

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

Par Jennifer Gervès-Keen, M.A., CCMP

## Sommaire

La présente étude de cas traite d'une organisation qui a géré le changement en adoptant la stratégie du dauphin, métaphore mise de l'avant par David Feeny, professeur émérite en gestion de l'information à l'Université d'Oxford.

Cette stratégie intègre des éléments que nous avons déjà abordés. Elle renvoie à l'image des dauphins qui remontent fréquemment à la surface pour respirer. L'équivalent chez les humains consiste à s'arrêter souvent pour vérifier que le changement est connu de tous, pour confirmer que le plan connexe est respecté, pour faire le point, etc. Ces arrêts permettent aussi des échanges constants avec le « troupeau », soit les parties prenantes touchées par le changement, et apportent l'« oxygène » nécessaire (outils et soutien) aux acteurs du changement.



Vue d'ensemble

Processus

Conclusion

Ressources

# Étude de cas

## Présentation de l'entreprise

Par le passé, l'entreprise préconisait plutôt une approche inspirée de la baleine, c'est-à-dire que les remontées à la surface étaient rares; elle annonçait le changement sans fournir plus d'explications ni faire de suivi, et gardait le silence des semaines durant. Il n'y avait aucune communication, aucune prise de contact ni aucun soutien auprès des parties prenantes qui subissaient le changement.

Appelé à mettre en œuvre un changement important dans son secteur opérationnel, le dirigeant en cause dans cette étude de cas décide de faire les choses autrement et d'adopter la stratégie du dauphin. Sa collaboration avec un coach pour cadres supérieurs externe lui permettra d'apprendre le b-a-ba de la neuroscience pour accompagner le changement et le cheminement émotionnel des personnes touchées par le changement. Maintenant conscient des erreurs qu'avait commises l'organisation en matière de changement, il se trouvera mieux outillé et renseigné pour arriver à planifier le changement d'une façon qui porterait ses fruits. Tenu d'opérer un changement profond pour que sa division demeure concurrentielle dans un secteur d'activité où les besoins évoluent rapidement, il se donnera pour mission de fournir un soutien efficace à ses chefs régionaux et leurs équipes.

Une baisse des revenus et une réorientation stratégique poussent une multinationale spécialisée dans les soins de santé à retirer du marché un de ses produits vedettes que distribue sa division santé animale, ce qui marquera le début de la fin pour cette dernière. Le produit figure parmi les meilleurs vendeurs de l'entreprise depuis près d'une décennie, mais son coût de production est élevé, et sa marge de profit, faible. Par ailleurs, l'entreprise cherche à repositionner sa marque. Du fait de ce changement, l'entreprise devra gérer les répercussions autant en externe (sur ses clients) qu'en interne; ses représentants salariés au Canada auront probablement à composer avec une réduction de 20 à 40 % de leurs commissions, lesquelles représentent alors 50 % de leur rémunération.

L'entreprise vise à fidéliser sa large clientèle — la majorité des représentants régionaux entretenaient depuis longtemps des relations avec leurs clients — et à retenir ses meilleurs vendeurs en vue du lancement de nouveaux produits. Les employés s'expliquent mal la motivation à retirer le produit. Des rumeurs courent sur la disparition de la division, mais la haute direction et le conseil d'administration demeurent muets sur le sujet.

Un an avant d'aller de l'avant, l'entreprise réunit ses chefs de division pour leur présenter un rapport de prévisions à long terme préparé à sa demande. Face à la concurrence féroce dans le secteur des soins de santé, à la course incessante au développement de meilleurs produits



plus rentables et à ses propres résultats annuels, l'entreprise n'a d'autre choix que d'opérer un changement pour demeurer pertinente sur le marché international. Elle doit agir sur-le-champ étant donné le temps que nécessitent la recherche et le développement, la mise à l'essai, l'approbation et le lancement d'un produit.

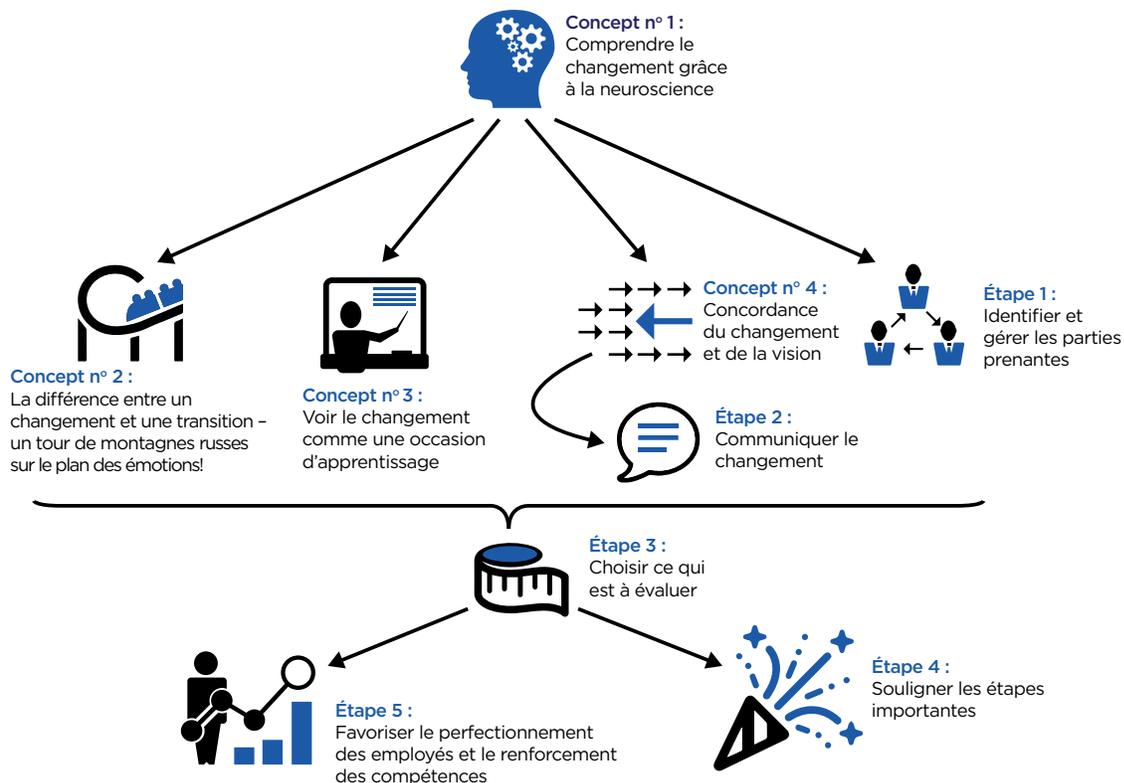
Le retrait d'un produit populaire, qui est de surcroît l'un des produits phares de la division santé animale, exige une stratégie de communication et de mise en œuvre adaptée, finement conçue et bien exécutée. CPA au service de l'entreprise depuis de nombreuses années, à différents postes, le dirigeant à la tête de l'initiative — appelons-le Greg — est extrêmement motivé à faire les choses correctement pour les employés et les clients.

Greg connaît bien l'entreprise, sa culture et son marché, et il est conscient des possibles écueils entourant l'abandon d'un des produits les plus prisés de l'organisation. Sa capacité à utiliser les données de façon à convaincre les autres d'appuyer ses décisions se révélera un atout indéniable pour la mise en œuvre du changement. Sachant qu'il n'est pas outillé pour gérer la dimension humaine du changement, Greg compte se perfectionner, puis transmettre son savoir à son équipe de direction.

Les antécédents de l'organisation en matière de changement s'avèrent également révélateurs. Un vaste projet de refonte du calcul des primes lancé 18 mois plus tôt avait tourné au désastre. Le manque de transparence de la haute direction ainsi que sa mauvaise compréhension de la culture et de la capacité de l'entreprise avaient poussé des employés clés à démissionner et le conseil d'administration à exercer une surveillance étroite. La haute direction a tiré des leçons de cette expérience et se montre désormais ouverte à de nouvelles approches pour gérer le changement. L'heure est venue d'explorer des avenues qui permettront une bonne mobilisation des parties prenantes ainsi qu'une gestion prudente et responsable des effets négatifs que le changement pourrait provoquer.



# Application du processus



## Concept n° 1 : Comprendre le comportement humain

Dans un premier temps, Greg collabore avec un coach pour cadres supérieurs qui s'y connaît bien en comportement organisationnel et en neuroscience afin de mieux comprendre l'incidence que pourrait avoir le changement proposé sur les parties prenantes. Lors de séances de mentorat, le coach transmet des connaissances et des suggestions sur la façon d'aborder la dimension humaine du changement, notamment au moyen de la neuroscience, du modèle de transition de William Bridges et de la stratégie du dauphin. Armé de ce savoir, Greg anticipe les réactions et besoins émotionnels des employés touchés par le changement et la réponse négative des clients.

Les membres de la haute direction visitent les installations de l'organisation au Canada pour annoncer en personne le retrait du produit. Ils en ont décidé ainsi, car ils sont sensibles aux répercussions importantes et directes du changement sur le gagne-pain des représentants. Le coach de Greg réunit d'autres coaches pour cadres et affecte chacun d'eux à un des emplacements.

Après l'annonce, le coach présent à l'emplacement échange avec le personnel sur les réactions au changement, puis demeure disponible pour répondre en privé aux questions des employés, lesquels pourront alors exprimer librement, et en toute confidentialité, leurs opinions et sentiments quant à la situation avant d'avoir à en expliquer les conséquences financières à leur famille.



Vue d'ensemble

Processus

Conclusion

Ressources



### Concept n° 2 : Saisir la différence entre changement et transition

Pour assurer un suivi après l'annonce et veiller à ce que le personnel ait accès au soutien à la transition nécessaire, la direction accorde trois séances d'encadrement individuelles et confidentielles sur une période de trois mois aux employés touchés par le changement pour les aider à accepter la nouvelle et leur permettre de rencontrer leur coach s'ils en ressentent le besoin.

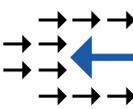
Cet encadrement externe permettra aux employés d'assimiler le changement à leur propre rythme. Certains d'entre eux utilisent leurs heures d'encadrement dans les semaines suivant l'annonce pour mieux se préparer au changement et pour établir un plan d'interaction avec leurs clients. D'autres ne rencontrent leur coach qu'après avoir entamé leurs conversations avec leurs clients, pour faire un retour sur ces discussions et sur ce qu'ils en ont pensé. Les heures non utilisées par un employé sont ajoutées à une banque dans laquelle peuvent piger les collègues qui ont besoin de plus d'encadrement. Les employés apprécient cette attention de l'entreprise à l'égard de leur bien-être pendant la transition.

Les coaches pour cadres supérieurs aident également les représentants à préparer les conversations qu'ils devront tenir avec leurs clients et leur offrent de la rétroaction lorsque ces entretiens engendrent la colère de clients ou sonnent le glas de relations de longue date. Bon nombre de représentants servent les mêmes clients depuis des années et ont tissé des relations étroites avec eux. En plus d'importantes pertes de revenus, ils appréhendent avec raison les répercussions sur le plan personnel associées au grand mécontentement que causera chez leurs clients le retrait du produit.



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

L'abandon du produit au coût de production le plus élevé signifie que des représentants auront désormais la possibilité de s'intéresser aux nouveaux produits en développement dans d'autres secteurs de l'organisation et d'effectuer une transition vers un rôle dans ces secteurs. Par exemple, certaines divisions connaissent une croissance exponentielle et on veut y recruter des représentants d'expérience prêts à découvrir de nouveaux produits et d'autres branches des soins de santé. On cherche aussi des formateurs pour faire connaître l'entreprise aux recrues et leur apprendre les ficelles du démarchage et de la fidélisation des clients. Ces débouchés seront communiqués environ quatre semaines après l'annonce pour prévenir une hémorragie du personnel.



### Concept n° 4 : Veiller à ce que le changement cadre avec la vision

Une fois que la haute direction mondiale lui a confirmé le retrait du produit, Greg discute longuement avec les membres de son équipe de direction, répartis partout au pays, pour s'assurer que tous sont sur la même longueur d'onde. Chaque discussion est l'occasion pour Greg de transmettre ce que lui apprennent et conseillent les experts externes qu'il consulte. En plus de son coach, Greg s'est adjoint une équipe externe de relations publiques qui l'aide quant aux messages et aux communications sur le changement. Greg et son équipe de direction ont de franches discussions (souvent enflammées) sur la meilleure marche à suivre. Lorsqu'il y a divergence d'opinions, Greg prend à part les membres en désaccord, un



à un, pour parler de la situation en privé. Comme tous ont à cœur de soutenir leurs employés et d'assurer leur réussite, un consensus sera trouvé assez rapidement.



### Étape 1 : Identifier et gérer les parties prenantes

Greg consulte des experts externes, notamment au sujet de la gestion des parties prenantes et de la communication avec celles-ci. Le cabinet de relations publiques auquel il a fait appel tôt dans le processus aide son équipe et lui à identifier les parties prenantes et à évaluer l'incidence du changement (voir à ce sujet les lignes directrices en complément à la présente étude de cas). Le cabinet relève aussi des risques et des occasions qui ont échappé à Greg et à son équipe, leur apporte son soutien quant aux messages clés destinés aux parties prenantes internes et externes, et établit un plan de communication continue qui devra être maintenu après l'annonce de manière à conserver la confiance des employés et des clients de l'entreprise.



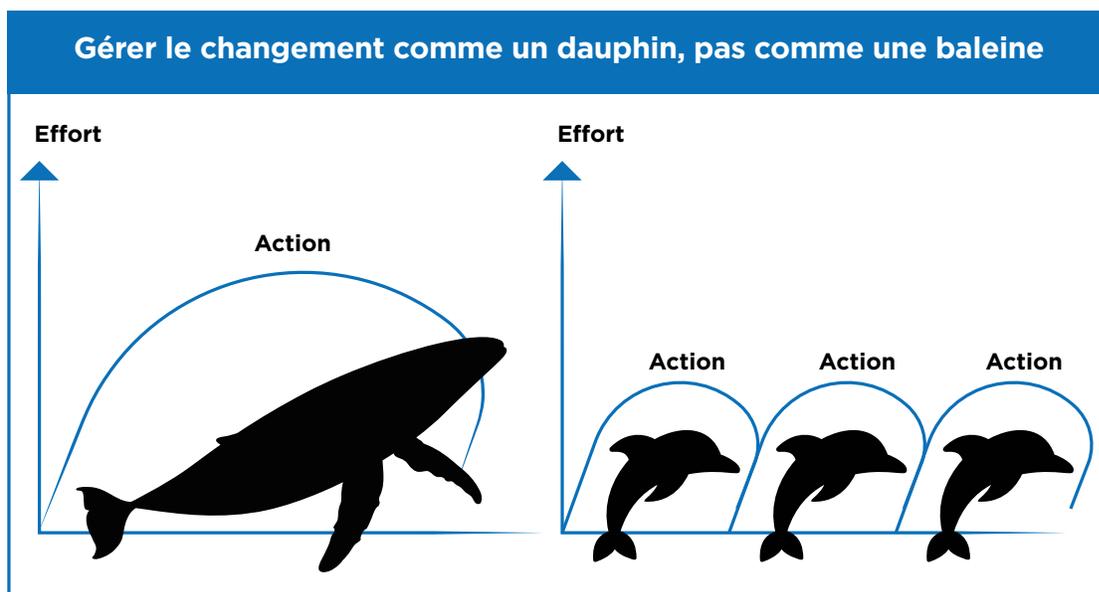
### Étape 2 : Communiquer le changement

Avec l'aide du cabinet, Greg rédige des FAQ à l'intention des employés et des clients (dont l'objectif secondaire est l'harmonisation des réponses des représentants). Ensemble, ils établissent aussi un plan de communication exhaustif selon une approche descendante : message clair et concis de la haute direction, réunion organisée par chaque chef régional avec son équipe pour fournir des précisions et répondre aux questions, puis communication personnalisée au besoin. Greg convie tous les employés au pays à un appel vidéo Skype pour leur faire l'annonce. Maintenant rompu à la dimension humaine du changement, il souhaite faire bref et éviter d'inonder les employés d'informations avant qu'ils n'aient assimilé la nouvelle. Il se limite à une présentation de trois diapositives avec des listes à puces pour communiquer les principaux messages sur le retrait du produit et son incidence dans l'immédiat. Il donne ensuite la parole à ceux qui ont des questions, puis mentionne qu'il entamera une tournée nationale sitôt l'appel terminé, la première rencontre en personne suivant d'ailleurs celui-ci.

À l'occasion de chacune de ces rencontres, auxquelles assistent les directeurs et représentants locaux, Greg et le chef régional reviennent sur le changement annoncé, détaillent le plan de l'entreprise et répondent aux questions. Ils apportent des précisions sur le soutien offert au personnel (notamment les coachs externes) et distribuent les FAQ, les documents d'information ainsi que les scénarios modèles pour les communications par voie téléphonique ou électronique ou en personne avec les clients.

L'équipe de direction choisit de communiquer le changement selon la stratégie du dauphin, que l'on attribue à David Feeny, professeur émérite en gestion de l'information à l'Université d'Oxford. L'analogie entre la gestion du changement et le mammifère marin est la suivante : le dauphin remonte à la surface souvent pour respirer (il maintient des communications fréquentes avec les membres de son « troupeau » pour faire le point). On oppose cette stratégie à celle de la baleine : cette dernière peut demeurer sous l'eau pendant un long moment (elle a un moins grand nombre de contacts). L'image ci-après illustre le propos et met en lumière l'importance de souligner les petites victoires plutôt que de ne prendre acte des progrès qu'à la fin du cycle.





L'exécution hors pair à cette étape, avec bienveillance et sincérité, contribuera à ce que le personnel sollicite moins que prévu le soutien de la direction.



### Étape 3 : Choisir ce qui est à évaluer

Greg a quelque peu négligé cette étape dans son plan initial de gestion du changement. La priorité va au soutien et au bien-être du personnel, et le suivi des indicateurs de réussite se fait sans grande rigueur. Ainsi, même si les faits témoignent d'un fort taux de maintien de l'effectif — un seul membre du personnel a quitté l'entreprise —, cette donnée n'est pas consignée.

Les autres comportements observés, dont l'adaptation du personnel et sa capacité d'avoir des conversations difficiles avec les clients, s'avèrent dans l'ensemble positifs, mais ne sont toutefois soulignés que verbalement.

Un indicateur qu'on surveille couramment est le taux de transition de l'ancien produit aux produits de substitution. Toutefois, cet indicateur n'est pas une priorité pour l'entreprise, car son plan à long terme prévoit la fermeture de la division. Elle se concentre plutôt sur le maintien de l'effectif, les économies découlant du retrait du produit, et les revenus générés par les représentants qui ont changé de division et mis leurs compétences à profit dans d'autres secteurs de l'organisation.



### Étape 4 : Souligner les étapes importantes

Cette étape ne s'applique pas, car les conséquences du changement (perte de revenus et possiblement de clients) n'ont rien de positif. Il sera difficile de trouver des moments à célébrer avec les personnes touchées par le changement, quoique la direction se réjouit du fort taux de conservation des effectifs.



Par ailleurs, l'équipe de direction organise des séances au cours desquelles le personnel revient sur l'expérience vécue pendant le processus de changement. Elle reçoit aussi des commentaires positifs des coachs externes sur la façon dont l'entreprise gère le changement dans l'ensemble et sur la mesure dans laquelle les employés ont su s'adapter assez rapidement. Pour l'équipe d'encadrement, il s'agit d'un des meilleurs exemples de gestion du changement axé sur l'approche humaine, plutôt que sur les processus, qu'il lui a été donné d'observer. Constat semblable du cabinet de relations publiques : il a rarement collaboré avec une organisation qui accorde autant la priorité à ses employés.



### Étape 5 : Favoriser le perfectionnement des employés et le renforcement des compétences

Sous la gouverne de Greg, l'organisation décide d'intégrer cette étape au processus de planification de son prochain changement organisationnel : la fermeture permanente de la division santé animale (dans environ deux ans). Comme l'entreprise a à cœur le bien-être et la réussite de ses employés, la direction recense les compétences de chaque membre du personnel de la division, y compris celles des dirigeants (qui avaient si bien fait lors du plus récent changement), pour faciliter la réaffectation dans d'autres secteurs de l'organisation qui bénéficieront de ces compétences.

Ce recensement servira de base à l'équipe responsable du personnel pour l'élaboration d'un plan de renforcement des capacités qui comprendra des occasions de formation et de perfectionnement à l'intention des employés ouverts et aptes à mettre leurs compétences à profit ailleurs dans l'organisation.



# Conclusion

C'est à Greg que l'organisation doit le succès de son initiative du changement. Sa capacité à analyser les données disponibles, à planifier, à prendre des décisions difficiles et à afficher un état d'esprit de développement lui aura permis d'opérer le changement presque sans heurts dans un contexte difficile. L'un des plus importants atouts des dirigeants d'aujourd'hui est la capacité d'apprentissage et d'adaptation. Les CPA qui sont prêts à enrichir leurs compétences techniques de connaissances en gestion du changement et en comportement organisationnel seront en excellente posture pour aider leur organisation à se transformer pour connaître un succès durable. En qualité de professionnels et d'experts de la finance, les CPA peuvent avoir une forte influence sur les différents secteurs de leur organisation et y intervenir. S'ils ajoutent la dimension humaine à leurs impressionnantes compétences, ils seront à même d'aider leur équipe et leur organisation à progresser des plus efficacement.

[Vue d'ensemble](#)[Processus](#)[Conclusion](#)[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

Conclusion

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](http://www.jgkonline.com).





[cpacanada.ca/LDCG](https://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](mailto:permissions@cpacanada.ca).