer sur ses lauriers et cesser ses efforts visant à maintenir une culture positive.

Dans la gestion de projets, l'organisation met en œuvre des changements (p. ex., un outil, un système ou une structure) afin de résoudre un problème ou de stimuler la croissance. La gestion du changement, quant à elle, s'intéresse à la résilience intérieure des personnes responsables de mener les changements et de les mettre en œuvre. Renforcer la résilience des employés protège ces derniers et les aide à se concentrer sur leur travail au lieu de se laisser distraire par le tumulte qui accompagne inévitablement les changements organisationnels. Cette résilience accrue favorise à son tour les comportements adaptatifs puisqu'elle permet aux employés de se tourner davantage vers l'avenir et moins vers le passé et de faire appel à leur boîte à outils (et de se reporter à l'exemple donné par la direction) pour adhérer au changement.

La flexibilité est centrale à l'approche de gestion des apprentissages. Le changement engendre un cycle d'apprentissage continu, que ce soit par des formations spécialisées (visant l'atteinte de résultats précis) ou un apprentissage plus personnel sur la manière dont chacun réagit au changement. Une organisation ne peut pas être adaptable si elle n'encourage pas l'apprentissage et la croissance individuels. De même, une organisation ne peut être adaptable si elle n'a pas mis en place une culture et des systèmes favorables aux nouvelles idées, aux conflits productifs et au recrutement des bons éléments.



Pour créer une culture de résilience et d'adaptabilité, l'organisation doit promouvoir le goût de l'apprentissage et un état d'esprit axé sur le développement. Il est aussi important de se montrer ouvert aux échecs (c'est-à-dire à l'apprentissage) et d'analyser ces échecs pour en tirer des leçons. Cela crée un terreau fertile à l'innovation.

En effet, l'innovation est souvent le catalyseur d'une bonne gestion du changement. La mise de l'avant d'une nouvelle idée ou l'amélioration d'un produit ou service existant profitera nécessairement à l'organisation à long terme. Par contre, les idées générées grâce à la créativité et à l'innovation ne mèneront à rien si l'organisation ne les met pas en œuvre. Tirer de la valeur de l'innovation nécessite de la réflexion, de la planification et de la collaboration.

La gestion du changement : une occasion pour les CPA

Le domaine de la gestion du changement offre de multiples possibilités aux CPA. Ces derniers ne sont pas tenus de se limiter aux finances de l'organisation, et l'intégration de techniques provenant de la gestion du changement les aidera à influencer les autres et à obtenir l'adhésion nécessaire aux changements qu'ils proposent. Comprendre comment les personnes gèrent le changement et y réagissent fera de tout CPA un leader plus efficace. Du point de vue organisationnel, les CPA peuvent se servir de leur influence et de leur connaissance de l'organisation pour faire valoir à quel point la gestion du changement est un outil crucial pour assurer l'avenir de l'organisation. Les CPA devraient aussi s'assurer de ne pas laisser passer les précieuses occasions qui accompagnent parfois le changement. Voici quelques exemples d'occasions ratées :

- mettre à jour un important système informatique ou un important processus, mais ne pas en profiter pour revoir la structure dysfonctionnelle du service qui empêche la prise de décisions agile;
- mener à bien une restructuration majeure, mais ne pas s'organiser pour qu'elle favorise une collaboration interne accrue;
- opérer un changement au sein de la direction sans réaliser également un examen (et, possiblement, une réinitialisation) de la culture, des valeurs, de la mission et de la vision de l'organisation;
- réaliser une fusion d'entreprises, mais ne pas mettre à contribution les « nouveaux » employés et processus pour améliorer l'agilité et l'innovation au sein de l'organisation.

Bien des gens craignent le changement. Le changement est incommodant et est souvent perçu comme une menace. Les dirigeants doivent être réceptifs à la rétroaction (interne et externe) pour pouvoir répondre aux besoins des clients et des employés de l'organisation.

Lorsque les hauts dirigeants repoussent des changements qui s'imposent, il peut y avoir des effets à long terme (qui sont parfois graves). C'est ce qu'a récemment appris une organisation du secteur du tourisme d'accueil : ses employés exigeaient de la direction, depuis un certain temps, des communications plus fréquentes et transparentes au sujet de la planification des activités pour qu'ils puissent prévoir leur charge de travail et s'y préparer. Ils demandaient aussi à recevoir de la formation supplémentaire dans des domaines où il y avait des lacunes et à être mieux soutenus pour pouvoir offrir le niveau de service attendu par l'organisation. Les cadres



intermédiaires faisaient de leur mieux pour appuyer leurs équipes avec des ressources limitées, mais la haute direction ne se souciait que des profits et a maintenu son attitude, exigeant des employés qu'ils en fassent plus avec moins.

Plus tard dans l'année, les employés ont formé un syndicat. La haute direction a donc dû consacrer du temps au processus de négociation collective et s'est trouvée à jouir d'une moins grande liberté pour mettre en œuvre ses décisions parce qu'elle était contrainte par les protocoles établis par le syndicat. Malheureusement pour les employés, pendant le processus d'accréditation, le syndicat avait fait de nombreuses promesses qu'il n'a finalement pas pu tenir et les employés n'ont pas obtenu le soutien qu'ils demandaient.

La haute direction a laissé passer l'occasion d'examiner les revendications des employés afin de déterminer si elles étaient raisonnables ou non. Elle aurait pu prendre des mesures (comme mettre sur pied un groupe de travail ou organiser des groupes de discussion) pour obtenir plus d'information sur les besoins des employés ou des clients de l'organisation. À la place, l'organisation doit maintenant composer avec un syndicat et avec des employés mécontents qui offrent un piètre service, ce qui crée de l'insatisfaction parmi les clients. Tout cela aurait pu être évité si la direction s'était montrée ouverte à la possibilité à tout le moins d'envisager des changements. Ne penser qu'à la satisfaction à court terme des actionnaires se révèle rarement une approche viable.

Les organisations ne peuvent plus s'attendre à survivre si elles n'effectuent pas une veille constante pour être en mesure de réagir aux changements. Les exemples de sociétés qui n'ont pas su s'adapter à l'évolution des besoins du marché ne manquent pas : on pense ici à Kodak, à Blockbuster et à Nokia, pour ne citer que celles-là. Dans un article publié en 2011 dans *Forbes*, Steven Denning, président de General Atlantic, faisait remarquer que l'espérance de vie d'une société du Fortune 500 était d'environ 75 ans en 1970. Aujourd'hui, elle est de 15 ans ou moins.

L'idée selon laquelle il est essentiel pour une entreprise de s'adapter au changement fait largement consensus. Toutefois, ce qui semble échapper à bien des gens est que, même si ce sont les dirigeants qui prennent les décisions stratégiques concernant le changement, la mise en œuvre de ces décisions dépend du personnel, plus particulièrement des qualités humaines et des réactions émotives des nombreuses personnes qui composent l'organisation.

Le visage humain du changement

Dans son livre *Transitions de vie : comment s'adapter aux tournants de notre existence*, qui a marqué les esprits, William Bridges, consultant en organisation réputé et auteur à succès, explique que le spectre des émotions vécues par les gens durant un changement est à la fois vaste, diversifié et imprévisible. Si certaines personnes vivent les transitions de façon linéaire, d'autres les vivent tout autrement, et chacun peut éprouver des émotions complètement différentes aux divers stades du changement. Comme l'illustre le modèle conçu par l'auteur, qui figure ci-après, le changement peut aussi entraîner un cycle émotionnel continu, particulièrement si les choix de l'organisation (ou des facteurs externes) créent un sentiment de lassitude à l'égard du changement (c'est-à-dire si les employés sont soumis à une succession ininterrompue de changements sans issue).





De nombreuses organisations surestiment leur capacité à changer et ne tiennent pas compte de faiblesses ou de lacunes importantes. Les organisations où il n'y a pas de lien de confiance entre la direction et le personnel (ou dans lesquelles on observe un fort degré de scepticisme) éprouveront assurément plus de difficultés avec le processus de gestion du changement. Même s'il est possible pour elles de mettre en œuvre des changements, il leur est fortement recommandé de procéder à un examen de leur culture organisationnelle et de leurs capacités sur ce plan avant d'entreprendre un changement majeur. La réalisation d'un audit de la culture organisationnelle peut révéler si l'organisation sera en mesure de résister ou non au changement.

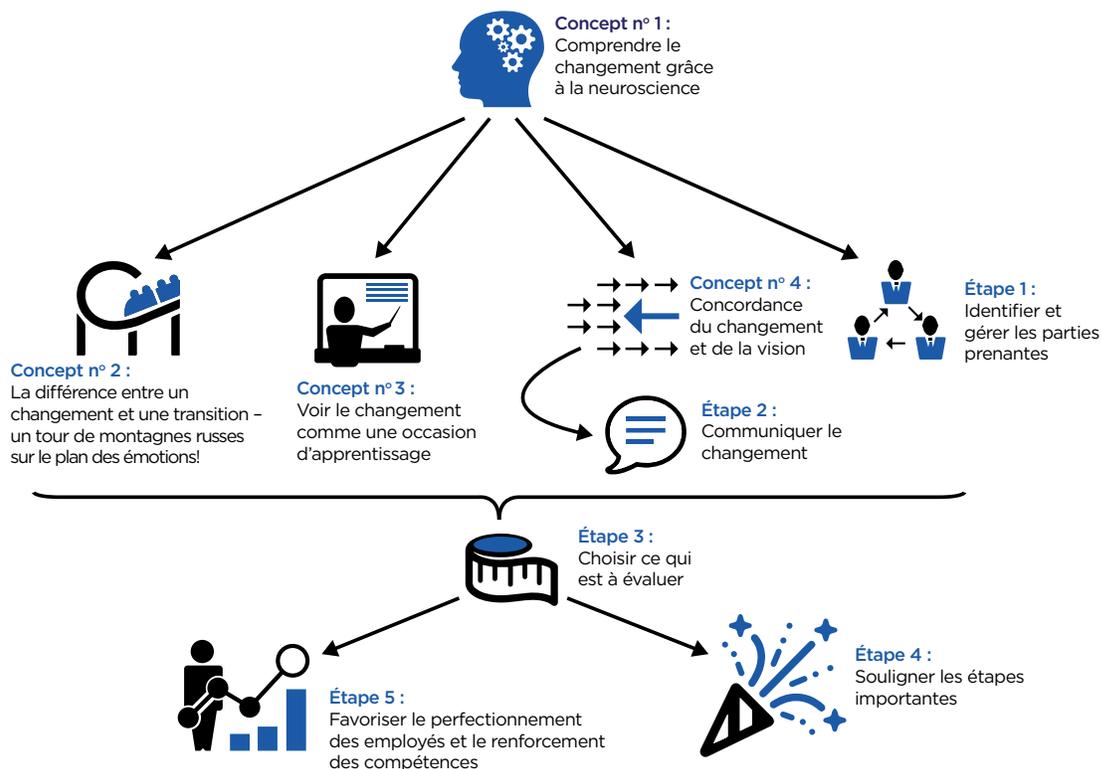


Il est facile et peu coûteux de faire un **audit de la culture organisationnelle** (il s'agit essentiellement de réaliser une série d'entretiens). Selon le degré de confiance qui règne au sein de l'organisation, il pourrait être préférable de faire appel à un conseiller externe en gestion du changement, qui sera chargé de mener des entretiens avec un groupe d'employés représentatif de la composition de l'organisation. Par exemple, il ne serait pas pertinent d'interviewer uniquement des dirigeants. Il convient de consulter des personnes qui occupent différents niveaux hiérarchiques et différentes fonctions dans tous les secteurs, et qui n'ont pas la même ancienneté dans l'organisation. L'audit devrait se faire avec la plus grande transparence et la confidentialité devrait être garantie pour chaque entretien. Voici quelques questions à poser :

1. Quelle est votre fonction et depuis combien de temps travaillez-vous pour l'organisation? (Pour un conseiller externe, il s'agit d'une bonne manière d'amorcer la conversation et de comprendre le point de vue de l'employé.)
2. Pourriez-vous me décrire la culture actuelle de votre organisation?
3. Comment décririez-vous l'image de marque de l'organisation? L'image de marque interne et l'image de marque externe sont-elles cohérentes?
4. La communication interne de l'organisation est-elle efficace? Pourquoi?
5. Quel est le style de communication de l'organisation? Emploie-t-elle surtout des communications à sens unique de la part de la direction ou engage-t-elle des discussions informelles avec les employés?
6. Comment les décisions sont-elles prises? Utilisez-vous une approche hiérarchique ou collaborative?
7. Comment l'organisation traite-t-elle ses employés? Quel type de comportement attend-elle d'eux au quotidien?
8. Quelle est l'approche de travail de l'organisation? Met-elle l'accent sur la collaboration ou sur les réalisations individuelles? Les gens accordent-ils plus d'importance aux méthodes ou aux résultats? Y a-t-il des répercussions négatives si quelqu'un n'arrive pas à faire tout son travail?
9. À quel point l'organisation dépense-t-elle librement son argent? Comment le dépense-t-elle? Les employés estiment-ils que l'argent est dépensé judicieusement?
10. Quelle est la tolérance aux risques de l'organisation? Cette dernière adopte-t-elle des stratégies audacieuses ou plutôt prudentes?
11. À quoi ressemble le service à la clientèle? Quels types de relations établissez-vous avec les clients? Comment l'organisation traite-t-elle les plaintes qu'elle reçoit?
12. Quelle est la vision de l'organisation? Quelles sont les aspirations de la direction pour l'organisation? Réussit-elle à les atteindre? L'organisation a-t-elle des politiques portant spécifiquement sur la diversité et l'inclusion?
13. Quelles sont les valeurs officielles et implicites de l'organisation? Qu'est-ce qui est important pour l'organisation? Croyez-vous que les valeurs de l'organisation sont appliquées au quotidien? Pouvez-vous me donner un exemple?
14. Quelles structures sont en place au sein de l'organisation? On parle ici des structures physiques et technologiques, ou encore des procédures.
15. Comment l'organisation récompense-t-elle les comportements souhaitables? Comment dissuade-t-elle les employés d'adopter des comportements indésirables? Y a-t-il un programme de reconnaissance du mérite des employés?
16. Que disent les clients au sujet de l'organisation? Comment interagissent-ils avec les employés?



Aperçu du processus axé sur la personne



On trouve de l'information sur de nombreux cadres de gestion du changement connus (comme le modèle de Kotter et le modèle ADKAR) et moins connus en ligne. Dans les présentes lignes directrices, nous nous concentrons plutôt sur la compréhension du changement en soi. En effet, il n'existe pas de modèle universel de gestion du changement. Nous vivons tous le changement de façon différente. Le processus axé sur la personne vise plutôt la compréhension des éléments à prendre en considération avant la mise en œuvre des changements.

Les quatre concepts présentés ci-dessous ne sont pas vraiment des étapes qu'il faut suivre dans un ordre défini, mais plutôt des éléments fondamentaux à appliquer pour une gestion réussie du changement au moyen de l'approche humaine. Ces concepts sous-tendent le processus dans son entièreté et vous pouvez vous y reporter à tout moment au fil du processus. Les étapes 1 à 5, quant à elles, représentent plutôt des mesures concrètes que vous pouvez prendre pour soutenir l'initiative de changement et renforcer l'adhésion à cette dernière dans l'organisation. Chacun des éléments présentés ci-après est détaillé plus loin dans le document.



Vue d'ensemble

Processus

Application

Constats

Ressources

Les bases d'un changement réussi (concepts 1 à 4) :



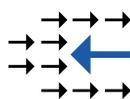
1. Comprendre le comportement humain : Il est fondamental de comprendre comment l'être humain réagit au changement pour appliquer avec succès un cadre de gestion du changement, quel qu'il soit. Cette connaissance est utile pour soi parce qu'elle aide à mener par l'exemple, mais permet aussi d'aider les autres à comprendre pourquoi ils réagissent comme ils le font au changement.



2. Saisir la différence entre changement et transition : Après avoir acquis une compréhension du comportement humain, il convient de se pencher sur les réactions émotionnelles au changement. Le « changement » désigne un événement précis ou encore une chose que l'on souhaite faire différemment. La transition, quant à elle, désigne le processus émotionnel que l'on vit quand il faut laisser aller une chose et en adopter une nouvelle.



3. Voir le changement comme un processus d'apprentissage : Pour aider les gens à s'adapter rapidement, il est important de ne pas mettre l'accent sur la gestion du changement, mais plutôt sur l'apprentissage. Si votre organisation a déjà une culture axée sur l'apprentissage ou, du moins, accorde une importance manifeste à l'apprentissage, cela facilitera les choses puisque cette approche ne sera pas trop nouvelle pour les employés.



4. Veiller à ce que le changement cadre avec la vision : Il est essentiel que l'équipe de direction ait une vision claire et partagée de ce qui motive le changement (pourquoi l'organisation réalise-t-elle le changement?), du résultat escompté (qu'est-ce que l'organisation souhaite tirer du changement?), du calendrier de mise en œuvre et de tout autre élément crucial pour la communication du changement aux parties prenantes touchées.

Mesures concrètes à appliquer (étapes 1 à 5) :



1. Identifier et gérer les parties prenantes : Une partie prenante est une personne ou un groupe qui est touché par le changement, que ce soit de manière positive ou négative. Déterminer qui sont toutes les parties prenantes avant de se lancer dans un processus de changement est crucial. Si vous oubliez certaines personnes ou certains groupes, vos communications risquent de ne pas être bien ciblées.



2. Communiquer au sujet du changement : Comment présenterez-vous le changement? Qui dira quoi? Quand? Si les superviseurs directs des employés doivent transmettre des communications importantes, comment vous assurerez-vous de l'uniformité du message? Avez-vous préparé des notes à leur intention? Une foire aux questions? Donnez-vous l'occasion aux parties prenantes de faire part de leurs commentaires pour favoriser la mobilisation?



3. Décider ce que vous allez mesurer : Spontanément, on évaluera simplement si la mise en œuvre du changement a réussi. Mais il y a d'autres indicateurs que l'on peut intégrer aux projets de planification stratégique, aux mesures de performance des employés et aux sondages sur la mobilisation des employés, comme le degré d'adhésion au changement des employés ou les incidences du changement sur l'organisation dans son ensemble.





4. Souligner l'atteinte de jalons : Cette mesure peut faire des merveilles pour la mobilisation des employés et la résilience de l'organisation, mais est souvent négligée. Ne soulignez pas que les grandes réalisations, marquez les progrès réalisés tout au long du projet; cela motivera les gens et les poussera à continuer leurs efforts.



5. Favoriser le perfectionnement des employés et le renforcement des capacités : Les initiatives de changement sont aussi l'occasion de faire le recensement des compétences, de voir là où il serait possible d'accroître les capacités (en vue de favoriser le changement) et de déterminer s'il faut recruter à l'externe pour aller chercher les compétences nécessaires ou encore cultiver ces compétences à l'interne. En intégrant cette partie du processus à la planification de la relève et aux plans de développement du personnel de votre organisation, vous renforcerez l'organisation de l'interne.



Application du processus dans votre organisation

Cadre conceptuel



Concept n° 1 : Comprendre le changement grâce à la neuroscience

La compréhension de nos propres comportements est à la base d'une mise en œuvre réussie. Nos cerveaux peuvent percevoir le changement comme une irrégularité ou même comme une menace. Ceci a un effet direct sur notre manière de réagir au changement et sur notre disposition à faire confiance à ceux qui sont à l'origine du changement et, par conséquent, sur notre degré d'adhésion au changement. Selon Rachel Cotter Davis, Ph. D., et d'autres chercheurs du domaine des neurosciences, l'évolution humaine et notre instinct de survie font en sorte que nous interprétons naturellement le changement comme une menace. Notre réaction instinctive de lutte ou de fuite nous rend réfractaires au changement.

On comprend facilement l'effet que cette tendance naturelle peut avoir sur l'organisation. La résistance immédiate au changement (particulièrement lorsqu'il s'agit d'un changement de taille qui a fait l'objet d'une mauvaise communication) est chose courante. La durée de cette réaction initiale chez une personne dépend d'un certain nombre de facteurs, comme son degré d'adaptabilité, de résilience et de confiance, la mesure dans laquelle elle est touchée par le changement et les facteurs de stress dans sa vie personnelle.

En période de changement, nombreux sont les dirigeants qui supposent ou espèrent tout simplement (souvent, parce qu'ils sont aux prises avec de nombreuses priorités et échéances) que tous les employés vont simplement finir par accepter la nouvelle réalité. Cette approche ne cadre malheureusement pas avec ce que nous savons de la manière dont le cerveau humain réagit au changement.

Au sein de l'organisation, la compréhension de cette notion de base en neuroscience et sa transmission aux dirigeants de l'organisation permettront la création d'un plan de communication mieux réfléchi et plus efficace (cet aspect est détaillé à l'étape 2). La compréhension de cette notion devrait aussi mener à une discussion sérieuse sur le genre de résistance que prévoient les dirigeants des divers secteurs de l'organisation et sur les stratégies qui peuvent être adoptées pour surmonter cette résistance. Il est impressionnant de voir à quel point le niveau de stress diminue chez les employés lorsqu'on leur fait comprendre que leur réaction au changement est tout à fait normale et découle de la manière dont fonctionne le cerveau humain.

Un bon outil pour cerner le type de résistance que l'organisation devra affronter est l'analyse des forces en jeu. Cette analyse, créée en 1951 par Kurt Lewin, reste toujours utile de nos jours. L'idée est simple : lors de la planification d'un changement, il est recommandé de déterminer la plus importante des forces défavorables au changement, puis de s'efforcer de la contrer pour affaiblir la résistance au changement et ainsi augmenter la probabilité d'une mise en œuvre



réussie. Voici un exemple d'analyse des forces en jeu, qui porte sur le déménagement du siège social d'une organisation.

Déménagement du siège social

FORCES FAVORABLES AU CHANGEMENT

L'espace est limité dans l'immeuble actuel, ce qui nuit à l'efficacité et au bien-être des employés.

L'immeuble actuel est vieux et vétuste; il présente souvent des problèmes d'entretien.

Il y a du stationnement illimité aux alentours du nouvel immeuble.

Le nouvel immeuble aura des espaces de collaboration informels et modernes.

FORCES DÉFAVORABLES AU CHANGEMENT

Certaines personnes n'auront plus leur propre bureau puisque les bureaux seront partagés.

Les espaces de travail à aire ouverte ne conviendront pas à tous.

Le temps de transport sera plus long pour beaucoup d'employés; il est possible de se rendre au nouvel immeuble en transport en commun, mais l'horaire de service est limité.

Certains services ont exprimé des préoccupations au sujet de la configuration du nouvel espace.

Quels types de comportements les personnes qui ont de la difficulté à composer avec le changement présentent-elles?

Quelles questions poser pour savoir si quelqu'un a de la difficulté à s'adapter au changement?

Questions à poser à quelqu'un qui a de la difficulté à s'adapter au changement :

- Compte tenu du poste que vous occupez, que pouvez-vous faire ou sur quoi pouvez-vous exercer une influence en ce moment?
- Comment canalisez-vous votre énergie actuellement? Concentrez-vous sur vos pensées et sur la manière dont vous passez votre temps avant de répondre.
- Que faudra-t-il pour changer votre manière de penser et d'agir et pour vous aider à vous recentrer sur les éléments que vous pouvez influencer?



Concept n° 2 : La différence entre un changement et une transition - un tour de montagnes russes sur le plan des émotions!

Malheureusement, la plupart des organisations utilisent une approche générale pour communiquer les changements et ne tiennent pas compte du fait que chaque personne réagira à sa façon au changement annoncé. Avec une telle approche, vous perdez l'occasion de réellement mobiliser vos employés à l'égard du changement. De plus, les transitions ne sont pas toujours linéaires, comme le montre le modèle transitionnel de Bridges, présenté à la page 6 ainsi qu'à la page suivante. Pour certaines personnes, le changement peut représenter de véritables montagnes russes sur le plan des émotions.



Même si une personne franchit une nouvelle étape dans son processus émotionnel, que ce soit l'abandon du passé, la zone neutre ou le nouveau départ, il est tout de même possible qu'un événement ou une autre personne l'entraîne vers une nouvelle étape. La mobilisation à l'égard d'un processus de changement demande de l'énergie et de l'attention en continu, souvent pendant de longues périodes.

Suggestions pour favoriser la mobilisation à chaque étape

Abandon du passé

- Donnez autant d'information que possible de différentes façons (par exemple, par écrit, verbalement, visuellement) et répondez aux questions calmement et honnêtement.
- Communiquez les changements et insistez sur le lien avec la vision, la mission et les valeurs de l'organisation.
- Soyez honnête quant aux raisons des changements.
- Soyez patient et prêt à répondre aux mêmes questions à maintes reprises, qui proviendront souvent des mêmes personnes.
- Donnez aux employés des occasions de traiter l'information et d'en discuter avec des collègues en privé.
- Veillez à ce que la direction reste visible et accessible, et recherchez régulièrement des occasions pour elle de demander aux employés comment ils vont.
- Désignez des ambassadeurs du changement (c.-à-d. des personnes favorables au changement) et demandez leur aide pour transmettre les messages.



Zone neutre

- Offrez un soutien empathique aux personnes qui ressentent de l'anxiété ou du stress.
- Continuez d'expliquer le changement et de répondre aux questions au besoin (la patience et la compréhension sont essentielles).
- Continuez de communiquer les changements et d'insister sur le lien avec la vision, la mission et les valeurs de l'organisation.
- Créez et communiquez de petits objectifs et des étapes progressives (et soulignez le fait qu'ils soient atteints pour que les personnes aient l'impression d'avancer).
- Ayez un plan d'action clair pour les prochaines étapes.



Nouveau départ

- Soulignez l'atteinte des objectifs.
- Soyez au fait des poches de résistance et de leur influence éventuelle sur les autres, particulièrement si vous remarquez des personnes qui reviennent aux étapes de l'abandon du passé ou de la zone neutre.
- Continuez de communiquer les changements et d'insister sur les liens avec la vision, la mission et les valeurs de l'organisation.
- Si des réussites en lien avec le nouveau changement ont une incidence positive sur les membres de l'équipe, assurez-vous qu'elles sont visibles.
- Veillez à ce que les personnes aient l'impression qu'elles peuvent exprimer leur opinion et transmettre leurs commentaires sans que cela ait des conséquences négatives.
- Consultez les parties prenantes et soyez en mesure de répondre à leurs préoccupations.



Concept n° 3 : Voir le changement comme une occasion d'apprentissage

Comme nous l'avons vu, de nombreuses personnes (et leur organisation) ressentent une lassitude à l'égard du changement, qui se produit lorsque le changement devient permanent dans leur travail et leur vie, et qu'elles n'ont plus le temps de s'adapter à un changement avant qu'un nouveau se produise. La gestion du changement peut être une corvée, une tâche désagréable à endurer plutôt qu'une tâche qu'on apprécie. Toutefois, si l'on change notre perception et que l'on considère le changement comme une occasion d'apprentissage, le changement devient une possibilité plutôt qu'une menace.

Il est important d'atteindre un bon équilibre dans ce genre de communication pour ne pas donner l'impression d'être coupé de la réalité. Les courriels débordants d'enthousiasme à l'égard du changement et envoyés à toute l'organisation pourraient être mal reçus par un effectif stressé ou désabusé. Une attitude honnête et réaliste à l'égard des défis à venir (ainsi qu'une description, dans le cadre de réunions en petits groupes, des occasions de perfectionnement offertes aux équipes ou aux services) est généralement plus efficace. Pour que cette approche fonctionne, il est essentiel que la haute direction donne l'exemple en adoptant le comportement désiré. Les dirigeants de l'organisation doivent démontrer rapidement et clairement une ouverture à l'apprentissage actif ou à l'actualisation des compétences requises pour que le changement soit efficace. Les personnes ne retiendront pas nécessairement le message, mais il y a fort à parier qu'elles remarqueront le comportement des dirigeants. Ces derniers peuvent donc contribuer à bâtir la confiance à l'égard du processus.

Plus vous bâtissez une culture d'apprentissage ou de développement dans l'organisation, plus il sera facile de s'ajuster au changement. Lorsque les personnes envisagent les nouveaux défis comme des occasions de parfaire leurs compétences, et qu'elles se rendent compte que l'organisation investit dans le changement pour être plus concurrentielle et ainsi assurer une stabilité financière à tous les employés, tout changement envisagé sera vu par ces derniers comme une occasion de s'améliorer. Les efforts pour progresser, plutôt que le désir d'atteindre la perfection, sont essentiels pour présenter le changement du point de vue de l'apprentissage.



Le renforcement positif axé sur les étapes réalisées, même si elles sont incertaines ou imparfaites, favorise les changements de comportement nécessaires pour qu'une personne accepte le volet apprentissage du processus.

Prenez par exemple une entreprise de taille moyenne du secteur de la construction qui a connu plusieurs années de croissance ininterrompue et dont l'effectif atteint maintenant près de 400 employés. En raison de sa croissance et de son incapacité à consigner le rendement des employés, l'entreprise a décidé de mettre en place, avec l'aide d'un consultant externe, un système de gestion de la performance objectif en bonne et due forme pour tous ses employés. Tous les gestionnaires de personnel de l'entreprise (de la haute direction jusqu'aux échelons inférieurs) ont suivi des formations pour apprendre comment tenir des conversations efficaces avec leurs équipes sur le rendement. Chaque employé de l'entreprise a appris comment utiliser le nouvel outil d'évaluation de la performance.

L'entreprise a été scindée en deux divisions. Les membres de chaque division ont suivi la formation et appris comment utiliser le nouvel outil, mais les dirigeants des deux divisions ont adopté un comportement différent.

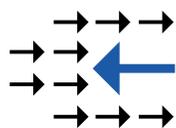
- Même s'il appuyait l'adoption d'un outil de gestion de la performance pour tous les employés, le dirigeant de la division A a jugé qu'il n'avait pas assez de temps à consacrer au projet et n'a donc pas tenu les rencontres individuelles demandées avec les membres de son équipe de direction, qui à leur tour étaient partagés à l'idée de rencontrer leurs propres équipes. La mise en œuvre du programme a été très inégale, et un an plus tard, de nombreux employés (et gestionnaires) ne participaient pas entièrement au processus de gestion de la performance.
- Le dirigeant de la division B a créé ses propres objectifs de performance, les a présentés à son équipe de direction et a demandé à celle-ci de faire part de ses propres objectifs afin d'obtenir des commentaires du reste de l'équipe. Les membres de la division B ont passé davantage de temps avec le consultant pour comprendre les éventuels pièges et possibilités du nouveau processus. Une fois que l'équipe de direction a établi ses objectifs et suivi la formation, tous les membres de l'équipe ont discuté de la performance avec leur gestionnaire principal. Ils ont ensuite mis en œuvre le nouveau processus au sein de leurs équipes. Leur sentiment d'adhésion à l'égard du programme était évident.

Un an plus tard, la division B avait atteint un niveau de conformité de 92 % à l'égard de l'établissement de ses objectifs et de la tenue de rencontres individuelles sur la performance. Dans un sondage, 84 % des membres de la division ont dit que le changement avait été bénéfique pour la culture au travail et qu'il avait mené à l'augmentation globale de la performance dans leur division.

Le comportement de la direction peut servir de modèle pour l'apprentissage continu ou encore mener les employés à remettre en question la pertinence d'investir temps et énergie dans leur perfectionnement. Il peut aussi être décisif pour le succès d'une initiative de changement. Il est essentiel que les dirigeants témoignent clairement d'un état d'esprit axé sur le développement



(c'est-à-dire, l'idée selon laquelle vous pouvez travailler et améliorer vos qualités en y mettant vos propres efforts). En d'autres termes, si les dirigeants ne sont pas prêts à apprendre, à se perfectionner et à s'adapter au changement, pourquoi les employés le feraient-ils?



Concept n° 4 : Concordance du changement et de la vision

Il faut examiner la façon dont l'équipe de direction joindra le geste à la parole.

Si ses membres ne sont pas convaincus de la nécessité du changement, ils ne parviendront pas à convaincre le reste de l'organisation. Il faut encourager la

tenue de discussions franches, et idéalement, le changement doit s'arrimer à la vision, à la mission et aux valeurs de l'organisation.

Il est beaucoup plus facile d'obtenir l'adhésion des employés à une initiative de changement lorsque cette dernière est orientée par une vision bien structurée. Cette pierre angulaire de toute organisation (à laquelle s'ajoute la mission, qui répond à des questions telles que « quelle est notre raison d'être? » et « qui servons-nous? ») peut servir de boussole et de filtre pour la prise de décisions. Ce changement nous rapproche-t-il de notre vision? Qui sera touché? Le changement concorde-t-il avec nos valeurs?

L'équipe de direction doit tenir des conversations franches et nuancées, et veiller à ce que chacun de ses membres ait l'occasion d'exprimer ses idées, ses points de vue et ses inquiétudes avant que l'initiative de changement soit mise en branle. Trop souvent, un changement organisationnel majeur est motivé par un besoin sur le plan de l'exploitation et est mené par un seul secteur, avec peu de commentaires provenant des autres. La phase de communication devient alors inégale : elle comporte souvent des lacunes et des occasions manquées (comme celle d'entamer une collaboration interfonctionnelle).

Les équipes de direction qui communiquent entre elles, et qui savent éviter de réfléchir en vase clos, sont plus susceptibles de faire preuve d'agilité, d'adaptabilité et de résilience. Pendant la pandémie de COVID-19, les organisations résilientes ont su s'adapter rapidement et continuer à respecter leur vision et leurs valeurs tout en modifiant complètement leur produit. Au printemps 2020, par exemple, [l'entreprise Bauer a temporairement réorienté sa capacité de production, et est passée de l'équipement de hockey aux visières protectrices](#), afin d'aider les travailleurs de première ligne du réseau de la santé. L'entreprise a adapté sa chaîne de production et a maintenu les emplois. Non seulement ce geste de solidarité était bon sur le plan des relations publiques, mais il cadrerait aussi parfaitement avec la mission et l'image de marque de l'entreprise.



Voici des exemples de questions à poser à l'équipe de direction pour aider ses membres à voir le changement comme une occasion d'apprentissage :

1. Quel genre d'expérience veut-on créer pour l'équipe et l'organisation?
2. Comment voulons-nous progresser comme dirigeants?
3. Comment voulons-nous que nos équipes progressent? Quel est notre besoin?
4. Quelles sont les valeurs et les convictions de l'organisation, et celles -ci concordent-elles manifestement avec le changement que nous devons mettre en œuvre?
5. Avons-nous la culture et la confiance nécessaires pour réussir la mise en œuvre du changement? Dans la négative, quelles mesures sommes-nous capables de prendre et prêts à prendre?
6. Quelles sont les possibilités actuelles et à venir qui découlent du changement?
7. Quels sont les défis actuels et à venir?
8. Quel genre de soutien avons-nous besoin de nous donner les uns les autres pour bien remplir notre rôle?
9. Quel genre de soutien nous faut-il obtenir de nos équipes? Pensons-nous le recevoir?
10. Comment allons-nous assumer la responsabilité à l'égard de ce qu'il faut faire?
11. Comment demander à l'équipe de rendre des comptes? Quels sont nos indicateurs de succès?
12. Quel genre de comportement quotidien avons-nous besoin de voir de la part de l'équipe de direction pour que l'initiative de changement soit une réussite?
13. Quels sont les éléments non négociables de l'initiative de changement (p. ex., les demandes des clients, les réalisations attendues, les résultats, la logistique) que nous devons communiquer? Où avons-nous une marge de manœuvre pour donner plus de contrôle aux membres de l'équipe?

Approche tactique



Étape 1 : Identifier et gérer les parties prenantes

Avant de planifier toute campagne de changement, l'équipe responsable de la planification du changement doit évaluer les parties prenantes : l'influence qu'elles exercent, les effets qu'elles peuvent avoir, et les réactions qu'elles auront à l'égard du changement proposé.

Les membres de la direction doivent impérativement avoir une réflexion générale et axée sur la collaboration au moment d'identifier les parties prenantes. Une perspective trop étroite risque d'évacuer certains groupes ou personnes possiblement essentiels au processus global de mobilisation. Même les groupes ou les personnes qui ne sont pas directement touchés par le changement, mais qui sont influents et qui jouissent d'une grande adhésion (p. ex., les syndicats), doivent être inscrits dans le plan de gestion des parties prenantes.

Ces discussions sont habituellement plus efficaces si elles s'accompagnent d'une approche visuelle. La schématisation du changement du début à la fin, sur un tableau par exemple, dans une réunion avec les parties prenantes, permet un examen attentif de chaque étape. De nouvelles parties prenantes pourraient se manifester plus tard dans le processus, alors que d'autres pourraient devenir moins visibles lorsqu'une nouvelle étape est franchie. La mise à jour en conséquence du plan de changement initial est requise à cette étape.



Une technique simple qui peut vous aider consiste à faire une liste rapide des parties prenantes. Votre équipe responsable de la planification du changement doit dresser la liste de toutes les parties prenantes qui lui viennent à l'esprit (la création de ces listes peut se faire individuellement, puis en groupes de deux et ensuite de quatre), selon le contexte du changement proposé.

Une fois que toutes les parties prenantes ont été identifiées, la **cartographie de l'influence** peut commencer. Cette activité permettra de définir les plans de communication avec chaque groupe de parties prenantes.



Étape 2 : Communiquer le changement

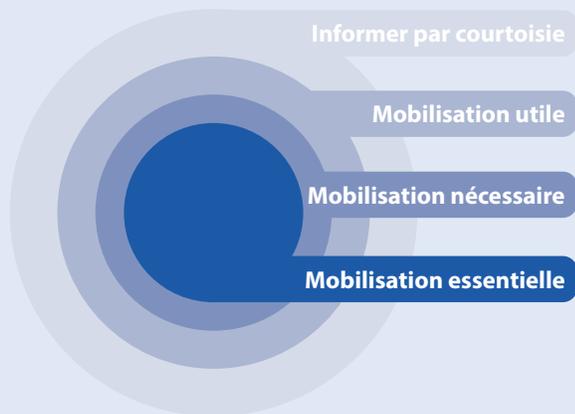
La création d'un plan de communication efficace ne sera possible que si vous avez réalisé les étapes précédentes du processus.

Lorsque vous discutez de la façon de communiquer le changement, vous devez tenir compte du message et des façons de le transmettre. Un plan qui assure la cohérence des messages à la grandeur de l'organisation est essentiel à la mobilisation des employés. Comme le changement peut créer un certain malaise, vous ne devriez pas attendre que le plan soit définitif pour commencer à communiquer avec le personnel. Lorsque vous jugerez que votre plan est prêt, des rumeurs de changement pourraient déjà circuler dans l'organisation, ce qui pourrait mener à des opinions préconçues difficiles à changer. Voici une liste de questions pour orienter les discussions et la prise de décisions.

1. Quel est le changement?
2. Quelle est sa raison d'être? (Objet, objectif, contexte, résultats, etc.)
3. Pourquoi se passe-t-il maintenant?
4. Qui sera touché (à l'externe et à l'interne)?
5. Quelles seront les répercussions?
6. Quand les répercussions seront-elles ressenties?

Il est essentiel de reconnaître les divers degrés d'influence que chaque partie prenante aura sur votre processus de mise en œuvre du changement. Grâce à un diagramme sous forme de « radar », vous pouvez visualiser l'influence en classant les parties prenantes dans la bonne catégorie (et les déplacer au besoin). Selon le type de changement mis en œuvre, vous pouvez souvent classer vos parties prenantes en quatre groupes clés : gouvernance, clients (internes/externes), influenceurs et fournisseurs. Après avoir classé les parties prenantes selon ces quatre groupes, vous pouvez décider de les classer dans la bonne catégorie selon le radar des parties prenantes : E = Mobilisation essentielle, N = Mobilisation nécessaire, U = Mobilisation utile ou C = Informer par courtoisie.

Radar des parties prenantes pour cartographier l'influence



7. En quoi le changement concorde-t-il avec la vision, l'objet, la mission, le mandat et les valeurs de l'organisation?
8. Quelles sont vos attentes à l'égard du comportement des employés au cours du changement? Quelles sont vos attentes à l'égard de la direction?
9. Quelles sont les phases ou les étapes du changement? (P. ex., que se passe-t-il maintenant, et que se passera-t-il après?)

Il sera essentiel de déterminer qui seront les meilleures personnes pour communiquer les changements. Il faudra prendre en compte la crédibilité, l'autorité, le caractère sympathique, l'influence et le leadership. De plus, il sera aussi utile de se demander qui communiquera quelle information à quel groupe de parties prenantes.

Quelques conseils pour la communication

Courriel – Cette méthode est utile lorsque vous devez joindre un grand nombre de personnes simultanément, mais elle n'est pas personnalisée et pourrait être mal interprétée (il est par ailleurs conseillé de planifier une occasion de suivi, pour permettre aux personnes de poser des questions et dissiper toute confusion).

Messages vidéo – Veillez à ce que des espaces physiques soient disponibles pour que les personnes puissent regarder les vidéos en groupe et faire un suivi en réunion avec leur chef d'équipe s'il y a des questions.

Réunions d'information – Ces réunions devraient prendre la forme d'assemblées du personnel à l'échelle de l'organisation, et être *immédiatement* suivies par des rencontres d'équipe dans chaque service, puis par des rencontres individuelles (au besoin). Les assemblées du personnel peuvent laisser beaucoup de questions sans réponse et entraîner des inquiétudes et des rumeurs, particulièrement si la mobilisation et la confiance des employés sont déjà faibles.

Il est de loin préférable d'anticiper et de trop préparer les communications que de mal s'y prendre et d'ensuite passer des semaines, voire des mois, à remettre les personnes sur la bonne voie. Le choix du moment est important : n'attendez pas que le plan soit parfait pour commencer à parler des changements. Donnez des petits détails ou des faits clairs et honnêtes, et indiquez clairement que les grands axes du plan global restent flexibles (ce qui semble bien dans une feuille de calcul ou dans un diagramme ne se produira peut-être pas comme prévu dans la réalité).

Pour ce qui est du moment choisi, prenez l'exemple suivant. Une société d'assurances canadienne s'est récemment lancée, dans la plus grande confidentialité, dans l'acquisition d'une autre entreprise plus petite. Le chef de la direction et le chef des finances ont travaillé sur un plan en vue d'une fusion harmonieuse des deux entreprises, mais ne voulaient pas faire d'annonce aux employés avant d'avoir terminé le plan. Au moment où les deux dirigeants étaient prêts à faire l'annonce, de nombreux employés pensaient qu'ils allaient perdre leur emploi et d'autres faisaient circuler des rumeurs au sujet du nouveau groupe d'employés et des difficultés que leur intégration causerait. Il a fallu beaucoup de temps et d'efforts avant que les employés aient confiance dans le message et le plan qui a finalement été publié.

Étape 3 : Choisir ce qui est à évaluer



Comme c'est souvent le cas dans les organisations, les changements doivent être évalués. L'indicateur le plus évident est le succès de la mise en œuvre du changement. D'autres indicateurs, comme les objectifs financiers, l'amélioration d'un produit ou d'un service, les délais de réponse et les niveaux de productivité des employés, peuvent facilement être intégrés aux processus, tels que les initiatives de



planification stratégique, les indicateurs de performance des employés et les sondages sur la mobilisation.

Il vous faut choisir ce que vous souhaitez évaluer, autant dans la mise en œuvre du changement que dans la période qui suit le changement (c'est-à-dire la phase du maintien). Quels seront les jalons ou les indicateurs de succès? Comment saurez-vous si vos objectifs sont atteints? Il pourrait être nécessaire de planifier des rencontres de suivi à propos des changements avec des équipes ou des personnes clés.

Dans le cadre des initiatives de changement plus longues, qui touchent l'ensemble de l'organisation, vous pouvez utiliser les structures et les systèmes en place pour évaluer le succès et exiger une reddition de compte. Par exemple, vous pouvez intégrer, dans le programme de rendement des employés, des objectifs tactiques et des objectifs qui demandent un changement de comportement. Si vous utilisez des sondages sur la mobilisation des employés, l'ajout de quelques questions sur l'initiative de changement pourrait vous donner une rétroaction utile, et montrer que la direction est à l'écoute.

Exprimez clairement quels sont les résultats *souhaités* de l'initiative de changement (sachant que les attentes et les objectifs demanderont un certain ajustement en cours de route) ainsi que les échéances réalistes, et procédez à rebours pour créer les structures d'évaluation nécessaires.



Étape 4 : Souligner les étapes importantes

La reconnaissance des étapes importantes est un élément important de la mobilisation des employés et de la résilience organisationnelle qui est souvent négligé. Il n'est pas seulement question des grandes avancées, mais aussi des progrès réalisés en cours de route.

Nous avons remarqué que de nombreuses organisations vivent une lassitude liée au changement, et ce sentiment s'est accru tant au Canada qu'à l'étranger en raison des changements imposés par la pandémie de COVID-19. Plus que jamais, des employés se sentent dépassés par l'ampleur et le rythme des changements. Il arrive que des personnes aient l'impression qu'il n'y a jamais d'occasion de faire une pause pour absorber ce qu'ils vivent depuis des semaines, des mois ou des années.

La reconnaissance et la célébration des étapes importantes peuvent aider. Les personnes peuvent se sentir plus ancrées dans le réel si elles prennent du recul collectivement, pour reconnaître les difficultés et souligner les progrès. Il est aussi réconfortant d'entendre les expériences et les émotions des autres. Les changements peuvent provoquer un certain isolement, puisque les personnes ont souvent l'impression d'être les seules à se sentir d'une certaine façon.



Étape 5 : Le perfectionnement des employés et le renforcement des compétences

Chaque initiative de changement offre des occasions d'examiner de plus près l'ensemble des compétences dans une organisation et les secteurs où il faut accroître les compétences et les connaissances pour mettre en œuvre le



changement. C'est aussi l'occasion de déterminer si ces compétences et ces connaissances doivent être trouvées à l'externe ou développées à l'interne. En liant cette partie du processus à la planification de la relève (et aux plans généraux de perfectionnement), on renforce l'organisation de l'intérieur.

Il ne s'agit pas tant d'une dernière étape que d'une occasion sous-jacente et présente tout au long du processus de changement. Un **audit de la culture** et un **bilan des compétences** sont deux activités qui aident à déterminer si une organisation est prête pour un changement, si le personnel accueillera le changement, et si les employés ont les compétences requises pour mettre en œuvre et maintenir le changement.

Il peut être nécessaire de former les employés à toute étape du processus de changement, et c'est un moment où il est particulièrement utile d'avoir une vue d'ensemble des besoins en compétences de l'organisation et de créer un plan stratégique pour le maintien des compétences et la mobilisation à long terme.

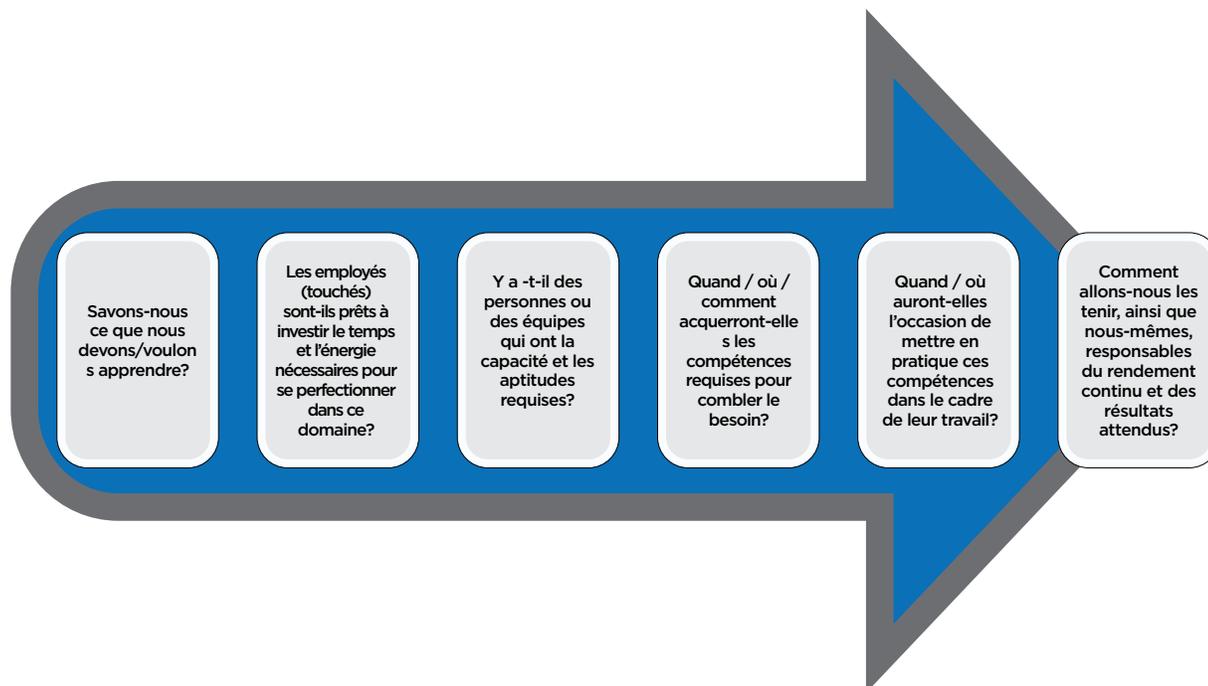
Si l'on part du fait que tout changement organisationnel se limite simplement à une gestion des apprentissages, le perfectionnement des employés et le plan général de mobilisation des talents doivent faire partie de chaque aspect du processus de gestion du changement.

Par exemple, lorsqu'un groupe ou un service en particulier examine les tâches nécessaires à la réalisation du changement, ce peut être l'occasion de passer en revue les compétences de ce groupe et d'évaluer s'il peut les perfectionner. Voici quelques questions à poser :

- Qui devrait être le responsable de la tâche?
- Le responsable a-t-il les compétences requises?
 - Dans la négative, peut-il les acquérir?
 - Si oui, de quoi a-t-il besoin pour réussir?
 - Si non, qui d'autre pourrait le faire?
- A-t-on besoin de soutien externe ou d'une nouvelle embauche?
- A-t-on besoin de ces compétences à long terme?
 - Si oui, peut-on offrir ces compétences de manière durable?
 - Si non, où peut-on mettre à profit cette personne ou cette équipe?



L'utilisation d'un diagramme représentant le cycle de perfectionnement, par exemple, peut aider à mettre en lumière les occasions de perfectionnement.

[Vue d'ensemble](#)[Processus](#)[Application](#)[Constats](#)[Ressources](#)

Principaux constats

Il va sans dire que le monde a beaucoup changé en un an à peine. Même si les incertitudes se dissipent et que nous retrouvons des environnements plus stables, il y aura tout de même un besoin accru d'une résilience interne, d'une gestion des ressources et d'un leadership empreint d'intelligence émotionnelle. La personne est le point de départ du changement et de la résilience organisationnelle. Vous ne réussirez à l'égard de ces deux éléments que si vous prenez en compte le facteur humain.

Commencez à petite échelle. Bâtir la résilience organisationnelle grâce à une gestion efficace des changements ne demande ni grand geste ni investissement important. Si vous n'avez pas le temps ni les ressources pour suivre toutes les étapes conceptuelles et tactiques présentées ici, essayez d'en choisir trois qui, à votre avis, seront les plus utiles et réduiront le plus les effets négatifs. Le simple fait d'avoir de bonnes intentions et de créer un plan axé sur les personnes sera une amélioration par rapport aux approches traditionnelles en gestion du changement.

Les pressions et les demandes externes vont toujours fluctuer. Elles pourraient être volatiles et hors de notre contrôle. Il est plus important que jamais de bâtir et de maintenir des environnements organisationnels positifs et favorables. Le rythme du changement ne ralentira pas, alors nous devons voir le changement comme une possibilité. Voyez plus loin que le changement lui-même et assurez une mobilisation permanente des employés : vous constaterez qu'une transformation organisationnelle est soudainement possible.



Vue d'ensemble

Processus

Application

Constats

Ressources

Ressources

- AchieveIt, « Using a Growth Mindset to Lead Change Management », 2020.
- AEI, « Fortune 500 firms in 1955 vs. 2014 », 2014.
- APMG International Change Management, *The Effective Change Manager's Handbook*, 2015.
- Dweck, Carol S., *Mindset: The New Psychology of Success*, 2006.
- CPA Canada, *Le cadre RAID, reflet d'une nouvelle mentalité*, 2020.
- Kübler-Ross, Elisabeth, *Change Curve Model*, 2020.
- Fast Company, *How to be a Success at Everything*, 2020.
- Forbes*, « Peggy Noonan on Steve Jobs and Why Big Companies Die », 2011.
- La Presse*, « Bauer : des visières de hockey aux visières antivirus », 2020.
- Leiberman, M., « Social Cognitive Neuroscience: A Review of Core Processes », *Annual Review of Psychology* 58:259-89, 2007.
- MNP, « Capturing the Change Wave: How Canadian Businesses are Transforming », 2018.
- Rescue Time, « A tale of two mindsets: How a growth mindset keeps you competitive in a changing workplace », 2020.
- Rock, D, et J. Schwartz, « The Neuroscience of Leadership », *Strategy + Business* 43: 72-82, 2006.
- William Bridges Associates, « Transitions : Managing the Human Side of Change », 2020.



Vue d'ensemble

Processus

Application

Constats

Ressources

À propos de l'auteure

Inscrite en 2018, en 2019 et encore en 2020 par *CEO Today Magazine* à sa liste des 100 consultants les plus influents à l'échelle mondiale, Jennifer Gervès-Keen détient le titre de Master Corporate Executive Coach. Dans son premier ouvrage, *Éveillez le coach en vous*, elle a montré comment on peut se servir des compétences en mentorat pour mieux communiquer.

Après avoir travaillé 12 ans en France pour peaufiner ses compétences en communication et en affaires, Jennifer est revenue au Canada en 2005. Depuis qu'elle a créé sa propre entreprise (JGK Consulting) en 2008, ses objectifs sont d'aider les cadres supérieurs à se perfectionner et de créer et maintenir des organisations remarquables.

Jennifer a obtenu une maîtrise en andragogie durant ses années en France. À son retour au Canada en 2014, elle est devenue coach agréée et s'est vu décerner le prix « ICF Prism Award for excellence in organizational coaching » pour son travail d'accompagnement d'une société mondiale de services professionnels. En 2019, Jennifer a obtenu le titre de Certified Change Management Practitioner (CCMP) d'APMG International.

Pour élaborer des expériences d'apprentissage percutantes, Jennifer s'est intéressée aux neurosciences et à leurs liens avec le comportement de leader. Depuis, elle en fait un pilier fondamental de la conception et du contenu de ses programmes de formation.

Pour en apprendre davantage sur Jennifer et sur JGK Consulting, visitez le site www.jgkonline.com.





cpacanada.ca/LDCG

AVERTISSEMENT

La présente publication, préparée par CPA Canada et le CAM-I, fournit des indications ne faisant pas autorité. CPA Canada et les auteurs déclinent toute responsabilité ou obligation pouvant découler, directement ou indirectement, de l'utilisation de cette publication.

© 2021 Comptables professionnels agréés du Canada.

Tous droits réservés. La présente publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour demander cette autorisation, veuillez écrire à permissions@cpacanada.ca.